



Commencer par appliquer le lean à soi-même

Michael Ballé

A chaque session de conférences Lean en France (et nous venons de faire la 30ème), la question de "comment accélérer le déploiement du lean?" revient sous une forme ou une autre.

Le lean est avant tout un système pour aborder les situations différemment: ça ne se déploie pas. Les gens l'adoptent par eux-mêmes, pour leurs propres raisons et par leurs propres efforts. On ne peut pas faire faire du "lean" aux autres.

Notre problème, au sein de l'Institut Lean France, est donc d'être plus convaincants. Pour cela nous avons un modèle clair – simple, mais pas facile. Une personne est prête à se laisser convaincre d'explorer un sujet plus profondément si elle reconnaît que ce qu'on lui propose :

1. Peut lui être personnellement utile parce que c'est visiblement utile à d'autres
2. Est utilisé par la personne qui le lui propose.

Sans ces deux critères, nous apparaissions soit comme des vendeurs (pensez à tous les consultants qui vous proposent des méthodes dont ils ne se servent pas eux-mêmes) soit comme des idéologues (un petit coucou aux penseurs de l'entreprise libérée).

Si vous souhaitez réellement accélérer l'adoption du lean dans votre entreprise, il ne vous reste qu'à... vous en servir plus vous-même de manière visible.

Le hic est que le lean vient naturellement à l'esprit quand on regarde le travail de quelqu'un d'autre : les retouches et les temps d'attente, surtout quand on est soi-même client, sautent aux yeux et on trouve tout de suite plein de bonnes idées pour améliorer les processus de travail **des autres**.

Améliorer ses propres processus de travail est une toute autre affaire.

Premièrement, il ne faut pas se tromper de gemba. Je suis écrivain : j'ai deux gembas. Ma page et le processus de production de livres.

Oui, bien sûr, si j'écris sur le lean, j'ai aussi le gemba des autres, ce dont je parle dans les ouvrages. Mais il s'agit bien de cela – la vie des autres. Si je veux démontrer que je me sers du lean moi-même, cela commence par l'écriture.

Pour un nouveau livre, il faut donc que je me pose d'emblée deux questions :

- Qu'est-ce qui fait un bon livre ? (Qui dit quelque chose de juste et d'original et que l'audience aimera)
- Comment produire un livre efficacement ? (Où sont les gaspillages principaux ?)

Les deux questions sont liées. Pour y voir clair on commence bien évidemment par visualiser le flux :

Concept -> plan -> premières versions -> manuscrit -> lecture -> édition -> réécriture -> version finale -> acceptation -> correction -> mise en page -> relecture -> bon-à-tirer impression-> lancement-> promotion

A ce stade, l'erreur à ne pas commettre est de se lancer dans une démarche d'amélioration brutale consistant à travailler l'efficacité de chaque phase. En effet, chaque étape de production a son influence sur le contenu. Par exemple, un éditeur peut facilement décider d'accélérer la production du livre pour gérer son propre flux de lancement et de mettre la pression sur le respect des plannings indépendamment de la qualité de l'ouvrage (ce qui arrive à de nombreux produits, pas qu'aux livres). Ou inversement exiger des réécritures de fond avant d'accepter de publier, ce qui va considérablement ralentir la production.

Le lean diverge des autres méthodes d'amélioration dès qu'on a écrit le processus. Flux en main, on se pose trois questions de fond, typiques d'un *concept paper* lean :

- *Comment définir le succès ?* Quel est le livre que je compte écrire et comment savoir si j'ai réussi. Pour *La Stratégie Lean*, les quatre auteurs étaient d'accord que nous voulions écrire un livre de business à l'ancienne, en présentant une approche nouvelle du lean, qui correspondait à notre expérience personnelle et illustrée par des cas d'entreprise quantifiés. Nous cherchions à faire un livre clair mais complet et en moins de deux ans. Nous n'avions pas de notion de succès commercial du livre.
- *Où est la demande créée ?* Autrement dit, où est la demande créée par les exigences de la production elle-même et non par les clients ? En fait, dans le cas d'écriture d'un livre on voit à quel point les lecteurs interviennent peu. L'écriture (par exemple le fait qu'il faut avoir le livre en entier pour se faire une opinion) ou la production (on ne sait pas éviter les coquilles, relectures et corrections à chaque étape – et il reste des erreurs au final) imposent des exigences sur le texte qui n'ont rien à voir avec ce que cherche un lecteur, mais qui sont quand même incontournables.
- *Quels sont les manques de savoir-faire critique ?* Typiquement, on n'est jamais assez intéressant, on a jamais les idées assez claires, on n'écrit jamais assez bien, les autres professionnels qui interviennent dans le processus, tels les relecteurs et éditeurs, travaillent avec des files d'attente donc mettent des mois à répondre, on ne sait jamais assez bien coordonner les moments de validation.

En menant ces réflexions, et en se penchant sur ses expériences passées, on finit par définir quelques problèmes de fond qui donnent matière à chantiers, que l'on ouvre et que l'on mènera tout du long du projet pour explorer le sujet plus que pour le résoudre :

1. Quels sujets de kaizen à mener sur l'ensemble du projet ?
2. Avec qui les mener ?

Contrairement à ce qu'on peut penser, publier un ouvrage nécessite beaucoup de collaboration. On écrit souvent à plusieurs auteurs, puis on retravaille avec un ou des éditeurs, puis la publication elle-même est un processus de production avec nombreux intervenants, du graphiste à l'imprimeur. Il n'est pas toujours simple d'écrire à plusieurs mains. On découvre souvent trop tard que les auteurs n'étaient pas en phase sur des concepts clés, ce qui rend les réécritures délicates... et longues.

Un de mes chantiers type constitue à publier sous forme d'articles avec des futurs co-auteurs pour se donner des occasions de discuter et de se mettre d'accord sur des points de l'argumentaire avant de se lancer dans la rédaction d'un ouvrage en entier. L'enseignement des articles est qu'alors qu'on croit être en phase sur le vocabulaire, chacun met souvent des sens différents sur les mêmes mots, et il faut faire de grands efforts d'écoute pour se mettre d'accord sur le sens des objets et des concepts.

De plus courtes publications permettent aussi de clarifier le monde de l'édition et de mieux comprendre ce qu'on attend des phases de production. Expérimenter avec des alternatives modernes comme le *print-on-demand* offert par Kindle permet de voir chaque étape sous un regard plus technique et de faire de meilleurs choix en amont, comme par exemple, valider tôt les conventions typographiques.

Un autre chantier type constitue à mieux manier les outils collaboratifs pour les phases de validation à plusieurs intervenants qui sont toujours extrêmement pénibles.

Un dernier reste l'écriture elle-même – continuer à lire et s'interroger sur le style pour essayer de s'améliorer sur chaque page. Chaque écrivain a des tics, des habitudes d'écriture, qui parfois renforcent le texte, parfois agacent. Il est tout à fait possible de s'attaquer à un sujet par article et ainsi de faire évoluer son propre style, micro-changement par micro-changement.

Ces chantiers kaizen types (qui font écho au *Set Based Concurrent Engineering* du développement de produits) permettent de clarifier, progressivement :

- *Des bacs rouges* : vérifier quand il se passe quelque chose qu'il s'agit bien d'un défaut de process dont il faut s'occuper tout de suite et observer avec attention.
- *Des théories* : clarifier ses idées et ses modèles sur chaque phase de manière à mieux formuler ce qu'on va essayer de changer.
- *Des changements* : en fonction des hypothèses, faire des expériences pour changer un point à la fois sur les sujets types pour voir ce qu'on apprend.
- *Des mesures de résultat* : quels sont les indicateurs qu'on essaye de faire bouger qui correspondent aux livrables qu'on s'est définis ?

Vous voulez accélérer l'adoption du lean dans votre entreprise ? Commencez par faire la preuve de votre propre pratique. Prenez vos propres sujets comme gemba, créez votre management visuel en affichant processus, demande créée et chantiers types au mur et montrez quelles expériences vous menez dans le cours de votre propre travail pour apprendre le PDCA.

Le lean n'est pas une méthode d'optimisation point par point. C'est un système d'apprentissage et de développement des gens, dans lequel l'amélioration de certains sujets soigneusement choisis permet, en éliminant des gaspillages locaux, de s'attaquer à des gaspillages globaux. Pratiquer le lean pour de vrai commence par garder la tête froide, traiter son propre travail comme gemba et se servir des principes et outils du lean pour identifier les points durs auxquels il faut s'attaquer dans notre propre pratique (même si les obstacles semblent infranchissables) et avec qui le faire. Le reste suit toujours de lui-même – c'est magique.