

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=5028>

Cher Gemba Coach,

Est-il vrai que le Lean échoue souvent ? À quoi bon se donner la peine, alors ?

Ah bon ? Les programmes Lean échouent souvent – dans un premier temps, ils amassent des résultats faciles, les comptabilisent comme des « économies », puis rencontrent de la résistance, et disparaissent en deux à quatre ans, en effet. Fréquemment. Cependant, je n'ai toujours pas eu l'occasion d'observer l'échec du Lean pour peu qu'il soit pratiqué correctement. Le Lean est un chemin vers la réussite. Le périple vous est propre, et dépend fortement de ce qui se passe dans votre industrie et de la façon dont vous interprétez le Lean. Sur le Gemba, lorsque vous observez du Lean, vous pouvez tenter de vous faire une idée de l'état d'esprit de ceux qui le pratiquent en regardant, tout simplement.

Première question : S'y lancent-ils pour réussir ? Ou pour seulement rester dans la course ? J'étais récemment sur le gemba d'une entreprise qui produit des appareils de détection pour les bateaux de fret. Tout comme dans d'autres industries, la technologie a évolué, les clients n'achètent plus des produits, mais des systèmes. Les machines sont reliées par des programmes de plus en plus complexes afin de créer des systèmes complets. L'un des points clés des appareils de détection est la fiabilité du message:

s'assurer que le système détecte les anomalies mais réduise aussi le nombre de fausses alarmes que l'équipage doit vérifier, ou bien de maintenances compliqués qu'il doit accomplir. Le Takt Time se mesure en jours ou en heures, pas en minutes.

L'atelier de production est très bien tenu, propre et bien organisé. Le magasin de composants est situé juste à côté de la production afin d'éviter les déplacements inutiles. Ils possèdent de très bonnes connaissances du Lean et ont effectué de nombreux exercices de cartographie de flux de valeur pour améliorer leur flux. Tout semble bon ? Si vous restez regarder un peu plus longtemps, vous remarquez que :

- **Il n'y a pas d'attention particulière apportée à la qualité :** Il y a beaucoup de tests – comme vous pouvez l'imaginer, les détecteurs défectueux sont rejetés – et ensuite, retouches. Les opérateurs ont sur leurs écrans d'ordinateur les instructions d'assemblage. Pas de retour d'informations immédiates en cas de problème. Aucune attention particulière n'est portée aux retouches.
- **Il n'y a pas de cellules en flux continu :** Les opérateurs travaillent sur des postes proches les uns des autres, mais sont séparés par des stocks de pièces, chacun traite sa propre charge de travail indépendamment de l'amont ou de l'aval du flux.
- **Il n'y a pas de visualisation des temps de servis magasin:** Dans l'entrepôt voisin, les cartons sont entreposés sur des étagères gérées par ordinateur, sans aucune attention spéciale portée sur le temps qu'ils ont passé sur ces étagères (un bon moment, pour certains), ni d'utilisation du flux physique pour révéler les problèmes de la chaîne d'approvisionnement.

Dans l'ensemble, cela ressemble à un bon endroit où travailler – une bonne usine, claire et espacée, des produits techniques. Mais quand vous y réfléchissez, la productivité instantanée est très mauvaise – il y a au moins deux personnes qui parlent ou qui se baladent pour chaque personne qui ajoute réellement de la valeur – et il en va de même de l'utilisation des

C'était une bonne usine. "Faisaient-ils du Lean"? Ils le pensaient. Avaient-ils adopté la pensée Lean ? Non, et de loin. Réussite ou échec ?

investissements – des stocks et un rythme de production globalement lent. Ce n'est pas que c'est une mauvaise usine, pas du tout. Mais il n'y a aucune intention d'en faire une bonne.

L'usine appartient à un groupe Américain. Elle a survécu à des vagues infinies de consolidations et de délocalisations vers l'Asie parce qu'elle se situe près des chantiers navals, cela fait donc sens d'un point de vue commercial. Ils ne mentionnent que très rarement le client. Ils ont cependant beaucoup à raconter sur leurs interactions avec l'entreprise mère et le siège. Ils ne jouent pas gagnants – qu'y a-t-il à gagner ? Ils se sont lancés dans le Lean pour rester dans la course, pour ne pas devoir mettre la clé sous la porte et voir leur production délocalisée, ce qui est le sombre destin de chaque usine de ce genre.

Pas d'Esprit Kaizen

La deuxième question difficile est : sont-ils prêts à changer ? Ou sont-ils à la recherche d'excuses pour ne pas avoir à changer ? Ils sont très versés dans le langage Lean. L'entreprise a une équipe Lean centrale, avec un référent Lean qui vient régulièrement pour mener les projets d'amélioration du flux de valeur et pour rechercher des « gaspillages » à éliminer, et des économies par des projets Lean Six Sigma. Ils font des briefings quotidiens (des réunions d'équipe) en début de shift, au cours desquels ils discutent des problèmes et les signalent au management pour résolution. Ils sont, en fait, en train de faire ce que toute entreprise occidentale a fait depuis un siècle : des projets d'amélioration de la productivité grâce à une meilleure organisation générale et à une meilleure organisation quotidienne des ouvriers. Pas de Kanban, pas d'Andon, pas de Kaizen.

Le changement radical du Lean est l'esprit Kaizen : développer l'attention au Kaizen et l'initiative Kaizen. L'attention au Kaizen revient à créer un espace visuel à l'aide du Kanban et de l'Andon, de sorte que les problèmes soient révélés et que les personnes détectent spontanément les problèmes et se chargent de les résoudre. L'initiative Kaizen revient à créer un espace de réflexion; du temps réservé à cela et la sécurité psychologique du « priorité au porteur de mauvaises nouvelles » et de « essayer et voir », de telle sorte que les opérateurs trouvent eux-mêmes les problèmes et inventent leurs solutions.

Le changement de managérial radical du Lean réside dans l'évolution des relations de management, où le manager crée l'environnement du Kaizen en mettant en cause l'état actuel et en soutenant les idées nouvelles. La chaîne hiérarchique devient une chaîne d'aide. Les directeurs viennent sur le Gemba pour apprendre dans le détail des problèmes des opérateurs, et ainsi améliorent le modèle mental de leur système d'entreprise. Les entreprises occidentales ont toujours été obsédées par le flux des matières, et il en va de même ici. Mais l'innovation du Lean est le flux d'information :

- L'information du service client qui remonte vers la production et la conception;
- L'information de la production qui remonte vers la conception;
- L'information du fournisseur (découverte en production) qui remonte aux achats et à la conception

En changeant leur relation avec leurs équipes sur le terrain, les directeurs apprennent à enrichir leur modèle mental, pour changer leur propres politiques et décisions afin d'éliminer les conditions de gaspillage, et pas seulement pour s'attaquer aux incendies les uns après les autres. Le ticket d'entrée dans cet espace complètement différent est 1/ développer l'esprit Kaizen dans les ateliers de production et 2/ rechercher à continuellement enrichir, mettre à jour et adapter le modèle mental de son business, pour le rendre plus précis et rechercher des avantages compétitifs.

Qu'entendez-vous par "Lean" ?

Pour revenir à votre question. Sur le Gemba : est-ce que c'était une bonne usine? Oui, absolument. « Faisaient-ils du Lean » ? Ils le pensaient, sans aucun doute. Avaient-ils adopté la pensée Lean ? Loin de là. Réussite ou échec ?

Comme tant d'entreprises de ce genre que j'ai eu l'occasion de visiter, ils avaient un programme Lean qui réussissait mais ils échouaient à faire du Lean. Un site en réussite dans le Lean est quelque chose de complètement différent : le PDG y est présent pour faire croître le business (le doubler tous les cinq ans) tout en réduisant les coûts totaux en étant obsédé par la satisfaction client et en apprenant par lui-même les techniques Lean du Gemba, comme le Kanban, l'Andon et le Kaizen. Il pourra ainsi amener les opérateurs à la résolution des problèmes et à la recherche d'améliorations : tout le monde, tout le temps. Ces entreprises sont sensiblement différentes.

L'étendue des résultats financiers qu'une entreprise Lean obtient dépend aussi de sa situation concurrentielle. Par exemple, le BTP est une industrie très cyclique. Une entreprise que je connais bien a eu une croissance très forte de son chiffre d'affaire et de ses profits grâce au Lean, et puis il y a eu un retournement conjoncturel. Ils ont persévéré avec le Lean. Là où les concurrents ont dû prendre des marchés à perte pour entretenir leur volume, ils ont réduit leur production, ils ont fait tout leur possible pour réduire les coûts du siège, ils ont focalisé l'attention de tout le monde sur la qualité malgré un très mauvais contexte.

Donc, pendant quatre ans, ils ont travaillé très dur pour garder la tête hors de l'eau. Maintenant, l'industrie du BTP se redresse et des concurrents de taille comparable sont *morts*. Les projets ont un horizon de deux ans, et bien que les prix aient augmenté, nombreux de leurs plus gros concurrents sont toujours engagés dans des projets qu'ils ont pris à perte, et ils vont continuer à souffrir pendant quelques années. L'entreprise a restauré son chiffre d'affaires précédent, et est de nouveau totalement profitable, sans avoir eu une seule année où ils ont perdu de l'argent. Est-ce que le Lean a fonctionné dans les années de vaches maigres ? Je le pense. Je crois réellement que sans cela, avec la crise que leur industrie a vécue, elle se serait retrouvée sans trésorerie, tout comme ses concurrents. Attendaient-ils cela du Lean? Clairement pas, ils auraient préféré que leur croissance continue sur sa lancée, mais les cycles des industries sont une réalité.

Comme je l'ai dit, je n'ai toujours pas eu l'occasion de voir le Lean échouer. Mais le Lean dont je parle est rare : le PDG a l'intention de faire croître son entreprise durablement et de manière profitable, et d'améliorer sa réponse à la situation industrielle. Il a l'intention de changer sa façon de diriger son entreprise dans le but d'adopter le Juste-à-Temps, la qualité intrinsèque, et de développer l'esprit Kaizen des équipes sur le terrain. Ceci est totalement différent du fait de n'avoir aucun autre critère de réussite que de maintenir la valeur en bourse ou de tenir le corporate à distance, et de mener un programme de projets Lean pour réduire les coûts. De quel genre de Lean parlez-vous ?

Le Lean est un chemin reconnu vers la réussite, bien documenté et souvent démontré. Mais pour réussir vous devez, dans un premier temps, avoir l'envie de réussir, et donc devez avoir défini ce qu'est le succès. Et deuxièmement, vous devez être prêt à vous changer vous-même pour adopter la pensée Lean, et ne pas céder à la tentation d'appeler « Lean » n'importe quel programme d'amélioration de type « sautons-sur-la-solution » comme on en voit parfois. Hmm ?

Traduit de l'américain par Nicolas Villemain, Marc-Antoine Guichard et François Lopez