



## **Le Lean est une démarche d'éducation, pas d'organisation** par Michael Ballé

Lors du dernier Lean Summit à Lyon, au cours des présentations, nous avons vu des leaders démontrer comment le changement des modes de travail permet d'améliorer la performance et avec quelle envergure. Qu'il s'agisse d'une start-up dont le CA se voit multiplié par 10 en 4 ans, d'une très grande entreprise française introduite à la bourse de New York, ou d'un hôpital qui apprend à éliminer les lits couloirs et à désengorger son service d'urgence, la démarche Lean prouve que des améliorations de processus donnent lieu à des améliorations spectaculaires de résultats.

Ou du moins, c'est ce qu'il est facile de penser – après tout, tout le monde s'accorde pour dire que le bon processus produit les bons résultats. Toutefois, une écoute plus attentive des présentations montre qu'au-delà des poncifs, ce ne sont pas les changements d'organisation qui débouchent sur de réelles améliorations. Ce sont les changements de raisonnement.

Les dirigeants de Theodo se mettent en tête de prendre au sérieux la satisfaction de chaque client, tout au long du projet et pas simplement lors de la livraison. Du coup, toute note de satisfaction inférieure à 9 sur 10 donne lieu à un PDCA – et un apprentissage très exigeant de ce qui constitue réellement la satisfaction d'un client de société de services informatique.

Les dirigeants de Constellium, à partir d'une volonté de livrer exactement tous les clients en temps et en heure, réalisent que les laminoirs, énormes investissements très difficiles à manier, ne peuvent être vraiment performants que par l'implication au quotidien de leurs opérateurs dans la résolution de problèmes, les plus ténus et les plus fugaces. C'est par l'engagement des équipes de terrain que s'obtient la performance, et le rôle du management est d'apprendre à soutenir cet engagement

au quotidien – un véritable challenge pour l'encadrement d'une grande société française traditionnelle.

Au CHU de Grenoble, le problème généralement insoluble des lits-couloirs est abordé par l'aval – c'est en trouvant des solutions pour encadrer la sortie des patients en situation difficiles que les lits dans les services peuvent être rendus à nouveau disponibles. C'est également en apprenant à gérer plus précisément l'adéquation entre charge et capacité dans chaque service que la qualité des soins peut être mieux garantie et que la production de soin peut être lissée de manière à accueillir plus facilement les patients en urgence.

L'approche Lean ne dicte pas une meilleure organisation du travail a priori. Les Value Stream Maps, A3 et autres outils chers aux consultants ne sont pas porteurs de solutions intrinsèques. Pas plus que des technologies, nouvelles ou anciennes, digitales ou laminoirs d'aluminium, n'améliorent les performances si on n'apprend pas à bien s'en servir. Le véritable Lean est un système d'apprenance et d'éducation à la résolution de problèmes et à l'amélioration continue que les dirigeants « Lean » se sont approprié et qu'ils pratiquent avec leurs équipes.

Au fur et à mesure que l'équipe apprend par le kaizen, le dirigeant apprend aussi, lors des visites de gemba, ce qui lui permet de prendre de meilleures décisions et de mieux piloter son entreprise. Le Lean n'est ni une approche d'organisation pour tirer plus de productivité du travail, ni une approche d'investissement pour tirer plus de productivité de l'automatisation. C'est une méthode pour développer le capital social de l'entreprise et permettre aux équipes elles-mêmes de s'approprier leurs organisations et technologies pour mieux s'en servir, les améliorer et, par là-même, atteindre une performance supérieure et des résultats qui en jettent.