

Cher Gemba Coach,

Le mot Lean n'est-il pas maintenant tellement galvaudé qu'il en perd toute sa valeur?

Je viens de passer ma journée avec un groupe de personnes qui évoluent dans les mondes du Lean IT, de l'Agile, de l'ITSM, de l'IT4IT, du DevOps ou autres. Nous disons tous plus ou moins la même chose, avec les mêmes mots. Selon vous, le mot « Lean » est-il tellement mis à toutes les sauces qu'il en perd sa valeur.

La vraie question est : est-ce que tout le monde dit réellement la même chose ? L'expérience m'a montré que même si les mots semblent les mêmes, les significations que les gens leur donnent peuvent être sensiblement différentes – comme dans le mot « jeu ». Ce mot a tellement de sens distincts et pas de sens principal qui les englobe tous.

Le mot valeur dépend de l'usage qui en est fait – les gens choisissent différentes approches en fonction des objectifs qu'ils cherchent à atteindre, et les mêmes concepts peuvent être interprétés de manières très variables en fonction des objectifs et des modes d'action choisis. La plupart du temps, nous savons intuitivement ce que nous devons atteindre, et trouvons ensuite les arguments pour le justifier. Mais revenons aux fondamentaux.

Quelque-chose de complètement différent

Le mot « Lean » a été choisi pour symboliser les différents paradigmes de business que Toyota a échafaudés depuis les années 50 (en fait, probablement depuis 1890). Le mot Lean est la fenêtre Windows sur votre écran d'ordinateur qui ouvre sur « une approche business radicalement différente inventée par Toyota et que vous pourriez explorer dans votre domaine pour obtenir une meilleure performance par un meilleur développement de vos employés »

En cliquant sur l'icône, la première idée qui surgit est qu'en observant chaque activité et en éliminant les gaspillages, nous aurons plus de production pour un coût moins élevé, ce qui est certainement une bonne chose. C'est bien pour récolter les « fruits mûrs », mais il devient rapidement évident que cela n'a rien à voir avec une « approche business radicalement différente »

Au-delà de la notion d'éliminer le gaspillage présent dans chaque activité, ceux qui réfléchissent au Lean voient ensuite qu'il y a un truc à propos du flux de valeur entre départements qui fait que l'organisation répond plus vite aux clients et est globalement plus efficace. C'est l'étape où le Lean se traduit par « cartographions nos flux de valeur, améliorons le coefficient d'efficacité de nos processus, et nous répondrons mieux et plus vite ». Encore une fois, ce n'est pas faux, mais ce n'est toujours pas une « approche radicalement différente ». Les gars du réengineering l'ont souligné depuis les années 90.

Mais qu'est-ce qui est donc si « radicalement différent » dans le Lean

Revenons encore un peu plus en arrière. La notion généralement admise de ce qu'est un business s'appuie sur quelques hypothèses clés : (1) inventons et fabriquons un produit ou un service qui soit suffisamment bon pour que quelques personnes l'achètent, (2) essayons de croître rapidement grâce à notre marketing et notre commerce, (3) faisons croître en parallèle nos installations de production, et (4) gérons nos coûts en faisant des économies d'échelle (cela sera d'autant plus efficace que nous utiliserons un système central de planification pour gérer nos ressources) ou en optimisant notre organisation (si nous sous-traitons cette activité, où pouvons-nous la faire pour moins cher ?)

La pensée stratégique de Toyota a suivi un chemin différent: (1) améliorons continuellement notre qualité pour que sur chaque segment, quand un client achète à nouveau, il nous choisisse à nouveau, (2) améliorons continuellement notre flexibilité pour offrir à nos clients plus de variété avec le même processus opérationnel de livraison, afin de mieux répondre aux demandes spécifiques tout en optimisant nos coûts en saturant nos moyens de production existants, (3) augmentons progressivement et prudemment notre capacité tout en évitant la surcapacité, et (4) optimisons l'ensemble des dépenses grâce au Kaizen et à l'attention de chaque personne travaillant sur chaque processus

L'idée radicale du Lean

On ne peut pas maintenir l'obsession de la qualité pour le client (aider les clients à résoudre leurs propres problèmes, plutôt que de chercher à les forcer à adopter nos processus), la flexibilité dans le mix (être capable de produire plus de pièces, plus de variété, et répondre rapidement) et la flexibilité dans le volume (mieux gérer les variations de volume pour chaque référence par la flexibilité de l'ensemble du système de production) sans associer les personnes mêmes qui font le travail. C'est assez radical, et je ne suis pas sûr que les autres approches que vous citez s'y intéressent autant.

Cela dit, il n'est pas aisé d'offrir en permanence de nouveaux produits, d'améliorer la qualité, la flexibilité en mix et en volume, et surtout pas avec des systèmes rigides. Cela ne dépend que de l'ingéniosité et de la perspicacité des personnes mêmes. Ce qui nous amène à la deuxième différence fondamentale : un système de management basé sur la vitalité des opérations (par le Kaizen), plutôt que sur la discipline d'exécution. Il n'existe pas d'autre manière de s'améliorer sur des sujets aussi difficiles que la qualité et la flexibilité (mais c'est très dur à faire) que par l'engagement de chaque personne dans son travail, et par l'implication de chacun dans son équipe.

Ce qui implique que pour fournir un haut niveau d'engagement et d'implication, les gens doivent avoir quelque-chose à en retirer. Ils doivent avoir conscience des progrès et avoir confiance dans l'engagement de l'entreprise à faire ce qu'elle peut pour les aider à continuer à progresser. Le respect pour les gens va bien au-delà de la gentillesse. C'est un engagement sans faille pour créer un environnement de travail dans lequel les gens sont en sécurité, où les obstacles qu'ils rencontrent sont pris avec sérieux, où leurs opinions comptent et où ils seront soutenus dans leur recherche d'une plus grande expertise professionnelle et d'une meilleure collaboration avec leurs collègues à travers les barrières fonctionnelles. Le respect pour les gens et la confiance mutuelle sont les conditions sine qua non du Kaizen, qui est la clé de l'amélioration continue de la satisfaction client par une meilleure qualité, une meilleure flexibilité, et une meilleure maîtrise des coûts.

Du coup, où se situe donc la valeur unique du Lean? Discuter des mots et des concepts ? Pas tellement. Toutefois, la pratique du Lean sur le Gemba vous enseigne des manières différentes de raisonner. Par exemple :

- Ignorez les plaintes client et même s'ils ne changent pas de fournisseur immédiatement, ils vous élimineront du prochain contrat. Comprendre finement chaque problème client est la seule manière de comprendre quelles sont les causes réelles d'insatisfaction, ce que vous ne pourrez pas faire en vous préoccupant du top de votre Pareto.
- Travailler par lots crée une surcharge sur le point le plus faible du système, ce qui génère des gaspillages massifs car il est nécessaire de compenser les problèmes opérationnels par de la surcapacité. Cela vous sautera aux yeux quand vous essayez de réduire vos lead times.
- Une trop faible implication et un manque d'engagement dans la manière dont les gens travaillent génèrent du désintérêt pour le travail, ce qui génère à la fois des problèmes de

qualité et des coûts inutiles. Cela vous apparaîtra quand vous essaierez de mener des initiatives Kaizen avec les équipes.

Trouver les problèmes est bien plus ardu que les résoudre, et c'est ce que vous découvrirez avec l'Andon.

Je pense que je comprends votre interrogation. Après tout, bien que j'aie commencé à étudier le Lean en 1993, j'ai mis sept ans à réellement y croire. Le trouvais cela fascinant, mais simplement je ne pigeais pas. Dans le même temps, j'ai écrit des livres sur le « system thinking », sur le reengineering, sur l'impact du e-management sur le travail (oui, je sais, c'était avant 2001). Ces approches étaient tellement plus logiques dans la compréhension que j'avais alors du business. J'ai erré des années dans le noir avant de me rendre compte au détour d'un Gemba que le Lean n'était pas juste une autre approche du « business as usual », mais une vision complètement différente de la manière de devenir compétitif. Seize ans après avoir décidé de m'impliquer à fond dans le Lean, je fais encore des découvertes et j'apprends tous les jours.

Le mot « Lean » n'a pas de valeur intrinsèque – c'est comme ça. C'est juste un panneau indicateur. En fait, il n'y a pas non plus de valeur à en savoir plus à propos du Lean. La vraie valeur est dans l'apprentissage du Lean.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <http://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3380>