



Qu'est-ce que le Lean a de si spécial ?

Par Michael Ballé

Avec plus de 700 participants depuis son lancement en début d'année, [le MOOC « Je m'initie au Lean » de l'APM](#) a relancé bien des conversations sur le Lean au fur et à mesure des questions posées par les participants. Les interrogations tournent fréquemment autour de l'amalgame fait entre Lean et entreprise libérée ou agilité d'une part et, à l'autre extrême, Lean et taylorisme ou management par le stress de l'autre. Posons la question franchement : en quoi le Lean se distingue-t-il de toutes les autres approches de management ?

Le Lean est la seule méthode managériale fondée sur le management de courbes d'apprentissage individuelles et collectives.

Le Management se conçoit traditionnellement comme l'ensemble des techniques d'organisation des ressources mises en œuvre pour l'administration d'une entreprise ou autre organisation. En d'autres termes il s'agit d'agencer statiquement les moyens (les personnes étant considérées comme des moyens) pour atteindre ses objectifs.

Les débats du management tournent essentiellement autour des modes de contrôle de cet agencement :

- *Taylorisme* : les modes de travail sont définis étroitement par des experts centraux qui contrôlent également que les processus sont appliqués tels qu'ils ont été définis de manière standard.
- *Management par objectifs* : autre versant du taylorisme, les individus sont pilotés par des incitations sur des objectifs précis.
- *Entreprise libérée* : à l'extrême inverse, chaque équipe définit par elle-même ce qu'elle doit faire et comment le faire.
- *Agilité* : chaque équipe découpe le travail à faire par petits lots pour réagir plus agilement aux demandes de ses clients – l'équipe suivante dans le processus – et s'auto-organise pour le mener de la manière la plus efficace et réactive.

L'agilité, la démarche la plus proche du Lean, est également la plus dynamique puisque l'équipe s'adapte au fil de l'eau aux priorités et besoins de ses clients – toutefois, il s'agit plus de « mieux répondre » que d'apprendre à proprement parler.

Le Lean se situe dans un paradigme complètement différent qui part du principe qu'on atteint ses objectifs par le développement des gens (pas *en* développant les gens au passage, mais bien *par*). Le Lean est une approche dynamique de management des courbes d'apprentissage.

Comme l'agilité, le Lean commence par une réaction plus rapide aux usages clients, particulièrement en résolvant les problèmes de qualité (et, bien entendu, les problèmes de sécurité des employés s'il y en a). Puis la démarche Lean s'attache à résoudre les problèmes de flexibilité – qualité et flexibilité permettent de réduire les coûts d'ensemble en apprenant aux équipes à mieux se servir des moyens matériels ou informationnels à leur disposition.

Le kaizen, élément fondateur du Lean, consiste à repérer une opportunité d'amélioration de ce qu'on fait, à étudier sa propre méthode de fonctionnement en écrivant ses standards, à

imaginer des idées nouvelles, à les tester concrètement, et à mettre en œuvre les changements appropriés, ce qui conduit à une réécriture des standards, un par un – c'est à dire à un véritable apprentissage puisqu'en remplaçant un ancien standard par un nouveau, moins générateur de gaspillages (donc plus près d'un travail idéal) : on apprend.

La résolution de problèmes n'a pas vocation à retirer tous les problèmes d'un processus pour qu'il fonctionne parfaitement (un raisonnement tayloriste), mais de servir de base à l'apprentissage pour des adultes, comme en médecine.

Plus encore, en étudiant sa propre résolution de problèmes et les réponses habituelles, il est possible de percevoir de nouveaux aspects de la situation et de changer ses modèles mentaux pour accommoder une compréhension plus profonde. C'est là la deuxième boucle d'apprentissage, unique au Lean.

Alors que toutes les autres approches de management opèrent avec des règles, que celles-ci soit développées centralement ou par les équipes elles-mêmes, le Lean travaille avec des façons de faire, des gestes, issus de la compréhension dynamique des processus dans leur contexte présent.

Les outils du Lean, tels que les flux tirés, l'arrêt-au-défaut ou les nombreuses formes spécifiques de kaizen (5S, SMED, flux continu, TPM) ne sont que l'échafaudage cognitif qui soutient les activités d'apprentissage. Le but de ces activités est de structurer une courbe d'apprentissage :

1. *Première boucle* : apprendre à mieux gérer la situation en améliorant le standard ;
2. *Deuxième boucle* : devenir plus autonome sur un type de problèmes, le comprendre plus profondément et enrichir ses modèles mentaux.

Ceci permet également de passer de l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif en partageant puis structurant de nouvelles pratiques fondées sur une compréhension profonde, et non sur l'applicabilité d'une quelconque règle.

Le management Lean est unique par la vitalité qu'il procure aux équipes en mettant en avant et soutenant leur engagement dans leur travail et leur implication dans la tenue de leurs propres espaces de travail pour apprendre et progresser et se rendre plus utiles à leurs clients et collègues ; des émotions profondément humaines qui sont à la source d'une motivation et performance durable.