



Les changements radicaux se construisent à petits pas sur le terrain

Michael Ballé

“Client en premier, commercial en second et production en troisième”: l’un des principes les plus exigeants du lean est hérité de Shotaro Kamiya, le premier président de Toyota Sales Co., Ltd. Soixante-dix ans plus tard, son intuition est toujours aussi juste : « pour offrir une vraie satisfaction à nos clients, nous devons être flexible et répondre aux évolutions de leurs besoins. »

C’est là un des problèmes les plus difficiles que pose le lean. Chaque client est dans une situation unique, un contexte particulier. Il cherche bien entendu le produit ou le service qu’il souhaite – au niveau de performance qu’il attend – mais souvent il a aussi un problème très spécifique qu’il essaye de résoudre, dans ses propres termes.

Les commerciaux, en face, ne peuvent répondre qu’avec une offre standardisée. « On ne fait pas ça. Ça ne va pas être possible. Cela prendra du temps, etc. » Un commercial attentif à son client essaiera de l’aider au maximum de ce qu’il peut faire, mais est déjà très contraint par le système. D’ailleurs, un des principes du lean est d’aborder chaque client un à un, comme un *individu* et non des segments ou catégories.

Et pour ce qui est de la production, chaque changement est un casse-tête sans fin. Rien que les changements de production sont problématiques si on ne pratique pas le SMED d’arrache-pied. Les introductions de nouvelles *features* ou de nouveaux produits sont souvent des traumatismes. Les augmentations ou diminution de volume sont des crises sans fin.

Rester au contact de ses clients signifie trois choses. Premièrement, leur offrir la valeur de base qu’ils cherchent dans notre marque, et qui, elle, ne doit pas changer – même si les circonstances mènent toujours à la laisser s’effriter. Deuxièmement, la flexibilité de répondre à leurs requêtes spécifiques, sur le moment, en fonction de leurs circonstances. Troisièmement, suivre l’évolution de leurs goûts et préférences en s’inscrivant dans l’esprit du temps.

Si du point de vue des dirigeants ces changements font sens – on voit bien que sans une offre plus large pour accrocher plus de clients, on ne fera jamais de croissance et que si on ne suit pas la mode du moment, on se fera dépasser par des concurrents – et sont

clairement une nécessité incontournable, pour les employés, au contraire, ils sont une souffrance, une surcharge émotionnelle et cognitive.

Tout changement, même nécessaire et adapté, est difficile. Difficile parce qu'il faut apprendre une nouvelle façon de faire (qui souvent s'ajoute à toutes les autres qu'il faut déjà connaître). Difficile parce qu'il faut remettre en cause ses attachements à des organisations et façons de faire. Difficile parce qu'on échange le familier pour l'inconnu, ce qui peut être excitant, mais aussi bien souvent porteur de stress, surtout si on ne reçoit pas le support suffisant.

Au cœur du lean se trouve le *kaizen* : l'amélioration par petits pas, par tout le monde, tous les jours. Le but du *kaizen* n'est pas tant de trouver les améliorations radicales qui permettraient d'évoluer vite, mais de former tout le monde, tout le temps à changer sereinement, en pratiquant le petit changement. Le SMED (changement d'outil rapide), par exemple, est une forme de *kaizen* qui vise à trouver des astuces pour simplifier les changements d'outils pour les opérateurs. Le 5S également, une autre forme de *kaizen* qui vise à changer la tenue des plans de travail pour également simplifier le travail des opérateurs.

Le *kaizen* n'a de sens que s'il est accompagné de visites de « gemba » (aller voir de ses yeux là où la valeur est ajoutée) par la direction, pour rencontrer les équipes et discuter directement de leurs efforts de changement, sur le terrain. Ces visites de terrain sont l'occasion de vérifier si trois planètes sont alignées :

- Le sens pour l'entreprise : vers où il faut aller collectivement et pourquoi ?
- Le sens pour les personnes : en quoi elles s'y retrouvent dans ses changements ?
- Les ressources nécessaires : le support et ressources dont elles ont besoin pour réussir ces changements.

La pierre angulaire du lean est que la satisfaction des clients (en s'adaptant à leurs demandes) passe par la satisfaction des employés (en les accompagnant et leur donnant les moyens de faciliter leur travail – eux-mêmes). Un des enseignements les plus profonds du lean est que *mura* (les variations) entraînent *muri* (la surcharge) et donc *muda* (les pertes).

Pour les directions le changement est nécessaire et inévitable. Beaucoup se voient d'ailleurs comme des leaders de transformation : réorientations, réorganisations,

consolidations, etc. Mais en lean on sait bien que chaque changement est une réelle difficulté pour ceux qui font le travail et fabriquent vraiment la valeur pour le client – c'est pour cela qu'on souhaite faire les plus petits pas possibles et toujours en impliquant les gens, pas en les dirigeant.

Le plus surprenant est qu'au final, on réussit ainsi des transformations d'une envergure qui laissent parfois après coup, alors que les grands projets de mutation s'enfoncent inévitablement dans les sables ou se fracassent dans le bruit et la fureur. Le lean montre que la transformation sereine est possible, mais qu'elle passe d'abord par une transformation des modèles et attitudes de la direction : de commander-imposer-contrôler, pour donner de grands coups de volant, à orienter-écouter-soutenir, pour aider chacun à changer pas à pas.