



**Le Lean n'est pas un nouveau mode d'organisation,  
c'est un nouveau mode d'apprentissage** par Michael Ballé

Pourquoi ne vend-t-on pas le double de nos produits et services ? Pourquoi ne faisons-nous pas le double de marge ? S'il y a assez de clients pour faire vivre l'entreprise, pourquoi pas plus ? Quelle est la valeur que nous leur refusons qui leur fait choisir une entreprise concurrente ou une autre façon de résoudre leur problème ?

Une entreprise ne prospère que par la qualité de ses produits et services, présents et futurs. La question fondamentale que pose le Lean à tout chef d'entreprise est : quelle valeur les clients trouvent-ils à nos produits/services ?

La valeur reste quelque chose de mystérieux : les clients savent très bien choisir, mais expliquent très mal leur choix (et donc induisent facilement le marketing en erreur). Plutôt que de faire des paris intuitifs, la méthode Lean repose sur une recherche empirique par des actions d'améliorations :

1. D'analyse de la valeur : amélioration de la valeur des produits/services actuellement en production ;
2. Ingénierie de la valeur : amélioration de la valeur des produits/services actuellement en conception ;

De manière à proposer des améliorations aux clients et repérer celles auxquelles ils sont sensibles.

Ces opportunités de VA/VE restent difficile à voir dans le courant des opérations. C'est pour cela que la méthode Lean commence par :

- Examiner les réclamations client : les demandes factuelles de restitution de valeur ;
- Tirer les produits en fonction du besoin plutôt que de les pousser quand ils sont prêts ;
- S'arrêter à chaque défaut pour examiner les modes de production tout en s'engageant à ne jamais passer un travail que l'on sait mauvais.

Il ne s'agit pas d'organisation du travail, mais d'organisation de l'apprentissage. Par exemple, en flux poussé, si une cellule sait qu'elle a à faire les produits A, B, C et D, dans une certaine quantité dans le mois ou la semaine, elle peut choisir lesquels fabriquer en fonction de la

disponibilité des pièces, de la présence des techniciens les plus pointus, de la facilité des lots, de l'utilisation des équipements etc. L'équipe travaille, mais n'apprend pas.

En revanche, si l'équipe doit livrer chaque heure le bon nombre de produits A, B, C et D correspondant au takt de la demande client, elle doit résoudre bon nombre de problèmes de flexibilité et disponibilité, et au passage, de qualité : elle apprend à mieux comprendre ses propres modes productifs.

En termes de management des personnes, le changement est considérable puisque l'enjeu du manager n'est plus de faire travailler et de gérer des plans d'action, mais de manager les courbes d'apprentissages des membres de l'équipe. Il ne s'agit plus de faire une action, cocher la case et passer à autre chose, mais d'essayer et d'essayer jusqu'à ce qu'on y arrive.

Ces apprentissages se traduisent non seulement par des améliorations de valeur locales, mais également offrent à la Direction des pistes de réflexion concrètes pour l'amélioration de la valeur des produits et services dans leur ensemble.

Juste-à-temps ou Jidoka n'ont que peu d'intérêt en tant que modes d'organisation du travail. Ces principes ne prennent tout leur sens que comme modes d'organisation de l'apprentissage dans le flux du travail courant. Et l'apprentissage ne peut s'imposer à personne, il n'est possible que dans un environnement collaboratif, avec, à la fois, du challenge et du soutien : le vrai management Lean sur le terrain.