

Le Lean Management : revenir aux sources c'est l'adopter

En France, le Lean est de plus en plus critiqué... parfois à raison, mais souvent pour de mauvaises raisons !

Est-ce le Lean qui génère du stress ou qui tue des emplois ou plutôt la mauvaise santé de l'entreprise, son manque de compétitivité dans un environnement de plus en plus concurrentiel, le manque de sens donné aux salariés, la faible capacité à travailler en équipe. La performance opérationnelle n'est alors plus une option et le Lean est un des moyens pour l'améliorer rapidement et dans la durée. Pour les entreprises qui sont en pleine croissance, le Lean fournit aussi un moyen efficace de dégager des marges de manœuvre au service de leur développement.

Pourtant, tous les spécialistes le disent 50 à 90% des démarches Lean se traduisent par un échec. Partant de ce constat si au moins 50% réussissent, l'expérience vaut donc certainement le coup d'être tentée, d'autant que ceux qui n'ont pas réussi ont certainement beaucoup appris ! Encore faut-il au préalable bien comprendre tout ce qui se cache derrière ce terme... et prendre le temps de réfléchir à l'impact de l'introduction du Lean Management dans son organisation.

Lean Management : Allez au-delà des a priori

Revenons aux sources : le Toyota Production System (TPS). Et le terme « système » est fondamental.

Le TPS s'appuie sur des caractéristiques typiquement japonaises : l'emploi à vie ou « emploi permanent », la culture holistique japonaise, qui veut que l'individu soit d'abord une composante d'une organisation, et le développement des compétences. Toyota a ajouté d'autres ingrédients comme la chasse aux gaspillages, le travail standardisé pour faire bien du premier coup et accélérer la montée en compétences, la décision au plus près du terrain pour traiter les problèmes dès qu'ils apparaissent...

La plupart des entreprises qui n'ont pas réussi leur démarche Lean n'ont pas pris suffisamment de temps au démarrage pour évaluer l'impact d'une démarche Lean sur leur système en place (culture managériale, modes de fonctionnement,...)... Le Lean Management était (et est encore souvent) considéré comme une technique permettant de dégager des gains rapides : en quelque sorte le successeur du Business Process Reengineering, en plus efficace et plus collaboratif.

Enfin, ce terme renvoie à des logiques d'entropie (amaigrissement) peu mobilisatrices alors qu'il s'agit au contraire de développer la capacité d'une organisation à décider au plus près du terrain, à mieux fonctionner en équipe (en restaurant confiance, collaboration, engagement, responsabilisation), à développer les compétences,... bien entendu pour améliorer la performance opérationnelle.

Un programme Lean : une démarche au long cours et des résultats rapides

Le lancement d'une démarche Lean en France passe par une réflexion axée sur 3 questions :

1. Sur quel « contrat social » va-t-elle s'appuyer, étant entendu que l'énoncé de ce contrat ne sera

pas le même si l'entreprise est au bord du dépôt de bilan (le contrat peut se résumer à sauver le maximum d'emplois), si elle a la chance d'anticiper les problèmes de compétitivité ou mieux si elle est en phase de développement (le contrat social est alors plus orienté sur la réaffectation des ressources libérées pour absorber la croissance, moyennant parfois un plan de professionnalisation sur de nouvelles compétences) ?

2. Comment impliquer toutes les équipes sur une remise en question du système global (chaînes de valeur, postures) sans que cela tourne à la bataille de tranchées où chaque équipe, voire personne, défend son pré-carré et vit comme une attaque personnelle la remise en cause de pratiques en cours ?

3. Comment engager l'équipe managériale dans une démarche au long cours alors qu'on lui a assigné des objectifs à court terme plus qu'ambitieux et qui absorbent toute son énergie ?

Le processus d'intégration du Lean Management au sein d'une organisation demande un travail de préparation en amont et chaque étape doit être balisée pour faciliter son acceptation :

- Fédérer le top management sur une vision partagée : Il est primordial que les managers s'imprègnent du sens, des fondements et réfléchissent aux conséquences du Lean. Cette réflexion se décline sur plusieurs thèmes : identifier les forces de leur organisation pour lancer et pérenniser cette démarche, évaluer les impacts sur la culture de l'organisation, mettre au clair les attentes de cette démarche en termes d'amélioration de la performance opérationnelle et sur quelle échelle de temps (n'oublions pas qu'il existe d'autres leviers pour améliorer la performance : évolutions d'organisation, de localisation, de système d'information,...) et identifier les premiers périmètres d'action pour faire la « preuve du concept »,

- Etablir une communication claire à destination des équipes concernées pour expliquer pourquoi il est urgent d'agir et donner le sens des leviers utilisés,

- Apporter la preuve du concept en réalisant quelques projets d'amélioration sur des processus suffisamment simples pour ne pas être obligé de mobiliser une kyrielle d'acteurs mais suffisamment critiques et au cœur du business pour traiter de vrais problèmes de performance. Partager ces premiers succès avec les équipes c'est montrer qu'il est possible de changer rapidement dans une réelle logique collaborative et ainsi de mieux appréhender les dimensions humaines et techniques du Lean,

- Développer les compétences : pour accélérer la dynamique, former une équipe interne pour démultiplier la capacité d'animer des projets d'amélioration,

- Faire évoluer les postures managériales : les gains de performance résultant d'une démarche Lean ne sont pas durables sans modifier profondément les pratiques managériales (délégation, droit à l'erreur...). Il s'agit de définir et déployer de nouveaux standards managériaux autour des thèmes comme le pilotage de la performance, la planification des activités, la résolution de problème, le développement des compétences,... sans oublier de s'entendre sur les pratiques à abandonner ! Si les dirigeants ne sont pas encore acquis au Lean, n'hésitez pas à en déployer les fondements... et à communiquer sous la bannière Lean une fois que cela a marché !