

Cher Gemba Coach,

## Le Lean change-t-il votre manière de voir votre business?

**Je vois bien que le Lean change la manière dont chacun perçoit son business, mais je n'arrive pas à bien mettre le doigt dessus. Si vous deviez synthétiser les principaux changements dans la manière de penser, quels seraient-ils ?**

Voilà une question fascinante! Merci ! Elle m'a vraiment beaucoup donné à réfléchir. J'ai eu récemment l'opportunité de faire un Gemba Walk avec un directeur des opérations expérimenté dans le Lean, qui venait de prendre la responsabilité d'une nouvelle unité et devait ré-expliquer le Lean depuis le début. Que voit-il sur le Gemba que les managers locaux ne voient pas ? J'ai beaucoup réfléchi à la question, et je crois que j'ai identifié six grandes différences dans la manière dont il aborde les situations.

### 1. La qualité avant le coût

Les managers locaux pensent qu'une mauvaise qualité est juste la faute à pas de chance – qu'ils n'y peuvent rien – et que leur mission principale est de maîtriser les coûts à tout prix. Leur premier réflexe est de se demander : combien cela va-t-il coûter (que ce soit en dépenses supplémentaires ou en coût pour le produit) ? Le patron Lean pense immédiatement (1) combien coûte en terme de chiffre d'affaires perdu un problème qualité chez le client, et (2) de quelle capacité supplémentaire ai-je besoin pour compenser les pertes de qualité ? Vous pouvez donc voir qu'il y a une différence notable dans la manière de comprendre le business et ce que signifie vraiment le mot « coût ».

Le directeur des opérations Lean oriente sa réflexion sur comment couvrir les coûts fixes. Ce qu'il recherche en premier, c'est augmenter ses ventes pour amortir ses investissements existants, puis de mieux utiliser ses dépenses en capital à travers un meilleur first pass yield (taux de bon du premier coup) et une flexibilité améliorée (plus de variété sur chaque équipement de production). Son expérience lui a montré que les actions menées dans le but d'améliorer la gestion des coûts fixes non seulement avaient une influence mécanique favorable sur le coût des produits, mais également permettaient d'avoir une approche plus apaisée sur les dépenses court terme.

Concrètement, cela signifie ne pas hésiter à payer des transports express si cela permet de livrer à l'heure dans le cas où la production a pris un peu de retard. C'est une dépense immédiate sur laquelle le patron des opérations n'a aucune hésitation. D'un autre côté, il demande bien évidemment à l'équipe logistique de suivre de manière visuelle (quotidienne/hebdomadaire/mensuelle) le recours à ces transports express, et demande à ses managers locaux de mener des actions de Kaizen en vue de réduire leurs causes.

### 2. L'implication passe avant l'optimisation

Ce patron a également horreur de voir des choses stockées dans les couloirs. Il demande à ses managers de supprimer tous les moyens de stockage des couloirs, et de les utiliser pour « couloirer », selon un terme qu'il a inventé. « Couloirer » signifie déplacer les pièces d'un endroit à un autre. La plupart des managers trouvent cela absurde et arbitraire – ils ont besoin d'espace, ils veulent réduire les mouvements inutiles des colis, et logiquement les couloirs semblent l'endroit le plus efficace pour mettre des étagères, des imprimantes, ou n'importe-quoi d'autre. Ce qui est logique de leur point de vue.

Le patron Lean a une vision différente: il pense en termes d'implication des employés. Si le couloir n'est utilisé que pour une seule chose : permettre le mouvement des gens et des matériels d'un lieu à un autre, alors chacun peut facilement s'impliquer pour les garder en ordre, propres et bien tenus. Chacun voit intuitivement l'effort qui est fourni et en prendra volontiers sa part.

Les couloirs sont l'exemple le plus basique, mais ce patron des opérations pense en premier à l'implication des gens dans chacune de ses décisions de management. Il s'appuie bien évidemment sur le pilotage visuel, car un espace de travail plus intuitif est non seulement un meilleur endroit pour travailler, mais il améliore également la confiance. Au-delà du pilotage visuel, il demande toujours aux managers qui viennent présenter leurs plans d'actions : dans quelle mesure cela engage-t-il vos équipes ? Les gens comprennent-ils leur contribution au plan ? Cela représente-t-il un effort supplémentaire pour eux ? L'endroit où ils doivent s'impliquer est-il évident pour eux ?

Il est souvent contre-intuitif pour les managers de chercher à simplifier les choses pour mieux engager les employés plutôt que d'optimiser des plans pour atteindre plusieurs résultats d'un seul coup, car ils tirent souvent une grande fierté de leur capacité à atteindre plusieurs résultats en une seule action. Mettre la priorité sur l'engagement des gens est sans aucun doute une manière radicalement différente de penser.

### **3. Privilégier les faits par rapport à la « simplicité »**

De manière analogue, quand on présente à ce patron un plan pour résoudre telle ou telle situation, il demande en premier à voir sur le Gemba par quoi elle se traduit. Cela ne signifie nullement qu'il ne prenne pas les rapports et les données en compte, mais qu'il comprend que l'information se compose de données et d'éléments de contexte.

C'est précisément parce qu'il n'y a pas deux instances rigoureusement identiques d'une même situation que les Gemba Walks sont si importants. Aller dans le détail d'une instance spécifique permet de comprendre dans quelle mesure les managers ont éludé la complexité de la situation réelle pour pouvoir formuler une réponse. Il s'avère que cela est réellement compliqué car de nombreux managers ont été promus à leur postes par des patrons qui appréciaient leur capacité à décrire des situations complexes de manière simple et à suggérer des décisions génériques qui permettraient de s'affranchir de la complexité de la situation réelle.

De telles actions audacieuses peuvent faire bien dans des réunions de chefs, mais d'une part elles ne prennent pas en compte la perception qu'ont les gens sur le terrain, et d'autre part elles loupent des éléments de contexte critiques, avec pour résultats des effets négligeables au mieux, des conséquences désastreuses au pire.

Typiquement, au cours de nos Gemba Walks, le directeur des opérations pouvait demander à aller voir un équipement qu'on lui avait demandé de remplacer. Devant la machine, il posait des questions sur son utilisation opérationnelle, les problèmes principaux, le plan de maintenance, le tout en présence du manager local dont le silence embarrassé montrait qu'il n'avait pas pris la peine d'aller vérifier sur le terrain les données qui lui avaient été présentées. Sur le Gemba, la zone était vraiment en bazar, les opérateurs se planquaient à l'approche des managers et personne ne prenait vraiment soin de ces machines si sophistiquées. Il y avait effectivement un problème à cet endroit, mais l'investissement financier n'était clairement pas la solution.

### **3. Penser temps plutôt que stock**

Les managers pensent souvent en termes de stock: ai-je suffisamment de composants pour le prochain processus? Une différence claire avec les adeptes de la pensée Lean, qui réfléchissent en termes de délai : quand sera livré le prochain composant (ou conteneur) ?

Cela s'applique très largement. Par exemple, durant le Gemba Walk, le manager du site a emmené son patron en salle propre – en fait, elle n'était pas si propre que ça. Le manager a expliqué que la salle était propre car toutes les procédures étaient appliquées. Le directeur des opérations a ensuite demandé : quand la salle a-t-elle été nettoyée pour la dernière fois ? Quand a eu lieu la dernière mesure de propreté ?

Penser en termes de Lead Time et de Takt Time (rythme) donne un éclairage des choses assez différent, et représente une discipline mentale qui ne peut s'acquérir que par des années de pratique du Lean. La question fondamentale que pose un système de flux tiré (qui matérialise en fait le Takt Time) est : l'équipe a-t-elle tout ce dont elle a besoin pour atteindre 100% de son objectif chaque heure ?

C'est une question très exigeante pour les managers, qui bat en brèche l'attitude habituelle de « ils » ne travaillent pas assez dur, au profit de « faisons nous suffisamment d'efforts pour créer des conditions de travail plus faciles ? », d'où les 4M qui sont au cœur de la stabilité basique :

- Main d'œuvre : avons-nous des équipes stables de gens compétents?
- Machine: tous les équipements fonctionnent-ils bien?
- Matière: toutes les matières et informations sont-elles disponibles et correctes au bon moment ?
- Méthode: les méthodes de travail sont-elles efficaces ou bien font-elles perdre du temps aux gens?

## 5. Valoriser le potentiel avant le résultat

La pratique de la pensée Lean vous amène à considérer les gens de manière radicalement différente. Dans le management traditionnel, on a tendance à transformer les gens en instruments – des outils qu'on utilise pour des tâches spécifiques, et qu'on jette quand ils ne sont plus utiles. Une des pierres angulaires de la pensée Lean est « avant de faire des produits, vous devez faire des gens »

Comme John Shook l'a clarifié, le Lean est bien plus profond que ce que l'on en perçoit de prime abord : « les mots permettent d'en avoir une idée jusqu'à un certain point, mais donnent l'idée d'une séquence de causes et d'effets qui ne représente pas de manière fidèle la pensée réelle. La pensée réelle est mieux représentée par la manière dont Toyota a articulé les philosophies et pratiques de développement des gens, qu'ils ont finalement décidé de nommer « développement sur le tas » (On the Job Development). Quand j'étais là-bas, nous avons juste compris la notion traditionnelle de « formation sur le tas » (on the job training). Quand Toyota a compris la manière étriquée dont les occidentaux comprenaient le terme de « formation sur le tas », ils ont inventé le terme de « développement sur le tas » et l'ont décrit comme du « développement PAR le travail ».

En d'autres termes, il est plus facile d'agir en fonction de la manière dont vous souhaitez penser que de penser en fonction de la manière dont vous souhaitez agir, bien que la relation entre les deux soit plus symbiotique que causale.

Ce patron des opérations a complètement changé la manière dont il sélectionne son personnel – il a écarté les pompiers habituels au profit de managers plus calmes et plus réfléchis. Apprendre à considérer les gens dans le cadre de cette approche de développement a un impact profond et

durable car vous commencez à considérer les individus selon leur potentiel et la manière de le réaliser. Ce n'est clairement pas toujours aisé, surtout quand vous les trouvez obtus, résistants ou juste lents, mais avec la pratique, rechercher le potentiel au-delà de l'actuel change fondamentalement la manière dont vous considérez les gens.

Ce qui change aussi fondamentalement la manière dont vous considérez votre organisation, car vous vous mettez à considérer n'importe quelle entreprise comme un ensemble de personnes, une addition d'individualités qui apportent chacune leur contribution personnelle. Cela n'a simplement plus de sens d'essayer de transformer les personnes en robots en les mettant dans des cases, leur donnant des fonctions et leur imposant des règles. Au lieu de cela, organiser signifie alors créer une orientation claire et des points de référence pour que les gens mettent leur ingéniosité et leur sens de l'initiative au service d'un dessein plus large – et pour les soutenir dans le développement de leur capacité à y arriver.

#### **4. Les problèmes sont le matériau de base du progrès**

Le point de départ de la pensée Lean est d'inverser votre manière de penser et d'arrêter de voir le progrès comme une somme de solutions qui viennent les unes après les autres, mais de voir les problèmes que les individus s'efforcent de résoudre comme le matériau de base du dynamisme humain.

Les gens sont naturellement profondément curieux. Nous aimons tous les livres ou les films qui recèlent une part de mystère. Quels que soient les efforts de la société pour nous mettre dans des cases, nous rêvons d'être des explorateurs et des aventuriers – et notre imagination est encore plus vaste que le monde.

Qu'ils soient grands ou petits, les problèmes recèlent cette part de mystère qui occupe nos journées. Psychologiquement, nous avons tendance à nous placer dans deux modes : soit « performance », dans lequel nous voulons juste que le boulot soit fait, soit « apprentissage », dans lequel nous souhaitons plutôt explorer et expérimenter (voir à ce sujet le TED talk suivant : [http://www.ted.com/talks/eduardo\\_briceno\\_how\\_to\\_get\\_better\\_at\\_the\\_things\\_you\\_care\\_about](http://www.ted.com/talks/eduardo_briceno_how_to_get_better_at_the_things_you_care_about)).

L'obsession du management traditionnel est de garder les gens dans leur zone de performance. La théorie veut que vous recrutiez des gens déjà « appris », et vous rentabilisez votre investissement en exploitant leur performance. C'est juste débile. L'objet de la pensée Lean est d'intriquer en permanence performance et apprentissage, afin de toujours découvrir des gains dynamiques (au lieu de constater l'épuisement des résultats par l'optimisation statique).

Chaque problème est une opportunité d'apprendre dans le cadre du travail quotidien. Les problèmes nous permettent de nous concentrer sur ce que nous ne maîtrisons pas encore, de faire des erreurs, d'essayer des choses nouvelles, et finalement d'apprendre.

Considérer les problèmes différemment a un impact profond sur nos relations au travail, car en tant que manager, vous recevez avec bienveillance des informations négatives, au lieu de tuer le messenger et de caricaturer les gens comme faisant partie « soit du problème, soit de la solution ». Ce changement extrêmement profond de votre attitude de manager change complètement l'ambiance de travail et la qualité du travail d'équipe.

Ne me faites pas dire qu'il faut pour autant être compréhensif sur les problèmes au point de tolérer l'incompétence. Le but de la pensée Lean est de gagner – apprendre à être plus compétitif dans des environnements turbulents. Clairement, le potentiel et la capacité de faire de chacun comptent

énormément. Certaines personnes vont s'attaquer au problème alors que d'autres vont continuer à l'éviter (ou refiler le bébé à quelqu'un d'autre) – c'est une simple réalité du management. La grande nouveauté dans la réflexion est que les problèmes deviennent le tissu du management au quotidien.

Ces six changements dans  *votre manière de penser*  vont peu à peu changer radicalement la manière dont vous considérez le business. Le chiffre d'affaires est vu comme la conséquence de relations positives avec les clients, bâties sur une meilleure réactivité et des offres plus rapides de produits nouveaux. La profitabilité est vue comme une meilleure gestion des coûts fixes de fonctionnement de votre business, par une meilleure qualité et une plus grande flexibilité, afin de tirer plus de valeur de votre base de coûts (y compris les dépenses en capital), et non pas en cherchant à réduire les coûts ligne à ligne. Les gens sont en fait la source principale de succès car plus de vitalité leur permet d'exprimer leur potentiel si on leur permet tout simplement de faire leur travail du mieux qu'ils peuvent et que leurs efforts sont reconnus, quelle que soit leur position dans l'échelle hiérarchique. C'est, je pense, une manière radicalement nouvelle de considérer le business.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <http://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3391>