

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4713>

Cher Gemba Coach,

Je suis un directeur de Business Unit et je débute dans le Lean, et notre patron a décidé de nous lancer dans un programme de transformation Lean. Quelle est LA chose que je dois savoir pour bien m'y prendre ?

LA chose? Je ne sais pas – en fait, j'en vois trois:

Tout d'abord, le Lean est un système de développement du personnel. Permettez-moi de le répéter. Le Lean est un système de développement des personnes, ce qui signifie que nous visons à développer les personnes au maximum de leurs capacités. Il y a trois volets délicats à cela :

1. Comme le dit Jeff Bezos dans sa dernière lettre aux actionnaires, si vous me prenez dans votre équipe de basket-ball, vous pouvez m'apprendre beaucoup de choses, mais vous ne m'apprendrez pas à être plus grand. Chaque activité Lean est d'abord l'occasion de détecter les gens qui prennent la chose avec enthousiasme, ingéniosité et esprit d'initiative, ceux qui n'essaieront jamais rien de nouveau, et tous ceux qui se situent entre les deux. Ce n'est un secret pour personne que le succès dépend de la qualité de votre équipe de management. Les activités Lean sont conçues pour révéler les talents de leadership d'une part et donner plus de responsabilité et d'autonomie aux personnes qui préféreraient rester dans leur rôle et ne pas chercher plus d'autre part.
2. On ne peut pas enseigner aux gens, ni même les former. Ce sont des adultes. La seule chose que nous pouvons faire est de leur proposer des expériences et espérer qu'il y aura un déclic. C'est pourquoi il y a si peu de cours magistraux en Lean et tant d'activités pratiques. Le but est de créer des opportunités pour que les gens « voient », réfléchissent en profondeur et apprennent à chercher des méthodes meilleures, quelle que soit la méthode actuelle. On se focalise en premier sur les gaspillages, non seulement pour les éliminer, mais surtout pour montrer aux gens des sujets faciles sur lesquels réfléchir de manière « Lean ».
3. Les gains obtenus grâce aux activités elles-mêmes importent moins que les apprentissages qu'elles procurent. L'hypothèse est que si les gens se familiarisent avec une situation, puis apprennent à mieux la gérer grâce à des outils Lean, ils amélioreront tous les autres aspects de leur travail, car il s'agit d'un système. L'objectif de chaque activité Lean est de développer un sens des responsabilités, de l'initiative et de la pensée créative par le biais d'essais et d'erreurs pratiques. L'objet des activités elles-mêmes (les outils Lean) est plus de tester et de mesurer qu'améliorer uniquement : quand les gens comprennent mieux ce qu'ils font et ce qu'ils devraient faire, le processus s'améliore.

Principaux malentendus

C'est probablement le point le plus critique et le plus grand malentendu. Le Lean n'est pas un ensemble d'outils pour réparer les processus et éliminer les variations pour une plus grande conformité. Le Lean est un système d'apprentissage pour donner aux gens une chance de mieux comprendre leur travail et de progresser grâce à un ensemble structuré d'activités visant à améliorer la sécurité et la qualité, à réduire les délais, à réduire les coûts totaux et à améliorer la performance énergétique.

Le deuxième point critique qu'il ne faut pas perdre de vue est qu'il n'y a pas de « Lean » sans juste-à-temps, sans une certaine forme de Kanban, de flux tiré et de maîtrise des « lead-time ».

Le nœud du Lean est de trouver un moyen d'accroître la compétitivité dans des situations d'incertitude et de volatilité totale. Pour naviguer dans l'océan bleu de l'innovation (et ne pas s'enliser dans l'océan rouge de la compétition traditionnelle où se trouvent tous les requins), nous avons besoin d'une boussole. Cette boussole est le lead-time.

La boussole s'appuie sur trois hypothèses qui sont valables dans n'importe quelle situation :

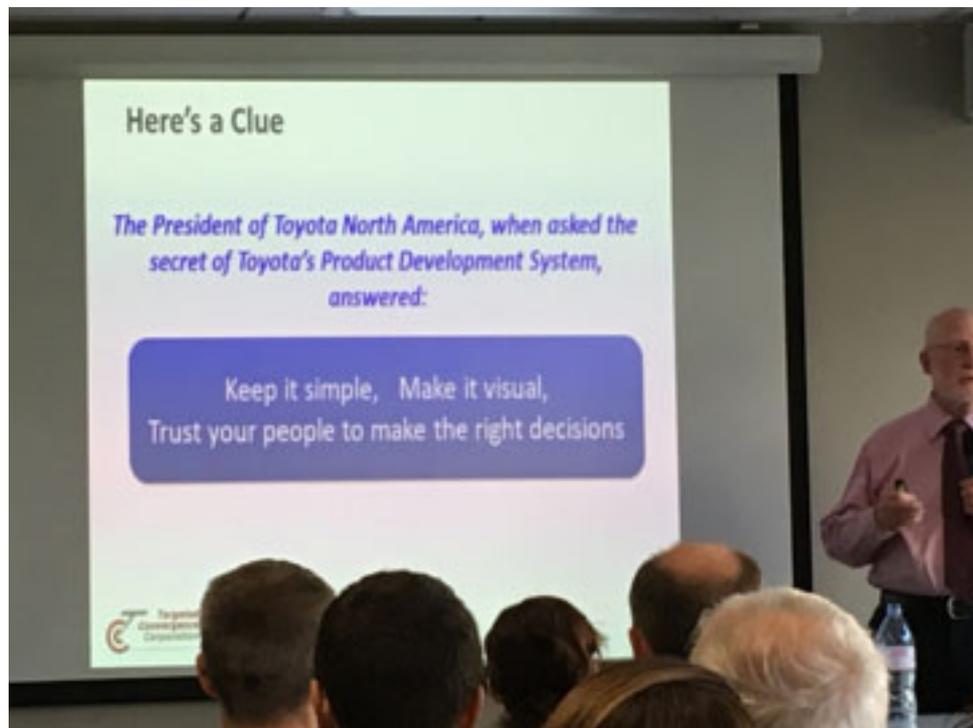
- Ne produisez pas ce que les gens ne veulent pas. Parce que nous n'avons pas de boule de cristal sur ce que les gens veulent, inventez toujours de nouvelles choses à une cadence régulière et regardez attentivement ce que les gens prennent ou ne prennent pas. Comprenez ce qu'est le patrimoine, que vous voulez conserver, et ce qui doit changer pour être plus en phase avec l'esprit du temps. Comprenez ce qu'est une retouche et corrigez ses causes racines. Ne livrez jamais sciemment une pièce défectueuse en pensant que vous traiterez avec le client plus tard.
- Ne faites que le travail qui est demandé, ce qui signifie ne pas faire le travail à l'avance en pensant que c'est quand même du travail. Ne faites le travail pour quelqu'un que lorsqu'il le demande spécifiquement. Il s'agit notamment d'effectuer les travaux « un à la fois », à la demande, plutôt que de préparer un lot à l'avance, en espérant que les clients en auront besoin plus tard.
- Mesurez votre délai de réponse à toute requête de travail. Tout travail comporte deux éléments : la découverte et la livraison. La partie découverte demande de la créativité et est imprévisible. La partie livraison implique une livraison attentionnée, mais ne devrait comporter aucune improvisation. Le rapport entre découverte et livraison varie bien entendu selon le travail, mais à un moment donné, tout travail répétitif devrait avoir une part plus élevée de livraison, et l'imprévisible devrait devenir prévisible, ce qui devrait stabiliser le lead time. Mesurer le délai d'exécution et chercher à le réduire est la clé de la maîtrise de chaque tâche.

Apprendre à « tirer », généralement avec le Kanban, est la seule barrière technique à la mise en place du Lean - de nombreux ouvrages sur le Lean essaient en fait de vous convaincre que vous pouvez vous passer du Kanban, mais la vérité est que le Lean chez Toyota a vraiment décollé avec le Kanban et le contrôle du délai associé, pour des raisons très concrètes : sans la boussole, les programmes d'amélioration se perdent dans l'amélioration de choses qui devraient être éliminées ou qui n'ont pas beaucoup d'importance et les améliorations locales ne se concrétisent jamais par une amélioration de la compétitivité et des résultats financiers. Cependant, cela signifie que les dirigeants doivent se plonger dans les systèmes de flux tiré et les comprendre en profondeur – quelque-chose qu'ils estiment souvent ne pas être de leur ressort ou trop difficile à intégrer dans leur emploi du temps surchargé. Dans tous les cas, le Lean n'a aucun sens sans le juste-à-temps et le flux tiré.

Pour réussir dans le Lean, vous devez comprendre en profondeur que nous ne cherchons pas à optimiser la situation actuelle en organisant mieux les gens, nous cherchons à motiver les gens à réfléchir et à aller de l'avant, à changer leur façon de travailler et leur environnement de travail - et cela ne peut se faire qu'en sortant de votre bureau et en allant là où se crée la valeur, physiquement, tous les jours.

En fin de compte, ce qui paie en termes de résultats financiers et de réelle productivité, c'est l'augmentation du flux d'idées, comme Alex Pentland l'a prouvé dans son livre « Social Physics ». Augmenter le flux d'idées augmente la vigueur de l'entreprise et la vitalité des équipes – et donne des résultats concrets. Le Lean est une méthode structurée qui permet d'aligner les idées de la base vers le sommet avec les grands défis de l'entreprise définis par ses leaders.

J'aimerais vous montrer cette excellente image de Michael Kennedy, un pionnier du Lean en ingénierie et des systèmes de connaissance, qui montre la réponse d'un cadre de Toyota quand on lui pose la question du secret du succès de l'entreprise.



Après une longue pause, la réponse a été " restez simple, rendez les choses visuelles. Faites confiance à votre personnel pour prendre les bonnes décisions."

Ce qui n'est pas si simple, c'est de savoir ce qu'il faut garder simple et rendre visuel. Le Lean est, en fait, un ensemble de techniques pour visualiser le travail afin que chaque personne puisse vous dire avec confiance :

1. Quelle est la prochaine chose à faire pour réussir leur travail aujourd'hui.
2. Quelle est la prochaine chose à améliorer pour réussir leur travail demain

La troisième – ou peut-être la première ? – clé du succès du Lean est de comprendre à quel point le « Genchi Genbutsu » – aller sur le lieu de travail et soutenir l'amélioration et la résolution de problèmes – transforme les pratiques du management et libère l'efficacité. La ligne de management se transforme en une chaîne d'aide et progressivement, la confiance mutuelle se construit entre les collaborateurs de terrain et les managers, créant un type d'entreprise complètement différent. Progressivement, les leaders Lean apprennent à gérer leur activité, même si elle est importante, par des visites sur le lieu de travail et des analyses approfondies – en prêtant une attention particulière à la façon dont les gens résolvent les problèmes typiques et comprennent la direction que l'entreprise a l'intention de prendre.

En résumé, je dirais que les trois pratiques profondes que le Lean enseigne sont : il faut aller sur le lieu de travail, mettre les clients en premier, et montrer du respect aux personnes qui y travaillent en leur demandant « Pourquoi ? ». A partir de ces pratiques de base, nous cherchons à apprendre à résoudre les bons problèmes, à mieux travailler avec nos équipes (et à faire en sorte que les équipes travaillent mieux ensemble) et à arrêter de faire des choses stupides et inutiles.

La leçon la plus profonde du Lean est que pour transformer les autres, il faut d'abord se transformer soi-même. Les gens suivent les leaders dont ils reconnaissent les compétences et la perspicacité (ce qui, selon eux, les mènera au succès) et en qui ils ont confiance (parce qu'ils voient que les solutions des leaders prennent en compte leurs préoccupations). La pratique Lean vous apprend à mieux comprendre comment les choses fonctionnent et comment travailler avec les gens pour répondre avec plus de souplesse aux demandes changeantes des clients et pour améliorer l'attrait et la rentabilité de ce que vous produisez. Mais pour commencer, il vous faut adopter une nouvelle paire de lunettes et regarder le travail à travers les gens d'abord.

Traduit de l'américain par François Lopez