

Cher Gemba Coach,

Nous avons fait beaucoup de chantiers et de formations pour déployer le Lean dans notre entreprise. Cela a rapidement apporté de bons résultats, mais que devons-nous faire pour assurer la pérennité de la démarche ?

Tout programme d'amélioration, Lean ou autre, apporte toujours des résultats dans les premières années, car (1) le management investit énormément dans le coaching, et (2) les coaches découvrent les améliorations faciles, les gaspillages évidents, et les corrigent. Typiquement, ces programmes s'ensablent aux alentours de la quatrième année, et on observe de fortes variations entre les équipes qui arrivent encore à progresser et les autres. Mais même les équipes les plus dynamiques marquent le pas et retournent dans la norme quand la pression des coaches et des consultants se dilue.

Qui plus est, quels que soient les « gains » que ces programmes génèrent, ils apparaissent rarement en dur dans le bilan de l'entreprise (et les ayatollahs du Lean vous objecteront que le bilan n'est pas l'étalon du succès du Lean – ce qui est certes vrai, mais n'en constitue pas moins une position difficilement tenable – le bilan comptable est toujours important)

Quelle que soit l'énergie que le management mette à ignorer cet état de fait, ce processus a des causes bien réelles. La plupart des organisations sont à la fois (1) très intriquées (quand vous touchez quelque-chose quelque part, cela a un impact inattendu ailleurs dans l'organisation), et (2) très peu reliées (les interfaces entre les différentes parties des processus sont définies d'une manière très vague et le travail est très souvent « balancé de l'autre côté du mur »). En conséquence, il est aisé d'imaginer que si vous commencez à résoudre les problèmes ici ou là au petit bonheur, il peut arriver que vous ayez de la chance, mais globalement, vous n'avez pas d'impact sur la manière de fonctionner de votre business. C'est comme serrer une baudruche : appuyez ici, vous aurez une bulle là.

Kaizen et volonté

Pour assurer la pérennité de tout effort Lean, le PDG doit clarifier sa volonté – ce qu'il est en train d'essayer de réaliser. Par exemple, quand le PDG d'une chaîne de mandataires automobiles a décidé de lancer un programme Lean, le problème qu'il avait en tête était clair, bien que complexe : il voulait réduire le délai de livraison des voitures aux clients. Du fait des complexités de sa supply chain et de la variété des demandes spéciales de ses clients, cela n'avait rien d'évident, mais la question avait le mérite d'être claire.

Il fallut ensuite apprendre à conduire un Kaizen. Le PDG embaucha des coaches Lean et démarra des Kaizen à différents endroits de son entreprise : dans les showrooms, les ateliers de réparations, les magasins de pièces détachées, la logistique, etc... au début, les coaches menaient tous types de chantiers, mais assez rapidement, le PDG les recentra sur une méthode structurée et standardisée – proche des six étapes décrites dans le livre d'Art Smalley et Isao Kato [Toyota's Kaizen Methods](#).

Cette approche programmatique a eu pour résultat inattendu de révéler bien plus de problèmes qu'elle n'en a résolus. Lors d'une visite d'un chantier Kaizen sur le Gemba, le PDG découvrit un nombre croissant de problèmes, comme par exemple :

- Les commerciaux n'avaient pas le réflexe de proposer un véhicule avec un délai plus court quand les clients étaient flexibles sur les options (sièges ou couleur du véhicule) dans le but de réduire le délai.
- Les commerciaux n'exploitaient pas les rendez-vous de maintenance pour suggérer des montées en gamme

- Les équipes logistiques essayaient de baisser les coûts unitaires de transport en regroupant les livraisons, au détriment des délais.
- Les bureaux commerciaux ne connaissaient pas les informations administratives à fournir à la logistique pour pouvoir livrer la bonne voiture au bon moment
- Personne n'était entré en relation avec les constructeurs automobiles pour essayer d'avoir des délais plus courts
- Les mandataires étaient des entités juridiques indépendantes et ne savaient pas comment s'échanger des véhicules pour pouvoir satisfaire les besoins de leurs clients
- Et ainsi de suite

Le PDG fit également trois découvertes :

1. Les améliorations locales ne perduraient pas car les règles implicites ou explicites du corporate agissaient comme un élastique qui ramenait dans le « droit chemin » toute nouvelle manière de travailler.
2. Sa principale difficulté était d'amener ses directeurs centraux, à la tête des différentes fonctions, à trouver de l'intérêt à travailler ensemble au lieu de résoudre chacun les problèmes de sa fonction sans se préoccuper des objectifs du business.
3. Les difficultés du Gemba variaient énormément d'une concession à l'autre, en fonction des compétences particulières et de l'expérience des commerciaux – tant au niveau des techniques de vente que des procédures internes.

Cela vous montre assez bien à quoi devrait ressembler un programme Lean qui marche. D'abord, le top management doit avoir une vision claire de ce que le programme doit leur apporter. Bien souvent, les gens mettent du temps à comprendre que le principal apport du Lean est le suivant : se concentrer sur la flexibilité interne améliore la qualité et la ponctualité pour le client et réduit le coût total en libérant de la capacité. Cela ne tombe pas tout cuit, il faut se donner la peine d'aller le chercher.

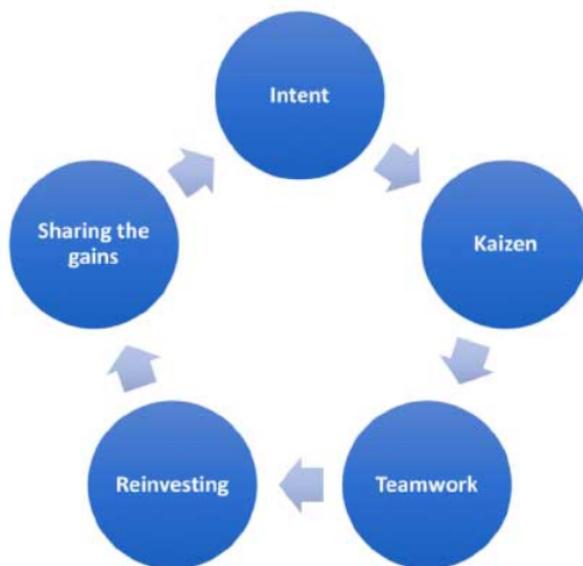
Affronter vos faiblesses

Deuxièmement, le management doit comprendre que les résultats des Kaizens, les améliorations proprement dites, ne sont pas le résultat d'une amélioration du processus selon une approche tayloriste, mais d'un engagement des gens dans la maîtrise de leurs compétences et de leur environnement de travail. Cela signifie s'attaquer à leurs faiblesses en utilisant le PDCA : identifier une faiblesse et définir comment la traiter (Plan), s'efforcer de la combler en s'y prenant d'une manière différente (Do), visualiser et observer le résultat froidement (en bannissant toute émotion) pour voir si cela marche ou pas (Check), et en tirer les conclusions (adopter, ajuster, abandonner) jusqu'à ce que ça marche (Act). C'est la capacité de chacun à essayer quelque-chose d'imparfait et d'explorer une manière de l'améliorer qui apporte du résultat : cela nécessite un environnement de travail favorable au développement personnel, qui soit : (1) SANS COUPABLES, ce qui permet que l'on accepte de montrer que l'on n'est pas parfait, et de recevoir des critiques bienveillantes, et (2) SECURISANT, pour qu'il soit préférable de se tromper plutôt que de ne rien faire – ce qui nécessite (3) la CONFIANCE, et une certaine dose de fun.

Troisièmement, les activités Kaizen n'ont de sens que si le top management montre de l'intérêt, va sur le Gemba et essaie de comprendre ce que l'organisation fait qui rend ce Kaizen nécessaire. Les découvertes se font par hasard, mais seuls ceux qui cherchent trouvent. En analysant les Kaizens l'un après l'autre, les leaders finissent par comprendre ce que leur organisation centrale fait pour favoriser ou empêcher les équipes sur le terrain, ce qui est principalement lié à la capacité du top management à travailler en équipe. En amenant les patrons fonctionnels à résoudre des problèmes en équipe, le PDG peut réorienter fondamentalement son organisation et changer les incitations, les rituels et les convictions, pour un meilleur service auprès des clients.

L'expérience des programmes Lean montre qu'ils sont pérennes si le PDG apprend à promouvoir les choses : (1) être clair sur la manière dont il compte réinvestir les gains obtenus grâce au Kaizen. C'est un énorme levier de motivation pour les équipes ainsi que pour les coaches, car ils voient l'impact de leurs efforts sur l'entreprise ; (2) partager une partie de ces gains, d'abord sous forme de reconnaissance, et si possible de récompenses financières afin d'enraciner la confiance.

Un bon programme Lean aurait la tête suivante :



Et une fois le problème de fond résolu, le PDG peut refocaliser le programme vers le prochain challenge, et ainsi de suite. Au fil du temps, les enjeux du business se clarifient et le programme se focalise sur les trois ou quatre enjeux clés auxquels s'atteler – souvent des problèmes qui n'avaient pas été vus au départ. Par exemple, dans le cas du réseau de mandataires, le PDG avait découvert qu'il avait du mal à faire venir les clients dans ses concessions, ce qui l'a amené à complètement revoir sa stratégie, et de passer de « augmenter les ventes » à « fidéliser les clients », et à partager cette stratégie avec ses équipes – tant au niveau du commercial sur le terrain que du responsable central du marketing.

Une longue réponse à une question difficile! L'idée de base est ici que la pérennité dépend de la volonté du management, de la clarté de ses intentions, et de son opiniâtreté. Tant que le leader verra clairement les progrès de son entreprise grâce à l'observation des Kaizens que ses équipes mènent sur le terrain, le programme continuera à produire du résultat jour après jour, en s'appuyant sur un environnement qui incite les équipes à s'engager en toute sécurité sans la voie du développement personnel. L'alternative (et beaucoup de programmes Lean finissent comme ça) est un ensemble de routines mises en œuvre au prix de longues heures de consulting, qui deviennent peu à peu des rituels. Vous pouvez faire la danse de la pluie tous les jours, et il peut même arriver qu'il pleuve, mais cela ne fera pas mieux germer vos graines. Pour rendre un programme Lean pérenne, il faut d'abord comprendre ce qu'il peut vous apporter au niveau de l'intention, de l'activité, du travail d'équipe et du partage des gains.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3571>