

Cher Gemba Coach,

Pourquoi vous obstinez-vous à utiliser des termes japonais déroutants tels « monozukuri » ou « hitozukuri » plutôt que du français normal ? N'est-ce pas ce que font les professionnels quand ils veulent embrouiller leurs clients ?

Embrouiller? Comme vous y allez! Mais c'est compréhensible, et ma réponse ne vous plaira probablement pas. Mais je n'écris pas pour convaincre les gens d'adopter le Lean – d'autres font cela bien mieux que moi. J'écris pour ceux qui ont déjà adopté le Lean et veulent le faire bien. Et la difficulté est ici de comprendre ce que Toyota a fait et continue de faire différemment. Je ne me préoccupe pas de ce que nous pensons déjà savoir sur le Lean.

Allons poursuivre cette conversation sur le Gemba. Nous sommes en train de visiter le showroom des produits d'une entreprise qui vend des machines agricoles. Les responsables Lean de l'entreprise nous montrent une Obeya séduisante qu'ils ont installée pour les équipes commerciales. On y trouve tous les éléments de gestion de la performance :

- Des objectifs quotidiens clairs
- Du suivi de problèmes et des plans d'actions
- Des indicateurs qui reflètent la performance passée
- Un suivi des problèmes administratifs

Dans cette Obeya l'équipe de commerciaux tient chaque jour une réunion de cinq minutes pour organiser la journée : suivi des prospects, relation client, etc... derrière le « etc... » se cache bien évidemment le Muda – pardon, le gaspillage– qui consiste à appeler les clients pour leur expliquer que l'équipement qu'ils ont commandé ne sera pas à l'heure, à traiter des dossiers incomplets qui n'ont pas été validés par la direction commerciale, et autres joyeusetés du même acabit.

Vous avez dit Lean ?

Puis vous demandez à voir le Kaizen.

Silence embarrassé.

Ou bien vous demandez quelle est la différence entre une bonne et une mauvaise vente.

Silence déconcerté – une vente, c'est une vente, non?

Les deux énormes erreurs que font les animateurs Lean

En fait, comme nous l'expliqua alors le PDG, il y a bien de bonnes et de mauvaises ventes. Une bonne vente, c'est quand le client a le sentiment qu'il a fait une bonne affaire et qu'il est content de la manière dont ça s'est passé. Il nous recommandera à son entourage. Une mauvaise vente, c'est quand il a le sentiment de s'être fait avoir et qu'il devient un détracteur de l'entreprise (cette entreprise s'intéresse de près à son Net Promoter Score).

Tout cela est parfaitement logique: le PDG doit s'assurer de son activité actuelle, c'est-à-dire atteindre ses objectifs de vente du mois, mais également de son activité future, en s'appuyant sur ses ventes actuelles pour obtenir de nouvelles ventes dans le futur.

Du point de vue du Lean, il est apparu que nombre de problèmes qui étaient traités sur le tableau de pilotage dans l'Obeya se focalisaient sur une meilleure application des procédures internes et sur la manière de renseigner les dossiers administratifs. Cela est logique du point de vue de l'entreprise car une mauvaise application de ces procédures peut bloquer ou ralentir une vente, mais n'en constitue pas moins un Muda – pardon, un gaspillage.

Du fait de leur méconnaissance du monozukuri et du hitozukuri (pas de leur faute, personne ne leur avait jamais dit), les responsables Lean, bien qu'ayant fait un super boulot en montant l'Obeya avec les commerciaux, commettent deux énormes erreurs :

1. *Monozukuri*: chez Toyota, Monozukuri signifie à peu près « avoir la conscience de fabriquer des voitures meilleures ». Ce que j'interprète assez librement comme « la passion de bien faire les choses ». si vous vendez des voitures, Monozukuri signifie « La passion de faire de meilleures ventes ». Il s'agit donc de s'intéresser à la vente elle-même, à la manière dont elle est construite, et de se passionner pour l'amélioration du processus même de construction de cette vente, ainsi que du résultat (la vente elle-même). En se préoccupant du processus interne, les responsables Lean détournent les commerçants de leur passion et de leur mission : la vente.
2. *Hitozukuri*: Hitozukuri signifie développer les gens, au sens de développer leur autonomie et leur capacité de jugement sur certains problèmes spécifiques. Il ne s'agit pas de demander aux gens d'appliquer des processus de manière plus rigide, mais au contraire de leur donner des repères pour qu'ils réfléchissent sur leurs pratiques et sur la manière de les améliorer. Le boulot des responsables Lean est de les soutenir dans cette voie. En insistant sur l'application de processus bureaucratiques, ils essaient juste de mieux formater les commerciaux, au lieu de développer leur capacité à produire de bonnes ventes.

Le résultat de leur incapacité à comprendre l'esprit au-delà des outils transforme les responsables Lean en chantres du contrôle bureaucratique et de l'effort inutile. Ils seraient bien plus utiles s'ils aidaient les équipes de commerciaux à combattre les règles bureaucratiques imposées par le corporate et qui les empêchent d'être efficaces. Comme ils sont bons dans leur boulot, ils arriveront certainement à convaincre les équipes à adhérer aux processus – au moins pour un temps – mais ils ne les aident en aucun cas à développer la flexibilité nécessaire à de *meilleures ventes*.

Les mots véhiculent l'esprit Lean

Pendant qu'ils se focalisent sur l'application des procédures, ils oublient de s'intéresser à ce qui fait que certains commerciaux sont bien plus productifs que d'autres: ils font plus de ventes, plus rapidement, et les clients sont contents. Ce faisant, ils contribuent plus à la croissance de l'entreprise.

Mais que font ces super commerciaux de mieux que les autres? A l'évidence, ils ne sont pas les plus « marchands de soupe » de l'équipe. Ils ont souvent plus d'expérience, ils semblent juste avoir le talent de guider sans heurts le client à travers le processus de vente. Et quand on leur demande, ils sont en général incapables d'expliquer ce qu'ils font différemment.

Et c'est précisément pour cela qu'il nous faut du Kaizen. Le défi pour l'entreprise est énorme, car améliorer, même de manière marginale, la productivité des commerciaux sur les « bonnes ventes » aura un impact majeur sur la rentabilité, le chiffre d'affaires, et même l'image de l'entreprise.

Il y a là un fort enjeu pour l'entreprise, qui repose sur la capacité des responsables Lean de consacrer leur énergie aux bons sujets, à travailler avec les responsables des ventes pour qu'ils

orientent leurs équipes vers le Kaizen, en vue de produire plus de bonnes ventes, plus facilement : appuyer le Monozukuri sur l'Hitozukuri.

Bien sûr, on pourrait également le dire en français: pour faire des produits avec conscience, il faut d'abord développer des gens. Mais ça sonne creux, et c'est trop vague pour attirer l'attention. Le fait d'utiliser des mots japonais crée des marqueurs cognitifs qui font que les gens s'intéressent, bien que certains ferment leur esprit. Mais n'oubliez pas que nous cherchons à favoriser l'apprentissage et l'énergie pour le Kaizen. Alors que faire des gens qui se ferment juste parce-que certains mots leurs semblent étranges ?

Il faut bien l'admettre, le jargon est ennuyeux. Chaque terme supplémentaire de jargon a un coût dans n'importe-quelle profession. Mais on peut toutefois s'autoriser un budget de 10 à 20 mots spécifiques qui véhiculent des idées précises du domaine. Je ne prêche pas pour des acronymes débiles ou des termes ésotériques, juste pour s'assurer que l'essence du Lean est bien comprise pas ceux qui le pratiquent. Je suis convaincu que c'est un Kaizen nécessaire pour nous, auteurs Lean – au risque parfois d'embrouiller les béotiens.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3494>