

## Le Management Lean

Michael BALLE & Godefroy BEAUVALLET

Editions PEARSON

### Introduction

Le cœur du management lean est *d'apprendre à atteindre ses objectifs par le développement des personnes* – pas *en* développant les personnes (tous les managers font plus ou moins cela), mais bien *par* le développement des personnes. Le développement dont il s'agit correspond au développement de l'autonomie de chaque individu dans la résolution des problèmes qu'il rencontre, ainsi qu'au développement de la confiance qu'il peut avoir en son propre jugement afin d'encourager son initiative.

Le lean est une méthode anti-crise ou, plus exactement, si l'entreprise sait allier agilité et performance, chaque « crise » est l'occasion de développer sa part de marché. Les dirigeants qui s'engagent vraiment dans cette démarche.... Obtiennent des résultats financiers visibles et l'amélioration des relations sociales au sein de l'entreprise.

« Lean » veut dire rapide, agile, souple, musclé, élancé, vif. Le lévrier est « lean ». Le guépard aussi. C'est le contraire de gros et lent.

Ce n'est pas une cure d'amaigrissement par la réduction des coûts. C'est un programme d'actions de formation et de réflexion pour que chacun dans l'entreprise se pose la question de savoir comment aborder sa responsabilité dans son poste pour créer plus de valeur avec moins de gaspillage. Développer l'esprit *kaisen* chez chaque employé.

L'efficacité des processus résulte de la compétence individuelle de chacun et de l'esprit d'équipe dans l'entreprise.

Développer chaque employé implique de lui donner les moyens de réussir afin qu'il puisse, chaque jour, accroître sa compétence et son autonomie dans son travail et toujours apprendre à mieux travailler avec ses collègues, non seulement dans son équipe mais également au-delà des barrières fonctionnelles.

En pratique, kaizen signifie amélioration continue par petits pas, menée par les employés eux-mêmes en rendant leurs tâches plus simples ou plus faciles à effectuer.

Les gaspillages, c'est-à-dire les activités superflues et les coûts associés, sont les effets indésirables de décisions prises – ou de politiques définies – par le management, sans doute pour de très bonnes raisons, mais sans toujours en voir les tenants et les aboutissants pratiques. La réalité existe, la réalité résiste.

### Le Gemba

*Le management lean est une pratique plus qu'une méthode ou une philosophie... Il permet ainsi de remettre constamment en cause des dispositions tout en gardant une direction générale ferme et créant du sens pour le personnel.*

La pratique du management sur le terrain conduit à clarifier la vision du dirigeant en accord avec les désirs de ses clients et les besoins de ses employés. C'est de sa pratique que le dirigeant tire sa stratégie, ses décisions et sa philosophie – pas l'inverse.

Le lean se pratique sur le « *gemba* » - terme japonais qui signifie « le vrai lieu où les choses se passent ».

La pratique sur le *gemba* est pleinement porteuse de sens car, au-delà des différences de niveaux hiérarchiques ou de spécialité fonctionnelle, elle rassemble tout le monde sur les fondamentaux du métier de l'entreprise : ce que tout le monde est là pour réussir. Il y a un plaisir indéniable à travailler ensemble à des sujets difficiles mais qui sont au centre de notre métier.

L'entreprise est riche en données et en opinions, mais elle est incroyablement pauvre en faits. Les chefs d'entreprise, qui ont des montagnes de données à portée de main et sont conseillés par des experts très intelligents, n'en demeurent pas moins à la merci d'erreurs d'appréciation incompréhensibles pour le grand public et par leurs salariés.

Le fait est au centre de l'approche lean. Or, avec l'expérience du terrain, il est rapidement manifeste que l'observation des faits n'est ni naturelle ni intuitive : c'est une pratique. Savoir observer, c'est être capable de *se faire sa propre opinion* sur ce qui se passe sur le terrain avant d'écouter les commentaires des personnes qui y travaillent.

Obliger quelqu'un à faire quelque chose est relativement facile, mais il est plus difficile de le faire changer d'avis. Un changement de position ne peut venir que de l'adhésion de la personne. Par ailleurs, il ne faut pas sous-estimer le sentiment de satisfaction que ressentent les professionnels à travailler ensemble sur un sujet commun. Ce sentiment partagé est un élément clé de la réussite.

Chaque visite de terrain met en évidence l'écart entre ce qui est censé se passer et ce qui se passe vraiment, à un instant donné. Les raisons de décalage sont multiples : un imprévu, un employé pas assez bien formé, une situation nouvelle, un impératif technique... dans le lean, formuler les problèmes correspond à montrer l'écart entre le processus tel qu'il devrait se passer et tel qu'il se passe dans les faits. Si le standard n'est pas respecté, c'est que la compréhension de la situation est incomplète. Le parti délibéré de la démarche consiste à dissocier les personnes des problèmes et à mettre en lumière les écarts sans mettre en cause les individus.

Il ne sert à rien de formaliser un plan si l'on n'a pas l'intention de comparer ce qui se passe avec ce qui a été prévu.

Premièrement, chaque employé doit se sentir libre (et responsable) de signaler tout problème à son management pour faciliter la confirmation et la rectification. Deuxièmement, chaque employé doit pouvoir montrer l'étendue de ses capacités en suggérant lui-même une solution au problème en question. C'est pourquoi encourager les suggestions est une pratique clé du management lean, qui ne s'acquiert qu'au prix d'une grande patience et persistance.

Tout d'abord, il s'agit de reconnaître que chacun, dans l'entreprise, souhaite contribuer positivement mais que beaucoup d'énergie est absorbée par des tâches à faible valeur ajoutée, ce qui sape le moral des gens. Le premier impératif est donc de transformer le travail sans valeur ajoutée en travail à valeur ajoutée en éliminant les irritants – par de la rationalisation astucieuse sans augmenter la pénibilité du travail. ... permettre à tout le monde d'avoir l'expérience du plaisir de la création et de l'innovation.

### Apprendre à manager

Le lean est une approche scientifique dans le sens où la vérité ne s'aborde pas par l'acquisition de grandes idées mais, au contraire, par l'épuration des idées fausses et par la constatation qu'il n'y a aucune généralité mais que des cas de figure.

Aller sur le gemba permet de se mettre d'accord sur ce qui est possible, sur ce qui paraît impossible et sur les sujets à travailler jusqu'à ce qu'ils deviennent possibles. Le gemba permet de définir ensemble – et en pratique – l'espace immédiat de développement, tant individuel que de l'équipe et du processus. En ce sens, le lean préconise de manager comme si on n'avait aucun pouvoir.

Le manager crée les conditions d'un travail réussi et donne aux employés les moyens de faire preuve d'initiative et se battre pour atteindre les objectifs que se donne l'entreprise.

Cette pratique managériale n'a rien d'inné – elle s'acquiert par la pratique, sur le terrain, en apprenant à aller chercher les faits à leur source, observer les modes de travail et mettre les gens d'accord sur les problèmes, confirmer que les processus se déroulent bien comme prévu, en particulier les processus de formation au poste et d'activités kaizen, et enfin encourager l'initiative et l'innovation de chacun.

### La magie des produits

Au premier plan et au centre du management lean se trouve l'obsession de comprendre les désirs et les soucis des clients en vue d'imaginer des produits qui leur conviennent et, sur cette base, de construire le système de production le plus approprié.

La clé du succès consiste à écouter ses clients. Malheureusement, on ne peut pas se fier à ce qu'ils disent. Comprendre la valeur d'un produit pour ses clients est d'autant plus difficile que les clients eux-mêmes ont souvent du mal à l'exprimer.

La meilleure façon de faire est d'étudier sur le *gemba* comment les clients se servent réellement des produits – et non pas comment ils pensent s'en servir.

Le premier *gemba* pour comprendre la valeur est de regarder les réclamations clients, car c'est là que le client réclame de la *restitution de valeur* – là où la magie n'opère pas !

L'esprit *kaisen* commence par l'amélioration continue de nos produits, par une meilleure compréhension de nos clients et par une plus grande maîtrise de nos processus techniques.

### Le développement des personnes

La finalité du développement des collaborateurs est avant tout d'accroître leur autonomie, c'est-à-dire leur capacité à réussir leur travail efficacement dans des circonstances variées et changeantes – où il se passe toujours quelque-chose. L'autonomie est également une source importante de satisfaction au travail et permet de libérer l'initiative.

Des employés plus compétents imaginent des processus plus efficents. De même, des employés plus compétents sont essentiels pour gérer des processus optimisés en situation difficile.

Dans le modèle lean, la satisfaction du client provient de la maîtrise des meilleurs procédés techniques par les employés les plus compétents :

SATISFACTION DES CLIENTS = MEILLEURS PROCESSUS + MEILLEURS EMPLOYES

Il est d'autre part nécessaire de faire participer les employés à des projets de *kaizen*, c'est-à-dire d'amélioration continue des procédés.

La résolution des problèmes tient essentiellement à une bonne observation et une bonne discussion entre le collaborateur et son responsable. Chaque problème est l'occasion d'apprendre quelque chose à quelqu'un, et de lui permettre de réfléchir au-delà de ses impressions superficielles pour aller chercher les causes profondes de la situation.

« Les 5 pourquoi ? » : poser cinq fois la question « pourquoi ? » permet, une fois que le bon facteur a été identifié, d'aller au fond des choses et de trouver la cause racine.

Le rêve tayloriste, incarné par les premières versions des normes ISO 9000 est celui de processus parfaitement maîtrisés, totalement stabilisés et appliqués à la lettre par des exécutants disciplinés et attentifs.

Le rêve lean est tout différent. C'est un rêve d'entreprise flexible qui « colle » à ses marchés, car ses employés savent évoluer et connaissent leur métier sur le bout des ongles ; ils savent prendre des initiatives et innover car ils comprennent le contexte de l'entreprise et s'inscrivent dans son projet ; ils savent être performants tout en respectant leurs communautés, car ils savent travailler ensemble et avec les autres au jour le jour. C'est une dynamique portée par un effort d'amélioration quotidien par petits pas, qui associe chaque employé au désir de s'améliorer.

Manager, c'est dynamiser l'entreprise en soutenant la boucle d'apprentissage entre compétence technique individuelle, travail en équipe et performance des processus.

### L'élimination du gaspillage par la réduction du lead-time

Il ne faut pas parler de *réduction* mais de *management* des coûts. Il est nécessaire de connaitre exactement la nature des coûts et de distinguer à tout moment les coûts exceptionnels des coûts prévus. Par exemple, acheter à un fournisseur moins cher en termes de coût par pièce mais peu fiable en termes de qualité et de livraisons crée des coûts réels supérieurs au gain sur le papier.

Comme tout système complexe, une entreprise est plus que la somme de ses parties : elle est également la somme des relations entre ses composantes.

### Satisfaction des clients

Chaque occasion de rappeler aux employés qu'ils œuvrent pour des clients plus que pour leurs chefs est bonne à prendre, et le but premier du système est de développer l'esprit qualité chez chaque personne. L'interruption du travail pour présenter la réclamation et sa cause présumée est l'occasion de réunir – et motiver – tant le management que les employés autour de la compréhension du problème et des idées kaisen à envisager pour le résoudre. Cette boucle de feed-back rapide existe rarement dans l'entreprise, alors qu'elle est au cœur du management lean : réduire le lead-time entre l'incident client et son traitement par tous ceux qui ajoutent la valeur.

### L'auto-qualité

L'auto-qualité est la capacité d'un processus à détecter les défauts qu'il produit et à s'arrêter pour les traiter plutôt que de continuer à opérer et les passer à l'étape d'après :

- Faire bien du premier coup en maitrisant son travail.
- Repérer le travail insatisfaisant afin de ne pas le passer en aval.

L'auto-qualité permet d'individualiser la conception de la formation. Chaque personne est différente et doit être formée sur les difficultés qui lui sont spécifiques.

Cela peut paraître paradoxal, mais le *but du travail standardisé est d'apprendre à changer*.

La maitrise des standards de travail et du travail standardisé est ainsi la condition du développement de l'autonomie des équipes.

... une dynamique collective qui offre un sens aux actions de tous les employés de la société et leur permet de mieux collaborer en donnant un but commun à leurs ambitions et initiatives.

... pour s'intéresser à ce qu'elle fait dans son travail, toute personne a besoin d'autonomie et d'espace d'initiative.

Le respect des employés est la voie de nouvelles relations sociales, dans une certaine mesure plus tolérantes et apaisées, assurant que chacun puisse donner le meilleur de lui-même.

L'entreprise lean est essentiellement différente (et plus performante) par sa volonté d'écouter pour mieux comprendre et mieux s'adapter.

Ce plaidoyer en faveur de la prise en compte de « l'humain » dans le monde de l'entreprise rejoint la conviction de tous ceux qui recherchent la performance exceptionnelle dans d'autres domaines tels que le sport ou l'art. Pourquoi l'entreprise serait-elle étrangère à la quête d'excellence ?

### Le leadership, un savoir-faire lean

Dans un management lean, la recherche de performance s'appuie sur une technique spécifique qui tient plus du coaching sportif que du leadership traditionnel. Les managers doivent aborder les situations selon le cycle suivant :

1. *Visualiser l'activité* : rendre l'activité (objectifs et processus) visible pour tous, de manière à pouvoir partager une compréhension intuitive et immédiate de l'état d'une situation et révéler les problèmes.
2. *Formuler les problèmes* : demander à chacun de poser les problèmes qu'il rencontre de la manière la plus précise possible.
3. *Rechercher les causes racines* : au-delà de la réaction immédiate pour pallier à la cause immédiate, la recherche de la cause racine est la partie fructueuse du travail car elle permet de se poser les questions de fond.
4. *Etudier les contre-mesures* : méthodes de résolution de problèmes, prendre des initiatives, certaines réellement innovantes, l'étude des contre-mesures par le management est un moment essentiel d'enrichissement et de reconnaissance mutuelle qui permet à tous d'avancer ensemble.

Dans chaque zone de travail, on doit pouvoir voir d'un coup d'œil le *score*. Une attention toute particulière est à porter aux commentaires : les opinions des opérateurs sur les raisons des écarts. Les commentaires sont donc un excellent point de départ pour la *formulation des problèmes*. A cet égard, il est essentiel que les employés soient convaincus que leur avis compte.

