

## Qu'est-ce qu'une vraie transformation Lean ?



---

**MISE EN LUMIÈRE** - En s'intéressant aux transformations réussies, les auteurs expliquent pourquoi une vraie transformation Lean requiert une chaîne de mentorat sur le TPS afin de tenir la promesse d'un apprentissage pour chacun.

---

**Mots clés:** *Michael Ballé et Alejandro Garcia-Mella*

---

Le vendredi 18 juin 2021, Nicolas Chartier et Guillaume Paoli ont mené la plus grande introduction en bourse sur le marché Euronext depuis 2019 pour le groupe ARAMIS, l'entreprise qu'ils ont fondée il y a 20 ans avec un téléphone et un ordinateur dans un studio. Il s'agit d'un succès entrepreneurial spectaculaire et le Lean y a sa part.

Étudiants assidus en école de commerce, Nicolas et Guillaume savaient que la croissance apporterait son lot de problèmes opérationnels. En observant d'autres entreprises se débattre dans leur secteur d'activité, ils ont vu que les complexités et le poids croissant de l'historique pouvaient facilement mener à une dégradation du service aux clients et augmenter les coûts de structure. Ils avaient entendu parler du Lean depuis leurs années d'études et savaient à quoi s'attendre grâce à leurs lectures sur le sujet. Ce mode de pensée leur a également permis de réfléchir à des manières de faire qui pourraient leur permettre d'éviter la « maladie des grandes entreprises ».

En 2012, Guillaume et Nicolas ont commencé une expérimentation avec un consultant Lean afin de régler les problèmes opérationnels dont ils faisaient l'expérience douloureuse. Les résultats furent intéressants, mais peu concluants. Cependant, dans les années qui suivirent, ils embauchèrent un directeur Lean et établirent leur propre programme Lean interne, qui était essentiellement fondé sur la réalisation de projets. Leur expérience était semblable à celle de nombreux dirigeants qui avaient décidé d'essayer le Lean : chaque projet démontrait des résultats initiaux appétissants, puis par la suite échouait à apporter des résultats à moyen terme, de réellement transformer les processus, ou au bout du compte de démontrer des résultats tangibles.

À partir de 2017, ils ont finalement suivi le conseil qu'ils avaient pu lire dans toute la littérature Lean, ont trouvé un Sensei puis ont commencé à apprendre le *Toyota Production System* (TPS) sur le gemba – la façon traditionnelle. Bien que cette approche ne semblât pas mener à grand-chose au démarrage et ne fût certainement pas généralisable, elle s'avéra être un pivot pour capturer de nouveau la dynamique d'amélioration au sein de l'entreprise et se solda finalement par un succès spectaculaire. Aucun d'entre eux ne s'attendait à ce que le Lean fût davantage qu'un simple moyen de maîtriser les processus, une manière totalement différente de piloter une entreprise – développer les personnes afin de toujours mettre les clients en avant. Le Lean a appris aux dirigeants à poser les questions difficiles: « Quel est le problème que nous cherchons à résoudre ? » « Quelle est notre analyse de la situation actuelle ? » « Nous sommes-nous suffisamment demandé "pourquoi ?" » « Quelles alternatives avons-nous à chacune de nos stratégies ? » – des questions qui ont encouragé les gens à apprendre plutôt qu'à foncer dans le tas et de seulement se contenter de décider et exécuter.

Le moment décisif s'est produit lorsque Nicolas s'est interrogé : pourquoi le directeur général ne serait-il pas le Sensei ? En effet, c'était à cette même question que les précédents pionniers, tels Art Byrne ou Freddy Ballé, avaient répondu. Les directeurs généraux Lean agissent comme Sensei au sein de leur entreprise. Nicolas a fait en sorte de rencontrer d'autres leaders Lean expérimentés et réputés, comme Marc Onetto d'Amazon ou Orry Fiume de Wiremold, et a amené une équipe d'auteurs Lean à débroussailler le sujet. Le résultat fut sa participation en tant que co-auteur au livre *The Lean Sensei*. Cette équipe de penseurs Lean a continué d'explorer la théorie de l'apprentissage sous-jacente au savoir-apprendre, pratique enseignée par le Sensei original de Toyota.

Il est souvent dit du Lean que de nombreuses entreprises s'y essaient, mais que peu réussissent. Mais quand elles réussissent, elles le font de manière spectaculaire. Observer les réussites, telles Wiremold ou Aramis elle-même, nous donne des indices sur ce qui peut se passer bien, ou pas, dans une transformation Lean. Dans certains secteurs de l'entreprise, comme le réseau commercial, la logistique et la production, Nicolas a très rapidement réussi à mentorer ses n-1 au TPS, tout comme il était lui-même coaché. Dans d'autres secteurs, en revanche, cela n'était pas aussi simple. La différence de trajectoire ne faisait aucun doute.

Il s'avère que les résultats obtenus par le TPS ne proviennent pas de l'application de meilleurs processus au sein de l'organisation, mais de la création d'un environnement favorable à l'apprentissage, où les personnes elles-mêmes apprennent à chercher de nouvelles façon d'améliorer la satisfaction des clients et de baisser les coûts, *par elles-mêmes*. Le TPS n'est pas une mise en place d'organisation, mais un programme d'apprentissage comportant quatre niveaux clairs :

- *La vision* : Le toit de la maison oriente tout le monde, tous les jours vers la satisfaction client, et vers le questionnement constant sur ce que la satisfaction des clients signifie réellement dans tel ou tel cas. La question revient toujours à « Faisons-nous ceci car c'est mieux pour nos clients ou parce que c'est plus simple pour l'entreprise ? » Cette vision nous rappelle de toujours nous efforcer d'apporter de la valeur aux clients – elle nous indique une direction et une intention.
- *Des problèmes difficiles* : La pression constante de 1) réduire les temps de traversée (juste-à-temps) et 2) intégrer la qualité dans la production en réagissant plus rapidement à chaque anomalie (jidoka) sont des « problèmes gênants », au sens de la théorie de l'apprentissage : des problèmes qui ne cesseront jamais d'être difficiles, ne cesseront jamais d'être des problèmes (quel que soit votre lead-time actuel, réduisez-le de moitié) et amènent à casser la logique actuelle et à trouver des concepts nouveaux, créatifs et en rupture.
- *Pratique de routines réfléchies* : s'attaquer aux problèmes difficiles n'amène des progrès que si les personnes développent au quotidien leur capacité à résoudre des problèmes, à travers des routines d'apprentissage telles que s'assurer que la charge de travail quotidienne est lissée, s'entraîner sur les standards connus, et s'impliquer dans le kaizen afin de rechercher des petites améliorations chaque jour.
- *Conditions d'apprentissage* : Afin d'apprendre en faisant, les équipes doivent être autonomes et dirigées par un team leader expérimenté. De plus, les personnes doivent être formées régulièrement à gérer leur propre résolution de problème et les systèmes de l'entreprise doivent faciliter, plutôt que d'être des freins bureaucratiques à l'esprit d'amélioration de tous.

<b>TPS</b>	<i>Niveau d'apprentissage</i>
<b>SATISFACTION CLIENT</b>	Indique ce qui doit être appris chaque jour : comment offrir de meilleures options, augmenter la qualité et réduire les coûts
<b>JUSTE-À-TEMPS + JIDOKA</b>	Les problèmes gênants amènent les personnes à casser la logique de leurs processus actuels et à chercher des concepts en rupture
<b>SATISFACTION DES EMPLOYÉS</b>	Pratique quotidienne et réfléchie de la gestion de la charge de travail, connaissance des standards et recherche de petites améliorations par le kaizen
<b>CONFIANCE MUTUELLE ENTRE MANAGERS ET EMPLOYÉS</b>	Créer des conditions d'apprentissage en établissant un environnement de travail qui génère l'apprentissage, plutôt que de laisser la bureaucratie l'inhiber.

Ce modèle d'apprentissage est basé sur la théorie de l'apprentissage par la résolution de problèmes – la façon dont les adultes apprennent. Les adultes apprennent d'une façon très différente des enfants car ils possèdent déjà de l'expérience sur de nombreux sujets, ils savent ce qu'ils connaissent. Par conséquent, une façon intelligente d'amener les adultes à apprendre est de les amener à se saisir de problèmes concrets. Les problèmes de la vraie vie déclenchent :

1. L'activation des connaissances existantes et, espérons-le, l'effort d'approfondissement de ces connaissances.
2. L'intérêt situationnel : apprendre est difficile, mais les gens sont motivés à faire l'effort car cela fait partie de l'activité d'une équipe et on attend d'eux qu'ils montrent quelque chose.
3. L'apprentissage en autonomie : c'est la partie la plus compliquée de l'approche. L'apprentissage n'apparaît pas pendant les discussions de groupe, mais à chaque fois chacun s'évertue à lire, essayer, ou découvrir quelque chose par lui-même.
4. Soutien et mentorat : les méthodes utilisées pour analyser le problème et le mentorat nécessaire pour accélérer les progrès (les bons mentors guident leurs disciples vers des expérimentations de plus en plus prometteuses).

Ces quatre éléments d'apprentissage par la résolution de problèmes sont une constante du TPS, qui constitue donc un système d'apprentissage complet, amenant les personnes à pratiquer de manière routinière à travers les standards et le kaizen, et à rechercher des améliorations plus significatives par le juste-à-temps et le jidoka. Dans le cas d'Aramis, l'entreprise a réussi à réduire le délai de livraison aux clients de plusieurs semaines à 24 heures en résolvant les petits, mais aussi les grands défis.

<b>CHALLENGE</b>	<b>RÉPONSE</b>
<i>Tirer le flux des voitures</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Afficher sur le site les voitures avec des délais de livraison fiables – si le délai est incertain, la voiture n'est pas proposée</li> </ul>

**34 RUE DE BAGNEAUX, 45140 ST JEAN DE LA RUELLE**

TEL. 09 83 22 16 50 ou 06 62 94 67 37

info@leanfrance.fr - www.institut-lean-france.fr

Association loi 1901 - Siret : 499 311 173 000 37 - N TVA : FR70499311173 -APE : 9499Z - Organisme de formation : 24 45 02959 45

	<p>aux clients.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● N'expédier sur site que les voitures devant être livrées le lendemain.</li> <li>● Résoudre les problèmes d'immatriculation qui bloquent la livraison physique des véhicules.</li> <li>● Travailler de manière proche avec les opérateurs préparant les voitures afin de les soutenir dans l'atteinte de la qualité et des délais de livraison.</li> </ul>
<i>Contrôle des camions</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fixer un horaire objectif clair pour les camions</li> <li>● Réduire la variabilité dans l'arrivée et l'attente des camions sur les sites.</li> <li>● Éliminer les points durs pour les conducteurs des camions pour rendre leur travail plus simple sur la route et les sites.</li> </ul>
<i>Accélération des flux d'information</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Réduire la dépendance due aux délais postaux</li> <li>● Accélérer les financements en se concentrant sur la simplification des formalités administratives et l'attente.</li> </ul>

La réelle difficulté tient au fait que l'apprentissage est individuel. Cela requiert un environnement collectif pour la motivation et l'échange des idées et des points de vue, particulièrement dans le feu de l'action, mais le moment magique reste personnel – une personne doit apprendre quelque chose, et ensuite le partager pour étendre sa connaissance sur son apprentissage. Apprendre requiert également de sortir de sa propre zone de confort et d'essayer de nouvelles choses; tout le monde n'est pas nécessairement ouvert à cette expérience.

C'est pour cela qu'une transformation Lean ressemble à un périple. En réalité, la transformation apparaît lorsque des chaînes de coaching se mettent en place, de sénior à junior. Dans les services où les gens contournent le TPS et se contentent simplement d'implémenter de nouveaux processus comme s'il s'agissait juste de déployer des « bonnes pratiques », il ne se passe pas grand-chose (ni en bien, ni en mal, car le nouveau processus est inspiré de l'apprentissage personnel des penseurs Lean).

C'est pourquoi enseigner le Lean par morceaux, à travers les outils, à travers les projets « lean » ou à travers les nombreuses méthodes « lean-light » inventées par les consultants est une mauvaise idée. Le TPS est une méthode robuste, à l'épreuve du temps, et intelligente, qui permet de rendre les problèmes visibles, d'identifier les gaspillages et de les traiter par le kaizen – et ce faisant, par une pratique délibérée et constante et pendant de longues heures, de trouver de nouvelles idées en rupture (comme le fait que les camions peuvent être contrôlés à la minute) et d'atteindre des résultats en rupture (la livraison en 24 heures). Une transformation Lean n'est pas une transformation organisationnelle, mais une transformation dans les esprits – qui provient de l'apprentissage et de la pratique du TPS.

Tout comme Art Byrne ou Freddy Ballé avant eux, Nicolas et Guillaume sont parmi les entrepreneurs les plus talentueux et innovants de leur génération. Ce que le Lean leur offre est une méthode qui permet d'obtenir des résultats répétables, comme ils sont actuellement en train de le démontrer avec leur hyper croissance, en développant leur activité dans de nouveaux pays, sans imposer des processus centralisés mais simplement en mentorant le TPS sur le gemba. Ceci est selon nous ce qui explique sans fard pourquoi tant d'entreprises essaient et si peu réussissent, mais aussi pourquoi celles qui réussissent le font de manière si spectaculaire. Le Lean est un système d'apprentissage, et il a besoin d'être enseigné une personne à la fois, sur le terrain, au sein d'une chaîne de mentorat – c'est à cela que ressemble une vraie transformation Lean.

## LES AUTEURS



**Michael Ballé est auteur Lean, coach de dirigeants et membre fondateur de l'Institut Lean France**



**Alejandro Garcia-Mella est directeur de la Supply Chain, de la Marketplace & des partenariats stratégiques chez Aramisauto.**

**Traduction par Marc-Antoine Guichard et François Lopez**