

Cher **Gemba** Coach,

Une hypothèse majeure de la pensée Lean est (à moins que j'aie tout faux) que les gens veulent sincèrement faire du bon travail, et la seule chose qui les en empêche, c'est un système médiocre. En d'autres termes, c'est l'hypothèse que la plupart des gens ont une forte motivation intérieure. Mais certaines organisations (enfin, sans doute beaucoup) partent du principe que l'on ne peut pas vraiment faire confiance à qui que ce soit pour faire son travail à moins de constamment le surveiller et le forcer à s'y conformer. Il m'est difficile de voir comment le Lean peut aider une quelconque organisation sans changer d'abord cette hypothèse... pas vrai?

Débat intéressant.... et éternel. Puisque nous parlons d'hypothèses profondes, prenons un peu de recul et essayons de voir d'où viennent ces hypothèses.

Au XIXe siècle, Max Weber, un des pères fondateurs de la sociologie allemande, a étudié les grandes organisations qui apparaissaient à son époque et a défini un modèle « bureaucratique » idéal – la bureaucratie dans le bon sens du terme, et non dans le sens de « paperasserie ». L'organisation idéale, pensait-il, serait caractérisée par :

- **Des Rôles** : Une division rigide du travail où les devoirs et les tâches de chacun seraient clairement définis.
- **Des Règles** : Des règles impersonnelles pour établir une chaîne de commandement, des processus et de l'obéissance.
- **Mérite** : Embaucher des personnes ayant des compétences spécifiques correspondant à leurs rôles et les promouvoir dans la chaîne de commandement en fonction de leur mérite.

À l'époque, cette vision avait deux énormes avantages. Tout d'abord, elle était évolutive, et dans une période de croissance des empires coloniaux, cela signifiait que vous pouviez rapidement faire partout un copier-coller du modèle. Deuxièmement, elle protégeait les fonctionnaires de l'arbitraire des princes. Les sang bleu ne pouvaient tout simplement pas faire ce qui leur plaisait (à l'inverse d'avant) en raison des rôles et des règles établis.

Et, il faut bien le reconnaître, cet idéal bureaucratique (bien que Weber ait reconnu ses failles et le risque qu'il bascule du côté obscur de la bureaucratie) a permis l'avènement d'organisations massivement prospères. L'inconvénient, bien sûr, était qu'il était lent, lourd et inefficace à bien des égards.

Le meilleur Cola de la terre

Et Frederick Taylor entre en scène. A la même époque, sur un autre continent, un ingénieur américain a observé les grandes entreprises bureaucratiques, comme par exemple Midvale Steel, et a conclu que la plupart des travailleurs ne travaillaient pas aussi dur qu'ils le pouvaient – ils s'activaient, ce qui était le minimum pour satisfaire le patron. Dans une brillante application de la pensée bureaucratique, Taylor a ensuite divisé les rôles entre la conception du travail, qu'il a attribuée aux ingénieurs, et l'exécution du travail – ce que les ouvriers étaient censés faire. Il a ensuite établi des règles très précises sur la façon dont le travail devait être effectué pour obtenir une efficacité maximale. Et il a fait respecter la loi grâce à la fois à des salaires à la pièce – ce qui a permis d'augmenter considérablement le salaire des ouvriers – et à un management brutal. À l'époque, on pensait qu'il s'agissait de récompenser le mérite, puisque seuls les "meilleurs ouvriers" accepteraient de suivre à la lettre le système de Taylor tout au long de la journée.

Le Pepsi est plus sucré que le Coca-Cola. La meilleure façon d'attirer l'attention sur cette caractéristique pour vendre Pepsi est de faire des tests à l'aveugle : faites boire aux gens une gorgée de Pepsi ou de Coke sans savoir lequel est lequel, et ils préfèrent Pepsi. Offrez leur un verre plein et la plupart préféreront le Coca-Cola.

De manière analogue, Taylor a fait la démonstration de son système lors de démonstrations, et au cours d'une journée, les améliorations de productivité étaient stupéfiantes. Cependant, lorsque le système a été mis en place pour de vrai dans les usines, les inconvénients en termes de surcharge de travail sont rapidement devenus apparents et ont rencontré de la résistance, tant de la part des syndicats que des universitaires – ce qui allait bientôt engendrer l'école des « relations humaines ».

Sur la carte de visite de Taylor, on pouvait lire : « Ingénieur-conseil – spécialité : systématiser la gestion de l'atelier et les coûts de fabrication. » Dans une large mesure, de nombreux consultants travaillent toujours sur la même ligne de conduite : laissez-moi vous montrer comment améliorer radicalement la productivité en demandant à un expert de reconcevoir le processus, et vous pourrez ensuite déterminer comment le transposer à une plus grande échelle.

Tout cela pour dire que la plupart de nos grandes organisations ont quatre croyances intrinsèques à propos de l'efficacité :

1. Concevoir les bonnes boîtes pour spécialiser les activités, en s'assurant que les rôles et les règles sont clairs.
2. Rechercher des améliorations de productivité pour chacune de ces boîtes en améliorant le rendement par personne en demandant à des experts d'optimiser les règles de processus.
3. Faire respecter la loi grâce à la chaîne de commandement par le biais d'incitations (obtenez un bonus si vous obéissez) et de pressions (vous verrez ce qui se passe si vous ne le faites pas) – et grâce maintenant aux systèmes informatiques
4. Promouvoir les meilleurs relais de cette politique.

La théorie pessimiste selon laquelle on ne peut pas vraiment faire confiance à quelqu'un pour faire son travail à moins qu'il soit constamment surveillé et sous la menace de la sanction est vraiment une conséquence de ces quatre instructions. De toute évidence, hormis dans des environnements très spécifiques et reproductibles, il n'y a aucune raison de croire que le processus optimisé aidera le personnel à faire face à des conditions locales spécifiques. Il est clair que les employés ont appris à faire leur travail, à garder la tête basse et à s'accommoder du système – ainsi, inévitablement, les dirigeants qui souscrivent à cette théorie sont toujours confrontés à des problèmes « d'exécution » et tirent tout naturellement des conclusions tayloristes sur les gens "soldats" et la nécessité de les commander plus sévèrement et de les surveiller de plus près. En outre, puisque les personnes qui obtiennent le plus d'obéissance sont promues, cet ensemble d'idées tend à prévaloir dans les conseils d'administration.

Pendant ce temps, au Japon...

Sur un autre continent, au Japon, il se passait quelque chose d'autre. Sakichi Toyoda est considéré comme l'Edison japonais. Né à l'époque des samouraïs, il était un inventeur polymathe obsédé par le perfectionnement du métier automatique à tisser le coton (sa mère travaillait sur un métier à tisser en bois et, fils d'un charpentier, sa première innovation fut une modification pour faciliter le mouvement de la navette). Après avoir bâti et perdu plusieurs entreprises de métiers à tisser (les problèmes avec les banques ne sont pas une nouveauté), il était surtout obsédé par deux sujets :

1. Améliorer les métiers à tisser pour les rendre plus faciles à utiliser,

2. Améliorer la productivité dans l'assemblage des métiers à tisser

Les premiers ingénieurs Toyota étaient constamment à l'affût de ce qui se passait dans le domaine de la fabrication de métiers à tisser et très au fait de la promesse de productivité du Taylorisme. En effet, le terme que nous connaissons sous le nom de « Kaizen » (changement pour le meilleur) a probablement pris son sens actuel au début du 20^{ème} siècle pour refléter les améliorations de la productivité.



Au détour d'un de ses voyages aux États-Unis, Toyoda est tombé sur une copie du premier livre de développement personnel jamais écrit, intitulé Self Help par Samuel Smiles, un iconoclaste écossais. J'ai lu le livre et c'est une longue liste d'exemples de personnes exceptionnelles qui ont connu un succès exceptionnel dans chaque industrie en « stimulant leur caractère », en se « bottant le train », et qui sont devenus des innovateurs grâce à leur talent et leur travail acharné. Le thème principal du livre est la promotion sociale par le biais de l'auto-éducation – pas étonnant qu'il ait touché Toyoda.

Toyoda a défini sa philosophie d'entreprise dans les principes directeurs suivants :

- Soyez toujours fidèle à vos devoirs, afin de contribuer à l'entreprise et au bien commun.
- Soyez toujours studieux et créatif, avec le souci de rester en avance sur votre temps.
- Soyez toujours pragmatique et évitez la futilité.
- Efforcez-vous toujours de créer une atmosphère chaleureuse et amicale au travail.
- Ayez toujours du respect pour les considérations spirituelles et n'oubliez pas d'être reconnaissant en tout temps.

Ce que nous voyons ici, c'est un ensemble d'hypothèses très différent de la notion de « s'activer ». La culture Toyota s'est construite sur la recherche constante de personnes qui ont entrepris de se dépasser par le biais de l'étude de soi, de la créativité et qui cherchent toujours à rester en avance sur leur temps – ce que je considère comme « l'optimisme paranoïaque » qui est omniprésent dans l'entreprise.

Le Toyota que nous connaissons est essentiellement le fruit du travail du petit-neveu de Sakichi, Eiji Toyoda, et dans les quelques interviews que nous avons de lui, nous pouvons voir qu'il voit l'entreprise comme la somme des systèmes développés par les leaders internes et adoptés (le système de production Toyota de Taichi Ohno en est un, mais loin d'être le seul).

Par exemple, lors d'un voyage d'étude dans les usines Ford aux États-Unis dans les années 50, Eiji Toyoda se souvient qu'il a été stupéfait par tous les discours en anglais sur la maîtrise statistique de la qualité, mais il est revenu avec un dépliant sur un programme de suggestions – il en a tout de suite vu la valeur – et l'a fait traduire et mettre en œuvre dès son retour.

Ce système d'idées créatives est toujours d'actualité chez Toyota. La maxime « Un ingénieur devrait se laver les mains trois fois par jour » n'est pas seulement du folklore, mais la ferme croyance... que les solutions viennent de l'atelier, en tirant parti de la compréhension et des idées de chacun.

« Un ingénieur devrait se laver les mains trois fois par jour » n'est pas seulement du folklore, mais la ferme croyance transmise de Sakichi Toyota à son fils Kiichiro, fondateur de l'entreprise automobile, et à leurs héritiers jusqu'à ce jour, que les solutions viennent du Gemba, de l'atelier, en tirant parti de la compréhension et des idées de chacun.

L'astuce du Kanban

D'une part, cela a conduit Toyota à une notion très différente de la productivité. Ils ont réalisé que la maximisation de la production à chaque poste n'avait pas beaucoup de sens si le processus suivant n'était pas prêt à traiter le travail. Avec le truc du Kanban, ils ont eu l'idée que la productivité signifiait vraiment « fabriquer la demande avec moins de ressources » – une idée qui aurait des conséquences profondes, jusqu'à aujourd'hui encore. Ils ont également réalisé que pour y parvenir, ils auraient à résoudre des problèmes d'une granularité si fine que les ingénieurs ne le feraient jamais seuls, et cela signifiait travailler beaucoup plus étroitement avec les opérateurs eux-mêmes :

De : productivité par l'augmentation de la production avec les ressources existantes (ou en ajoutant des investissements).

Vers : productivité en gardant le même rendement mais en facilitant le travail en éliminant les déchets (mura, muri, muda) et en réduisant les besoins en ressources.

N'allez pas pour autant vous imaginer que Toyota ne soit pas une grande entreprise bureaucratique, avec sa part de règles et de contraintes – c'est une bureaucratie comme n'importe quel autre constructeur automobile. Ce que cela signifie, cependant, c'est qu'on apprend aux dirigeants de Toyota à chercher autre chose que des agents d'exécution – des gens qui peuvent penser par eux-mêmes, être créatifs (créativité, challenge et courage – les trois C) et inspirer les autres à suivre leur exemple.

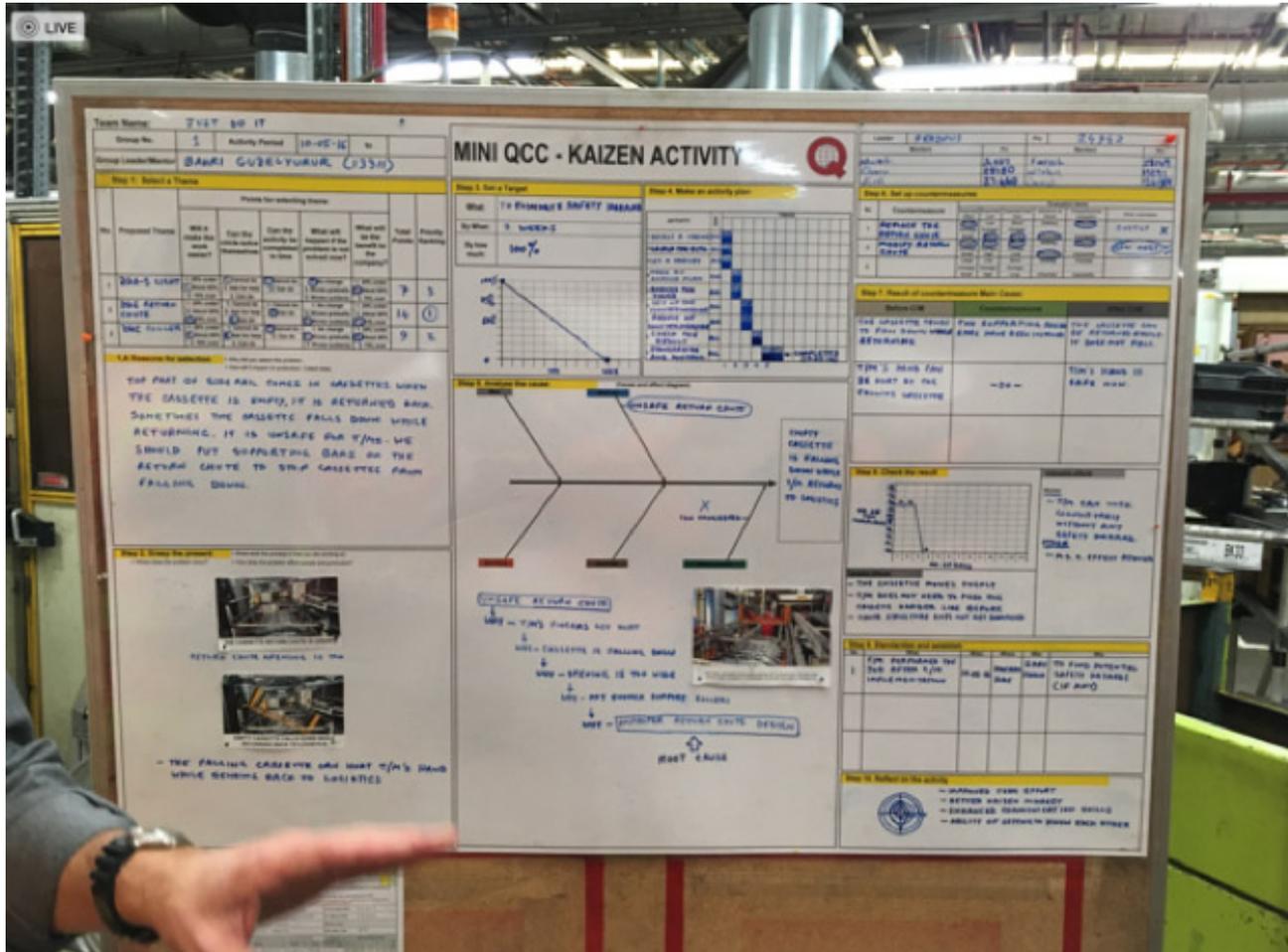
(Notons au passage que bien que les fameuses armées prussiennes aient été censées être une caricature du modèle bureaucratique, une partie dissidente du commandement général a réalisé après avoir été vaincu à plusieurs reprises par Napoléon qu'ils avaient besoin de développer un cadre d'officiers autonomes, compétents et capables d'initiative et de leadership – malheureusement pour nous, l'histoire leur a donné raison).

En termes d'hypothèses, Toyota a élaboré un ensemble différent d'instructions pour rechercher l'efficacité :

1. Clarifiez le challenge en allant voir sur le Gemba,

2. Trouvez des gens prêts à relever le défi avec initiative et ingéniosité
3. Demandez-leur de trouver des solutions réalistes avec les personnes qui font le travail elles-mêmes,
4. Aidez-les à faire face aux contraintes bureaucratiques de l'organisation.
5. Changez au besoin l'organisation étape par étape

Typiquement, vous pourrez voir cette réflexion sur le Gemba de Toyota, que ce soit en Hoshin Kanri, en A3 ou en Kaizen



Bien que Toyota ait clairement de nombreuses caractéristiques d'une grande bureaucratie, c'est quand-même déroutant pour un observateur parce que les rôles ne sont jamais clairement définis (en fait, il est difficile de savoir quelle est la véritable fonction d'une personne). Il existe de nombreuses normes techniques, mais les processus organisationnels varient considérablement d'une usine à l'autre, et les critères de promotion des gens s'appuient sur un mélange bizarre de leurs capacités à résoudre des problèmes difficiles, à être soutenus par les personnes qu'ils managent et à convaincre leurs patrons de leur potentiel.

Chercher une nouvelle façon de penser

Désolé d'avoir consacré tout ce temps au contexte. Passons maintenant à votre question : devons-nous changer l'attitude des leaders avant d'envisager le Lean ?

Eh bien, cette barre semble un peu haute. Nous pourrions plutôt nous inspirer des instructions de Toyota et chercher des dirigeants qui sont déjà convaincus qu'il existe une meilleure façon de

procéder, qui sont désireux de découvrir comment faire, mais qui ne savent pas vraiment comment s'y prendre.

De nombreux dirigeants que je connais et qui réussissent bien en Lean savent par expérience qu'on ne peut pas toujours faire confiance aux gens pour obéir (et pourquoi le feraient-ils ?), mais ils veulent aussi créer une organisation fondée sur la confiance mutuelle. Ils cherchent un moyen de le faire.

En partant de là, le Lean devient très logique car il existe de nombreux outils pour vous aider, comme par exemple

1. Etre à l'écoute des clients pour déterminer les conditions limites entre OK et KO dans des cas d'emploi variés
2. Mettre en place un système Kanban pour voir où les ressources devraient vraiment être utilisées et amener les gens à voir la prochaine étape du processus comme des clients et non comme des ennemis
3. Amener les team-leaders à apprendre et enseigner la résolution de problèmes (en tant qu'écart aux standards) et soutenir les équipes tout au long de la journée
4. Soutenir les efforts Kaizen pour rechercher des idées intelligentes et des personnes engagées, et reconnaître et récompenser les progrès
5. Apprendre, à travers le Hansei, à partir des outils précédents et en envisageant différemment le challenge, l'organisation et la distribution des rôles, de sorte que les gens voient que les leaders essaient d'améliorer les choses pour les opérateurs

Nous avons appris en lean que l'on cherche à s'investir dans une nouvelle façon de penser plutôt que de se penser dans une nouvelle façon d'agir. Ainsi, de kaizen en kaizen, les leaders apprennent à repérer leurs mauvaises réactions en se basant sur les anciennes hypothèses et essaient systématiquement d'encourager la confiance et l'initiative. Ce n'est jamais facile, et ce n'est jamais fini, mais cela transforme les organisations.

Pour résumer, commencez par comprendre le challenge (quelles sont les hypothèses que vous voulez changer), puis choisissez les leaders avec lesquels vous voulez travailler (ceux qui sont prêts à changer leurs hypothèses dans la pratique pour créer un environnement basé sur la confiance). Pratiquez ensuite les outils lean sur le Gemba et aidez les leaders à repérer leurs idées reçues quand elles émergent, et cherchez de nouvelles idées, un Kaizen à la fois. Jamais facile, jamais ennuyeux et, étonnamment, beaucoup, beaucoup plus rapide qu'on ne le pense – si la motivation est bonne au départ.

Enfin, si nous prenons au pied de la lettre l'injonction finale de Sakichi de toujours avoir du respect pour les questions spirituelles, nous pouvons voir que la plupart des êtres humains recherchent inspiration et sens. C'est pourquoi nous lisons (et affichons) des slogans positifs sur LinkedIn, lisons des livres, des revues ou naviguons sur Internet. Nous sommes toujours à la recherche d'une bonne histoire avant/après, dans l'espoir que les choses puissent s'améliorer au-delà de ce que nous savons actuellement. C'est là l'essence, l'esprit du Kaizen, au cœur même du lean. Le Lean n'est pas pour tout le monde, mais c'est la meilleure méthode que nous connaissons pour les dirigeants qui reconnaissent cet esprit et cherchent à construire des systèmes qui le soutiendront durablement

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4694>

Traduit de l'américain par François Lopez