



Fin du monde ou fin du mois ? Non ! Ce n'est pas un choix

par Cécile Roche

Une de mes intuitions les plus anciennes, et qui se confirme avec le temps, c'est que le Lean sert avant tout à gérer les *trade-offs** – d'autres diraient à réconcilier les dilemmes. Le dilemme le plus populaire, mis en évidence sur les ronds-points en ce moment, a été largement repris par les media : faut-il choisir entre les fins du mois et la fin du monde ? Evidemment, non ! Chacun doit pouvoir vivre correctement de son travail, pouvoir se nourrir, se loger, se cultiver et faire grandir sa famille sans voir les fins de mois glisser de plus en plus tôt dans le calendrier. Et nous devons tous assumer notre part de responsabilité pour empêcher un dérèglement climatique mortifère dans les années à venir.

Que vient faire le Lean là-dedans ? Beaucoup !

Créer de la valeur pour les clients, et au-delà pour la société, c'est d'abord comprendre ce qui fait cette valeur et proposer des produits (qui peuvent aussi être des services) qui aideront à résoudre des problèmes bien précis, sans en créer d'autres. Ceci peut se résumer ainsi « faire le bon produit ». Créer de la valeur pour les entreprises, c'est assurer leur rentabilité en focalisant les énergies sur tout ce qui permet de faire ce bon produit et en éliminant ce que nos mauvaises façons de travailler amènent comme surcoûts, c'est donc « le faire bien ». Pour faire le bon produit, et le faire bien, il faut identifier les *trade-offs* et développer la bonne connaissance pour les résoudre. C'est le principe même du Lean. Un satellite plus léger ET plus puissant, une batterie plus petite ET de plus longue autonomie, vont demander de l'innovation. Garantir une croissance durable ET rentable aussi. Faire face aux fins de mois de tous ET ralentir sérieusement le réchauffement climatique également !

Le Lean est conçu comme un système de développement continu des personnes. Tout d'abord, en aidant chacun à comprendre ce qui fait réellement de la valeur pour le client, et comment devenir meilleur à créer cette valeur. Ensuite en formant tout le monde à reconnaître les gaspillages ajoutés par nos mauvaises façons de travailler. Enfin, en exerçant tout le monde en permanence à résoudre des problèmes, afin d'être prêt à faire face à tout ce qui est inattendu - une autre façon de parler de l'agilité qui est tant demandée aujourd'hui. Au-delà des principes, cela amène des résultats indéniables. Des entreprises qui ont de bons résultats, qui sont à même de produire en France, avec des salariés qui ne sont plus considérés comme des exécutants mais qui accroissent leur autonomie et savent quel rôle ils jouent dans le succès de leur entreprise.

Le Lean considéré comme une stratégie, et non pas limité à l'usage opportuniste d'outils, est une réponse à la financiarisation de l'économie et à la recherche exclusive de rentabilité à court terme. Maintenir ou faire revenir du business en France, c'est s'occuper des fins de mois. Penser « Valeur pour les clients » c'est penser long terme. Penser « Valeur pour la société » et chercher à utiliser les ressources au mieux, innover pour réduire les gaspillages, c'est penser aussi à la fin du monde (modestement !). Et au-delà, donner aux gens dans le cadre de leur entreprise les moyens d'améliorer leur métier, pour être

capables de faire du bon boulot, des espaces de réflexion pour utiliser leur créativité, c'est aussi penser au présent en préparant le futur.

Il est tellement important, aujourd'hui encore plus qu'avant, de savoir prendre du temps pour aller plus vite, d'ancrer notre futur dans les racines de ce qui existe, d'utiliser les savoir-faire et la passion des gens pour leur travail et pour ce qu'ils produisent afin d'apprendre à intégrer vite les nouvelles contraintes, nouveaux environnements, nouveaux modèles, et en tirer le meilleur. **Il faut arrêter d'opposer amélioration continue et rupture, stratégie et exécution, court et long terme.** Dans les entreprises, la créativité ne peut naître que de la confrontation d'idées différentes, mais pas de l'adoption instantanée de la dernière idée qui passe. Aider chacun à passer du réflexe à la réflexion est fondamental dans notre expérience professionnelle, comme d'ailleurs au-delà. Le Lean donne le cadre pour penser le court et le long terme, améliorer le présent pour construire le futur, innover là où il faut créer de la valeur tout en valorisant les savoir-faire.

** Le mot français, compromis, a une dimension plutôt négative, ménager la chèvre et le chou en ne satisfaisant aucun des deux, là où trade-off parle simplement de deux objectifs ou paramètres apparemment opposés.*