



En quoi le Lean est-il différent des autres méthodes d'amélioration continue ?

Par Michael Ballé

Après tout, l'enjeu n'est-il pas d'améliorer les performances, d'une façon ou d'une autre ? Certes, le choix de la méthode peut jouer, mais tant que les gens avancent, est-ce vraiment si important ?

Nombreux managers considèrent de fait que leur rôle est d'inspirer, de motiver et de faciliter l'amélioration. Il s'efforcent de convaincre les équipes de choisir des sujets d'amélioration, de les motiver pour aller jusqu'au bout de leur geste d'amélioration et de leur faciliter la tâche quand elles butent sur des difficultés qu'elles ne savent pas résoudre. De ce point de vue, effectivement, point besoin de la discipline et de la complexité du système Lean. Tant que ça bouge, tout va bien.

Cette approche directe de l'amélioration pose néanmoins le problème de la durabilité des changements, problème qui s'exprime de trois manières visibles :

- Dès que l'intérêt du sujet retombe par simple habitude, les performances reviennent au point de départ.
- A traiter un sujet, puis un autre, puis un autre et ne pas se tenir à un axe d'amélioration mais à toujours chercher une nouvelle opportunité, il y a peu d'apprentissage – et donc peu de transformation pérenne.
- La dynamique repose sur l'implication permanente du dirigeant et le moral des équipes, ce qui dépend très largement des autres événements qui peuvent se produire dans l'organisation.

Le manager Lean, en revanche, recherche une amélioration durable et rentable. Il ou elle sait que, tant que les changements n'ont pas conduit à une façon différente de construire les produits ou le service (par de meilleurs « standards »), de manière à satisfaire les clients plus complètement, ce qui repose sur une plus grande capacité

organisationnelle (et donc des compétences individuelles), les améliorations restent éphémères.

L'intention d'un manager Lean n'est donc pas que d'encourager l'amélioration à tout va des équipes. Le manager Lean cherche avant tout à :

- *Mieux comprendre le produit et le service*, et en quoi les aspects techniques (et parfois technologiques) impactent la satisfaction des clients dans leurs usages.
- *Mieux s'entourer* de cadres qui partagent la même passion technique du produit et qui animent leurs équipes dans la résolution de problèmes techniques et l'exploration de nouvelles façons de faire.
- *Mieux partager quelques pratiques communes* dans l'organisation, comme le flux tiré, la résolution de problèmes structurée, les cercles de qualité dans les équipes ou le soutien des suggestions individuelles de manière à soutenir le flux d'idées et à encourager l'originalité.
- *Mieux identifier les sources technologiques d'avantage concurrentiel* et comprendre comment les technologies, qu'elles soient connues ou nouvelles, peuvent être utilisées différemment, pour plus de performance et plus de qualité.
- *Mieux réagir aux nombreuses crises* que l'entreprise va inmanquablement rencontrer et ne pas laisser des décisions tactiques prises dans le feu de l'action devenir des politiques par défaut.

Le manager Lean ne cherche pas à faire en sorte que ses équipes s'améliorent. Il ou elle cherche à comprendre *avec les équipes ce que mieux travailler veut dire*, dans leur contexte spécifique. Produire en flux tiré un à un rapproche du produit unitaire (par contraste avec un produit générique). S'arrêter au moindre doute rapproche du point de processus, là où l'outil ou la main touche le produit (ou délivre le service). L'enjeu, pour le manager Lean est bien de comprendre comment mieux faire le travail afin de modifier les pratiques, certes, mais surtout la conception des équipements et des produits pour inscrire l'amélioration (et le fruit de l'apprentissage) dans les procédés techniques eux-mêmes. Ce n'est qu'à ce degré d'aboutissement qu'une amélioration est véritablement durable.