

Cher Gemba Coach,

## **Si le Lean n'est pas une arnaque – même s'il existe des arnaqueurs – comment puis-je distinguer un bon d'un mauvais consultant Lean?**

Alors là, c'est facile: il n'y a pas de bons consultants Lean.

I'm not saying there are no good consultants. Of course there are; same bell curve as in every profession -- but the very idea of consultants reflects the Taylorist mindset. Frederick Taylor himself was the first consulting engineer. He opened a consulting practice in Philadelphia in 1893.

Attention, je ne dis pas qu'il n'y a pas de bons consultants. Bien au contraire : c'est la même courbe de Gauss que dans les autres professions – mais l'idée même de consultants appartient à la pensée tayloriste. Frederick Taylor a même été le premier consultant en ingénierie. Il a ouvert son cabinet de consulting en 1893 à Philadelphie.

Les consultants ont principalement deux missions:

- **Résoudre un problème à votre place.** Ils font des audits, des benchmarks et des analyses produisent un diagnostic et des recommandations, en général sous forme d'un rapport.
- **Obtenir de la productivité de votre équipe.** Ils utilisent des méthodologies d'amélioration basées essentiellement sur le taylorisme pour mettre en œuvre des processus plus productifs.

Dans les deux cas, les consultants sont utilisés par le top management pour compenser les lacunes du management intermédiaire et atteindre quand même des résultats. Cela va bien évidemment à l'encontre de la devise Lean « pour fabriquer de bons produits, nous devons d'abord développer les personnes ». Le métier de consultant est une industrie d'extraction, où on utilise des experts pour extraire plus de valeur des gens et des opérations. Le Lean, à l'opposé, est fondamentalement inclusif, et montre aux personnes elles-mêmes comment créer plus de valeur en générant moins de gaspillage – et en partageant cette valeur.

Il n'y a pas de consultants en Lean, mais des Senseï. Le Senseï s'attache à développer les gens, non pas en leur faisant appliquer des règles et des méthodes dans l'espoir qu'ils les assimilent (même si cette technique a fait ses preuves au fil des siècles), mais en créant les conditions pour que les gens sortent de leur zone de confort et trouvent par eux-mêmes des solutions originales.

Laissez-moi vous parler de ce que m'a récemment enseigné Yoshino-San, l'un des vétérans de Toyota les plus reconnus : Yoshino-San était le patron de la mythique expérience NUMMI. Il nous a raconté comment ils avaient choisi d'envoyer au Japon des team leaders qui ne parlaient pas un mot de japonais, et de les mettre sur des lignes avec des opérateurs japonais ne parlant pas un mot d'anglais. A eux de se débrouiller pour se comprendre. Il nous a expliqué que cela a initié une réelle transformation des deux côtés.

Et que devenaient ceux qui n'y arrivaient pas. Eh bien, nous a répondu Yoshino-San, il a fallu être patients et faire preuve d'un peu plus d'ouverture d'esprit...

### **Un exemple d'approche par un Senseï**

Le rôle du Senseï n'est pas de vous faire faire ceci ou cela, pas plus que de résoudre vos problèmes. Il cherche seulement à vous indiquer des opportunités d'amélioration que vous n'aviez pas détectées. Il va vous faire voir un problème dont il pense qu'il est important que vous le résolviez,

et observer ce que vous en faites. Ensuite, vous discuterez des solutions que vous envisagez, et il en encouragera certaines, d'autres pas. Il vous proposera également des exercices pour pratiquer.

Le Senseï vous montre la voie, mais contrairement au consultant, il ne va pas résoudre le problème à votre place, ni même vous dire quoi faire.

Comment cela fonctionne-t-il sur le Gemba? Je vais vous faire part de deux expériences très différentes que j'ai eues dans un même hôpital.

Dans le département de cardiologie, le professeur avait réussi en travaillant avec son équipe à réduire le temps de prise en charge d'un patient de 24 heures à moins de trois heures. Et le temps d'attente de 80% des patients était désormais de moins de trois heures. Mais il sentait que la dynamique qu'il avait créée était en train de s'essouffler. D'autre part, il ne voyait pas l'utilité de passer de trois à deux heures ou d'aller au-delà de 80% car il y avait trop de cas particuliers.

Le Senseï a alors proposé trois axes de progrès :

- Réduire le lead time de trois à deux heures
- Passer à 90% de patients en moins de trois heures
- Investiguer la mortalité

Le professeur, fort raisonnablement, a exprimé ses doutes sur l'utilité de ces questions et du gain à en attendre. Il pensait d'autre part que le problème de files d'attente avait été globalement résolu, et que le problème de mortalité était essentiellement un problème médical, lié au fait qu'on lui référerait les cas les plus difficiles car il était au top dans son domaine.

Le Senseï expliquait qu'il ne s'agissait pas de trouver du gain, mais de continuer à apprendre: quelle est la prochaine étape sur votre courbe d'apprentissage?

Il expliqua aussi qu'en termes de Lean, les sujets étaient assez simples à définir

1. Que signifierait pour nous améliorer la sécurité des patients et du personnel?
2. Que signifierait pour nous améliorer la qualité des soins ?
3. Que signifierait pour nous réduire le lead-time en améliorant la flexibilité ?
4. Quel est l'impact de l'amélioration de la qualité et de la flexibilité sur la réduction des Muda et des coûts ?
5. Se poser ces questions vous forcera à travailler en étroite collaboration avec les équipes

Le respect pour les personnes est une conséquence naturelle du challenge. Plus c'est dur, plus vous avez besoin des gens. Vous ne pouvez pas progresser si vous ne les engagez pas à relever le gant, si vous ne prêtez pas attention aux difficultés qu'ils rencontrent ni ne les aidez à les surmonter, pas plus que si vous ne partagez les résultats. Encore plus important, les progrès découleront de votre capacité à apprendre de leurs découvertes et de votre volonté de développer encore et encore le travail d'équipe.

À la fin, le professeur avait compris l'argument de l'apprentissage et il accepta de revoir sa position

### **Se substituer au management**

Dans le même hôpital, l'unité de stérilisation s'était appuyée sur des consultants pour améliorer le délai de stérilisation des instruments pour les blocs opératoires. Pendant un certain temps, les

résultats atteints par le consultant étaient assez spectaculaires. Mais lors du Gemba Walk d'hier, quelques mois après le départ du consultant, la performance était pire que jamais, causant des problèmes d'approvisionnement dans tout l'hôpital, des cas de burn-outs, des conflits, et tous les dysfonctionnements que l'on connaît actuellement dans nos hôpitaux.

Je ne prétends pas que le consultant ait fait un mauvais boulot. Il a eu des résultats visibles tant qu'il était là, se substituant au management, faisant du micro-management sur chaque problème. Je dis seulement qu'il n'est pas pertinent de faire appel à un consultant dans ce contexte.

Les Senseïs (et les formateurs sur le terrain) sont la réponse Lean aux consultants, et ils ont une approche très différente.

Ce qui amène la question suivante: comment distinguer un bon d'un mauvais Senseï?

Un bon Senseï comprend avant tout qu'il n'existe pas de processus figé pour prendre une bonne décision. Chaque cas doit être considéré sur le fond. Un bon Senseï sait aussi qu'il n'est pas possible « d'enseigner » le Lean à quelqu'un. Il est possible d'explorer ce que signifie le Lean dans sa situation, et regarder ensemble où cela vous mène.

### Ce que sait un bon Senseï

Mais un bon Senseï connaît également en détail certains mécanismes de base du Lean

- Le Mura mène au Muri, qui mène au Muda
- Les retouches génèrent des surcoûts et des problèmes de qualité
- Améliorer la flexibilité en étant intransigeant sur la qualité permet de réduire globalement les coûts.
- La confusion visuelle génère l'ambiguïté, les retouches et les erreurs.
- Traiter les personnes comme des « ressources » et ne pas reconnaître les efforts individuels provoque la démotivation
- Il n'y a pas de Kaizen sans stabilité d'équipe et bons team leaders
- Des équipements et des processus défectueux provoquent la frustration, la colère et la démotivation

Et ainsi de suite. Un bon Senseï est imprégné de la tradition Lean et a vu ces principes à l'œuvre dans des situations variées. Et finalement, les Senseïs n'étant pas des gens faciles à vivre, un bon Senseï est celui avec lequel vous arrivez à vous entendre. C'est un périple commun de découverte, la qualité de la relation personnelle est donc essentielle !

Je ne sais pas vous indiquer comment trouver le bon Senseï, cela fait partie de votre apprentissage. La communauté Lean a tendance à savoir qui est qui. J'ai pris l'habitude de mesurer le degré de séparation d'avec Taichi Ohno

Le Lean n'est pas une religion, c'est une pratique. On ne l'apprend pas dans les livres, mais en essayant. C'est pourquoi les professeurs ne sont ici pas d'une grande utilité. Les gars de Toyota m'ont appris dans le cadre de ma thèse que si je voulais apprendre ce truc, il fallait que je m'engage, personnellement, sur le Gemba.

Le Lean n'est pas quelque-chose que l'on fait à quelqu'un – ce que font les professeurs et les consultants. C'est quelque-chose que l'on pratique avec quelqu'un. Le vrai défi est d'enseigner à quelqu'un la pratique du Lean dans son contexte, de découvrir ce que le Lean signifie dans sa

situation, quel est le potentiel d'amélioration que nous devons explorer afin d'approfondir notre compréhension du métier.

On ne connaît pas le Lean, on l'apprend.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3475>