



## Lean ne veut pas dire maigre

Michael Ballé

C'est vrai, si vous cherchez sur Google translate, la traduction de lean est « maigre ». Mais ce n'est pas le sens qu'avaient en tête les fondateurs du « lean. » En anglais, *lean* représente le muscle plus que le gras. Le lévrier est *lean*. Le guépard est *lean*. Lean véhicule l'image d'agilité, de rapidité, de souplesse et – oui – de frugalité.

Interpréter le lean comme mince ou maigre reflète une mentalité selon laquelle les organisations peuvent être « dégraissées » par de la réduction de coûts – la plupart du temps en délocalisant la production et en réduisant les effectifs locaux. Ou en dématérialisant le travail et en... réduisant les effectifs.

Dans la pensée lean, la productivité provient du kaizen – l'amélioration continue issue des idées et initiatives des collaborateurs eux-mêmes. Clairement, si la productivité dégagée par des améliorations aboutit à des licenciements, les efforts de kaizen vont s'arrêter net. La productivité lean ne consiste pas à produire plus avec moins, ainsi qu'on pourrait l'imaginer, mais à s'adapter à la demande réelle du client en offrant plus de variété sur les mêmes moyens.

### Le lean est avant tout une démarche de croissance

Mais au lieu d'aller chercher la croissance par les stratégies classiques de développement commercial (trouver de nouveaux marchés et débouchés) ou par le management financier (acheter du chiffre d'affaires par acquisitions et du résultat par « synergies »), la recherche de croissance en lean passe par :

- la fidélisation des clients existants, en leur offrant des produits de meilleure qualité et une gamme plus large,
- ce qui nécessite de la flexibilité de production afin de pouvoir faire bien du premier coup, en petits lots, pour faire de tout, tout le temps, et augmenter les gammes sur les mêmes ressources de production,
- ce qui, à son tour, nécessite un engagement des équipes dans le développement de leur savoir-faire (pour faire bon du premier coup), de leur rapidité (pour répondre aux demandes des clients), de leur flexibilité (pour faire plus de variété sur les mêmes moyens),
- ce qui, au final, nécessite une véritable révolution managériale en transformant la chaîne hiérarchique en une chaîne d'aide qui soutient les équipes dans leur succès au quotidien en leur garantissant des conditions de travail sereines et efficaces – par la formation, l'amélioration et la coordination interservices.

C'est bien sur ce dernier point que le bât blesse. L'idée lean la plus difficile à faire passer à l'encadrement est que **ce n'est pas en mettant à plat un processus pour l'optimiser sur le papier qu'on améliore une performance.**

Dans l'ensemble, les processus les plus simples ne marchent pas si mal. Seulement, au quotidien, le flux de travail rencontre la friction de la réalité sous la forme de détails qui parfois se goupillent mal et rendent des situations normalement banales extrêmement compliquées, du fait qu'on ne sait pas tout ; et parfois, parce que ce qu'on ne sait pas a des conséquences sévères. Et enfin, parce que chacun a son opinion et que ces opinions sont difficiles à aligner sans des mécanismes de test et de communications plus que robustes.

Développer l'agilité, la rapidité et, oui, la frugalité des processus commence avant tout par aider les équipes à :

- Mieux comprendre ce qu'on attend et à quoi on voit le succès d'activités de base ;
- Reconnaître les problèmes et situations anormales dès que celles-ci se produisent ;
- Mieux interpréter les problèmes pour en repérer les causes plus vite ;
- Etre plus autonomes pour les résoudre et encourager l'initiative de chacun.

Bien évidemment, face à la pression du quotidien, ceci ne peut se produire que **si le management créé des espaces dédiés à la recherche d'améliorations** (au moins une heure par semaine). Le temps dédié à l'amélioration de la qualité, de la flexibilité et de la productivité permet de focaliser les collaborateurs sur ces sujets, de les rendre importants, et de forger ainsi, semaine après semaine, une culture de la compétitivité par la satisfaction des clients.

Je ne vois pas très bien comment convaincre les journalistes, bloggeurs et autres têtes parlantes d'abandonner l'idée que lean est synonyme de maigre. **En voyant l'entreprise en termes de coûts à protéger ou à réduire, ils font clairement partie du problème.**

Il n'en reste pas moins que la promesse du lean est réelle, et que ceux qui font l'effort d'aller au-delà de Google translate ont su la découvrir tout en concevant et produisant en France, ainsi que nous le décrivons dans [La Stratégie Lean](#). Mais il faut pour cela commencer par reconnaître que **le lean est une stratégie de croissance, qui soutient l'innovation par du kaizen au quotidien, afin de doter les nouvelles technologies de réelles capacités opérationnelles.**

Plutôt que mince et maigre, apprenons à traduire lean par fin et musclé, rapide et souple. Et souriant.