

OLIVIER RENÉ ET
BERTRAND DE GRAEVE

Préface de Didier Leroy,
ex-executive vice-président Toyota Motor Corporation

Le Lean management

AU CŒUR DES SERVICES



**RENDRE
L'ENTREPRISE
MEILLEURE**

A L I S I O

Vous souhaitez rendre votre entreprise plus performante, plus agile, mieux centrée sur le client pour le satisfaire ? C'est la méthode lean qu'il vous faut ! Vous allez découvrir que le lean n'a pas grand-chose à voir avec le fait de « mettre la pression » sur les collaborateurs.

Initié par Toyota depuis plus de 70 ans et déployé partout dans le monde, bien au-delà du secteur de l'industrie, le succès du lean se conçoit dans toutes les dimensions : culturelles, organisationnelles et managériales.

Mis en situation dans le domaine des services, ce guide de référence présente et développe chacun des grands principes du lean à travers de nombreux exemples et cas pratiques. Il vous permettra de transformer durablement et en profondeur votre entreprise, et d'insuffler énergie et passion à votre équipe.

« La mise en œuvre du lean peut se faire partout, sans exception, dans toutes les cultures et dans tous les secteurs d'activité. »

Didier Leroy, ex-executive vice-président Toyota Motor Corporation

Formé à la pratique du lean chez Toyota, **OLIVIER RENÉ** a été directeur de l'organisation et du lean management du groupe Auchan. En 2019, il fonde Kaizenco, son cabinet de conseil et d'accompagnement en lean management. **BERTRAND DE GRAEVE** découvre le lean dans la grande distribution en tant que chef de secteur. Il poursuit son chemin comme directeur qualité et méthodes avant de rejoindre un cabinet de conseil expert en lean management. En 2021, il fonde Cap Kaizen. Il accompagne la mise en œuvre de démarches d'amélioration continue.



25 €
PRIX TTC
FRANCE

A L I S I O



Rayon :
Vie professionnelle

Olivier RENÉ ET
Bertrand DE GRAEVE

Préface de Didier Leroy,
Ex executive-vice-president
de Toyota Motor Corporation

Le Lean management

AU CŒUR DES SERVICES

RENDRE L'ENTREPRISE MEILLEURE

A L I S I O

ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr** et
sur les réseaux sociaux LinkedIn, Instagram,
Facebook et Twitter !

Alisio s'engage pour une fabrication éco-responsable !

Notre mission : vous inspirer. Et comment le faire sans participer
à la construction du meilleur des futurs possibles ?
C'est pourquoi nos ouvrages sont imprimés sur du papier
issu de forêts gérées durablement.

Suivi éditorial : Gaëlle Fontaine

Relecture-correction : Salomé Marie

Maquette : Sébastienne Ocampo

Design de couverture : Caroline Gioux

© 2022 Alisio,

une marque des éditions Leduc

10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée- Buffon

75015 Paris

ISBN : 978-2-37935-235-5

Remerciements à **Patricia de Brou**
et **Jean-Philippe Douet**
pour leur relecture et leurs feedbacks
durant tous ces mois de travail.

Sommaire

Préface	7
Introduction	9
Le parcours de Bertrand	13
Le parcours d'Olivier	21
Partie I – Philosophie et principes	29
Chapitre 1. La maison du lean	31
Chapitre 2. Satisfaire le client	35
La notion de client	36
Quelle promesse de valeur ajoutée pour le client ?	40
Débarrasser la valeur ajoutée du gaspillage	43
Le triptyque muda-muri-mura	53
Satisfaire le collaborateur aussi !	56
Les spécificités du lean dans le monde des services	59
Chapitre 3. Le juste-à-temps	63
Le takt time client	64
Le temps de cycle	65
Le temps de traversée (lead time)	67
Le bottleneck	68
Du batch au one piece flow	73
Le kanban	74
Le time change	83
Le heijunka	84
Le single-stall	87
Les bonnes questions du juste-à-temps	93
Chapitre 4. Le jidoka (qualité et autonomie)	95
Que chaque employé puisse, par lui-même, donner plus de sens à son travail	96
L'autonotation	97
L'autocontrôle	99
Le poka-yoke	101
Le bac rouge	103
L'andon	103

Chapitre 5. Culture de l'amélioration continue (kaizen)	109
La résolution de problème	110
La roue de Deming ou PDCA	112
La méthode A3	115
Le stand-up meeting	131
Le juste besoin en standard	139
Le 5S ou un environnement de travail propice à l'excellence	141
L'importance de la formation de terrain (dojo)	146
Tout est management visuel	148
À chaque problème son kaizen	148
L'innovation continue	150
La maison du lean est un tout	151
Partie II - Les 4 priorités du manager lean	153
Chapitre 6. Voir et comprendre sur le terrain (Gemba)	157
Gemba, « le vrai lieu »	157
Une relation de confiance	158
Les questions à se poser	160
Chapitre 7. Se challenger et challenger les équipes	165
L'aiguille de la boussole (hoshin)	166
Des challenges ambitieux et réalistes : SMART	167
Chapitre 8. Développer une organisation pour rendre les équipes autonomes	171
Mettre en commun les savoir-faire et les savoir-être	171
Investir du temps pour s'améliorer	172
Des équipes à taille humaine	176
Des équipes organisées en mini-entreprises	177
Chapitre 9. Coacher ses équipes	183
Bad news first	184
Ne pas chercher de coupable	187
Le droit à l'erreur	190
Encourager le questionnement	191
Sans cesse, redonner le cap et les valeurs	193
Oser le feed-back : les bonnes pratiques	195
Montrer l'exemple	198
Donner du sens au mot « sens »	200
Partie III - Transformer	203
Chapitre 10. La maison de la transformation	205
Les deux piliers : améliorer les processus et changer les mentalités	206
Le point de départ : le contexte et l'histoire de l'entreprise	208

Chapitre 11. Améliorer les processus	211
Réaliser le diagnostic	212
Voir et comprendre la chaîne de valeur et le point de vue des clients	214
Voir et comprendre le point de vue des collaborateurs	232
Voir et comprendre l'efficacité du processus réel avec la vsm	236
Réaliser la synthèse avant de cheminer vers le processus idéal	249
Commencer par un problème qui fait sens	254
Chapitre 12. Changer les mentalités	265
Le rôle et la responsabilité du dirigeant	265
Êtes-vous prêt?	270
Comment apprendre le lean?	273
Quel parcours initiatique?	275
Comment se former?	275
Les pièges à éviter	277
Réapprendre à apprendre	278
Glossaire du lean	279

Préface

DE DIDIER LEROY

EX EXECUTIVE-VICE-PRESIDENT
DE TOYOTA MOTOR CORPORATION

J'ai passé seize années dans une première entreprise, dans laquelle nous avons la volonté très forte de développer le lean. L'objectif était essentiellement de rattraper l'écart de productivité par rapport aux constructeurs automobiles japonais.

Pour cela, nous avons été formés par de nombreux consultants et nous avons multiplié les « chantiers pilotes » sur les sites industriels. J'étais alors convaincu de bien connaître la démarche lean et d'être capable de la développer dans mon organisation... C'était une grave erreur !

En 1998, j'ai rejoint Toyota pour construire et démarrer la nouvelle unité de production du groupe dans la région de Valenciennes. J'ai alors eu la chance de vivre « de l'intérieur » ce qu'est une vraie démarche lean, dans une organisation dont c'est l'ADN.

Je me suis aperçu que la réalité était très différente de tout ce que j'avais pu vivre jusque-là et, surtout, que tous ceux qui m'avaient « formé » dans mon entreprise précédente, n'avaient en fait qu'une compréhension très partielle de la vraie démarche lean. Les consultants nous avaient « vendu » (... et même bien vendu !) quelques-uns des outils qui permettent, certes, d'améliorer la performance, mais n'avaient pas compris

la vision globale qui est la quintessence de la démarche. Je suis donc reparti de zéro dans mon apprentissage et j'ai passé de nombreux mois au Japon avec les meilleurs experts de Toyota. Mettre en œuvre la démarche lean, ce n'est pas « juste » appliquer quelques outils, il s'agit bien d'une démarche globale managériale, qui implique tous les acteurs de l'entreprise.

Olivier René, l'un des coauteurs de ce livre, a vécu la même expérience et nous avons travaillé ensemble sur le site Toyota en France. C'est la raison pour laquelle j'ai accepté d'écrire cette préface, car je sais qu'il connaît en profondeur le lean.

Quelques années plus tard, j'ai dirigé Toyota Europe, puis j'ai travaillé au Japon en ayant sous ma responsabilité la compétitivité des opérations de Toyota sur l'ensemble de la planète. Cela me permet de vous confirmer que la mise en œuvre du lean peut se faire partout, sans exception, dans toutes les cultures et dans tous les secteurs d'activité. Chez Toyota, nous l'appliquons naturellement dans nos sites industriels, mais aussi, avec la même passion, dans l'ensemble des activités de service. Avant de lire ce livre, vous avez probablement déjà entendu « tout et son contraire » sur la démarche lean. Pour certains, elle fait rêver et est le symbole de la recherche absolue d'efficacité. Pour d'autres, elle fait peur et est synonyme de « mise sous pression » des équipes. N'écoutez pas ces rumeurs et faites-vous votre propre opinion à la lecture de ce livre.

Mais surtout, ne cherchez pas de recette miracle. La solution est en vous, en votre capacité à insuffler « énergie et passion » à vos équipes. Le déploiement du lean dans votre organisation s'appuiera sur un certain nombre de transformations, mais tiendra surtout à un état d'esprit que vous devrez impulser. Il vous faut donc prendre, vous-même, le leadership de sa mise en œuvre.

En conclusion, si vous cherchez à améliorer considérablement la performance de votre entreprise, en impliquant vos équipes et en voulant donner du sens à vos collaborateurs... alors FONCEZ et développez le lean management !

Introduction

Le lean management repose sur la philosophie de l'amélioration continue : le *kaizen* japonais qui signifie « changer pour mieux ». Quel dirigeant ou quelle entreprise ne serait pas interpellé par la proposition de s'améliorer de manière systématique dans le temps ? S'améliorer pour devenir plus performante, plus agile, mieux centrée sur le client pour le satisfaire, mais aussi pour être une entreprise plus frugale et plus appréciée de ses collaborateurs.

Le lean est une façon très singulière de penser l'entreprise : dans sa manière de fonctionner, de s'organiser et, surtout, de manager les femmes et les hommes. La formule qui revient chez Toyota est « *Monozukuri wa hitozukuri* », slogan devenu en anglais « *Making people before making cars* », et que l'on pourrait aussi traduire par : « La passion de bien faire les choses passe par la passion de développer les gens. » Toyota a imposé son leadership mondial grâce à une excellence opérationnelle bâtie sur le développement des savoir-faire et du savoir-être de ses collaborateurs comme de ses managers ou de ses dirigeants. Changer pour mieux au quotidien sous-entend deux exigences, celle de ne pas se lasser d'apprendre et celle d'accepter le changement. Kiichiro Toyoda¹, fondateur de la branche automobile Toyota, interpellait ainsi

1. Kiichiro Toyoda, né à la fin du XIX^e siècle, est le fondateur de Toyota Motor Coporation (TMC) dans les années 1930. Il produit le premier modèle, la Toyota AA, en 1936. Aujourd'hui, c'est son petit-fils Akio Toyoda qui dirige TMC, depuis 2009.

ses collaborateurs : « Ne dis pas que tu ne peux pas le faire, essaie d'abord. »

Cette approche ayant fait son apparition avec Toyota, on a longtemps considéré qu'elle était naturellement destinée à l'industrie. Mais le lean n'est pas un recueil de bonnes pratiques industrielles. Il peut s'appliquer à toutes les entreprises, de toutes tailles et ce, quelle que soit leur activité. Le secteur des services représentant 75 % de l'activité en France, il nous a semblé intéressant de faire une présentation du lean hors de son contexte automobile initial et adapté au monde des services.

En partant du sens originel donné par Toyota, nous allons décliner ensemble chaque principe à travers des situations concrètes et des études de cas. Certains seront peut-être surpris de découvrir que le lean n'a pas grand-chose à voir avec le fait de « mettre la pression » sur les collaborateurs, bien au contraire. On oublie trop souvent la dimension profondément humaine de cette approche si pragmatique et de bon sens pour l'entreprise.

Dans la première partie de ce livre, nous développerons la philosophie du lean, son origine et ses principes, souvent à contre-pied des principes traditionnels de l'entreprise taylorienne : nous verrons comment ces principes fondateurs s'articulent les uns avec les autres à l'image d'un édifice où chaque pierre à son importance.

Dans une deuxième partie, nous montrerons quel état d'esprit et quelles postures managériales sont nécessaires : ce seront les quatre priorités du manager lean, toutes centrées sur l'humain et la force du collectif.

Enfin, la troisième partie sera consacrée à la mise en œuvre de la transformation lean de l'entreprise tant dans son aspect opérationnel que dans son aspect culturel : améliorer les processus et changer les mentalités s'articulent également de concert, pas à pas, là aussi en amélioration continue.

Mais, avant de commencer, nous aimerions partager avec vous nos parcours et en particulier le moment où nous avons pris conscience de la force du lean.

Un livre peut outiller ou inspirer bien sûr ! Mais le vrai apprentissage, les déclics majeurs se vivent avant tout en expérimentant.

Le parcours de Bertrand

CHANGER DE POINT DE VUE

Puisque nous sommes toutes et tous des clients réguliers du vaste domaine des services, nous avons forcément en tête à la fois des expériences formidables et d'autres où nous avons ressenti du désarroi, du mécontentement, de l'incompréhension, de l'interrogation ou encore de la résignation. En écrivant ces premières lignes, une foule d'expériences me reviennent à l'esprit.

Une vingtaine d'années dans la grande distribution suivie de plusieurs années dans d'autres secteurs rattachés au domaine des services m'ont permis d'en vivre de toutes sortes et d'en tirer quelques enseignements.

Même si, dans l'intention, le client est constamment au centre des préoccupations, il faut avouer que, dans la pratique, nombreuses sont les tâches qui peuvent nous en éloigner comme nous nous éloignons également des collaborateurs, qui pourtant créent cette valeur au quotidien pour le client. Bien sûr, je n'ai pas toujours vu les choses sous cet angle. Je me suis éloigné des clients et des personnes avec qui je

travillais. En effet, j'avais le sentiment que, pour faire évoluer l'entreprise, je devais d'abord y développer des activités nouvelles et transverses.

Mais, un jour de septembre 2008, l'entreprise de grande distribution dans laquelle j'exerce une fonction de middle manager me propose, contre toute attente, de prendre un autre chemin professionnel : rejoindre une équipe qui aide à la pratique de l'amélioration continue au sein de la branche des hypermarchés du groupe. À ce moment de ma vie professionnelle, ce n'est pas du tout l'évolution que j'envisage, me voilà donc déçu. Néanmoins, après réflexion, je décide d'en savoir un peu plus.

Rendez-vous est pris avec Pascal, le responsable de l'équipe. Mais je ne suis pas très enthousiaste. Je me pose plein de questions : que peuvent bien m'apprendre des méthodes venues du monde de l'automobile ? Que viennent-elles faire dans la distribution ? Pourquoi remettre en cause nos manières de travailler ? Et pourquoi moi ? Voilà à peu près où j'en suis... D'ailleurs, je suis vite démasqué par Pascal. Mais, à mon grand étonnement, il ne m'en tient pas rigueur et m'invite à passer du temps avec lui et d'autres animateurs lean dans un magasin un matin de la semaine suivante.

Le rendez-vous est fixé à 2 h 45, autant dire trop tôt pour moi ! Tout cela pour observer quelques employés mettre des produits en rayon. À ce stade de ma vie professionnelle, j'ai dix-huit ans d'expérience et j'ai déjà exercé plusieurs postes opérationnels en hypermarché. Alors, même si je me suis depuis quelques années un peu éloigné du terrain, j'ai quand même le sentiment de connaître mon métier ! Ce rendez-vous n'est donc *a priori* pas fait pour me convaincre.

Il est 3 heures et nous voilà installés, pour le brief, dans une salle de réunion, café à la main. Debout et affichant un grand sourire, Pascal nous explique que nous allons observer avec une méthode bien précise l'activité des employés en magasin avant l'ouverture. Nous observerons jusqu'à 8 heures.

Puisque j'y suis, autant vivre pleinement l'expérience. Je respecte scrupuleusement ce qui m'est demandé. Toutes les dix secondes, à chaque « dong » émis par le lecteur MP3, je trace un bâton sur ma feuille dans la case qui décrit le mieux la tâche réalisée par l'employé (par exemple, ouvrir un carton). Les premières minutes sont difficiles, je cherche les informations sur mon papier. Il faut être concentré pour être précis et dans le timing. Progressivement, le temps entre deux « dong » semble plus long. Je ne cherche plus les informations sur le papier, ce qui me permet de regarder plus largement ce qui se passe autour de moi et de prendre des notes sur ce qui m'interpelle. Les heures passent, il est vite 8 heures. Pour les employés, c'est l'heure de la pause. J'échange quelques mots avec les deux personnes que j'ai suivies. Je les remercie de s'être prêtées à l'exercice et leur annonce que je viendrai débriefer avec elles un peu plus tard dans la matinée. Je quitte avec empressement les lieux, les machines de nettoyage commencent leur ballet pour rendre les allées propres. Dans 30 minutes, le magasin ouvrira, c'est une course contre la montre.

Je rejoins les autres observateurs dans la salle de réunion où nous étions installés quelques heures plus tôt. Le café et les viennoiseries proposés sont les bienvenus. Nous échangeons quelques banalités avant de raconter ce que nous avons vécu. J'écoute les autres raconter leur expérience, puis à mon tour, je fais part de ce que j'ai vu. Après que chacun a pris la parole, Pascal nous explique comment avoir une lecture différenciée par types d'activités : celles à valeur ajoutée pour le client, celles qui sont accessoires et enfin celles sans réel intérêt qui peuvent s'assimiler à du gaspillage. Il nous invite à reprendre nos observations en mesurant (grâce à nos bâtons notés sur la feuille) le temps passé par type d'activité. Le résultat est incroyable. Seulement 20 à 25 % du temps est consacré aux activités à valeur ajoutée, c'est-à-dire à des activités qui ont un sens concret pour le client : la mise en rayon ou le balisage prix des produits par exemple. Par principe, les autres

activités, comme les manutentions répétées de mêmes colis ou encore les déplacements d'un bout à l'autre de l'allée pour placer les colis au sol devant l'emplacement à remplir, pourraient donc être réduites ou simplement supprimées. Pourtant, les employés n'ont pas chômé. Ils ont eu la volonté de nous montrer à quel point ils étaient volontaires, consciencieux et respectueux de ce qui leur était demandé. Je suis si étonné par ce constat.

Quelle révélation! Toutes ces années à faire ce métier et n'avoir jamais vu la situation sous cet angle. Imaginons que, forte de ces observations, l'entreprise décide de revoir sa chaîne logistique et de livrer chaque jour la juste quantité de produits à mettre en rayon pour éviter systématiquement d'avoir des surstocks qu'il faut trier, retourner et ranger dans la réserve du magasin. Imaginons que ces produits soient livrés sans suremballage en carton qu'il faut ouvrir au cutter, puis aplatir, pour ensuite aller les déposer dans la benne à déchets. Lors de ces observations, j'ai également pu mesurer le temps qu'un employé peut perdre à chercher le petit matériel manquant ou un transpalette qui fonctionne. Ce ne sont que trois exemples et j'aurais pu en citer bien d'autres. Ils montrent le champ des possibles.

Sans m'en rendre vraiment compte, j'ai vécu ma première expérience de lean management. Avec humilité et une certaine naïveté, je viens de redécouvrir le sens profond du métier. L'observation du travail, pratiquée selon cette grille de lecture, permet de mieux prendre conscience, d'accepter plus facilement une autre façon de voir les choses, d'accepter de changer de point de vue. Cette pratique – aller voir et comprendre sur le terrain – est une pratique fondamentale du lean; nous y reviendrons.

Me voilà donc conquis, « refait » comme disent les ados! Je prends le temps d'échanger avec Pascal. Je lui présente mes excuses pour l'attitude un peu nonchalante que j'arborais lors de notre première rencontre et le prie de bien

vouloir m'accepter dans son équipe. Il me regarde dans les yeux, se fend d'un grand sourire, me tape sur l'épaule et me souhaite la bienvenue. C'est décidé, me voilà en route pour une nouvelle destination. Que va-t-il m'arriver? Que vais-je apprendre?

À ce moment-là, je ne sais pas encore à quel point ce chemin sera différent. Je sais juste que je prends un virage, une bifurcation vers un certain inconnu.

Six ans passent et j'expérimente la méthode lean et ses outils dans le retail, en France et à l'étranger, en magasin puis en entrepôt pour la plateforme d'e-commerce de la même enseigne. Ces expériences opérationnelles me permettent de mieux appréhender les outils, les raisonnements et de comprendre également l'avantage d'être perpétuellement sur le terrain. C'est à cette période que je rencontre Olivier. Nous partageons plusieurs expériences en commun et il m'accompagne notamment dans ma quête de sens et de pratique. Surtout, il me réapprend à apprendre. Et de cela, je lui suis particulièrement reconnaissant.

En 2015, à l'occasion d'une réorganisation, je me retrouve ballotté entre des choix d'évolution dont aucun ne me satisfait pleinement. Je passe l'été à me questionner sur la suite à donner à ma carrière. Je comprends alors que je n'ai qu'une envie, persévérer dans la voie du lean. J'intègre donc, dès l'automne, un cabinet de conseil spécialisé dans le lean management.

Là, j'apprends à nouveau beaucoup. Avec méthode, j'accompagne des équipes opérationnelles dans leur résolution de problèmes ou dans la mise en place d'outils lean. J'agis dans des domaines d'activité très variés comme la banque, l'assurance, les sociétés de crédit, le recyclage des déchets, l'industrie, les services informatiques. Je comprends de mieux en mieux que les principes, la méthode et les outils du lean sont universels.

Fort de toutes ces expériences, des remises en cause successives et parce qu'il est toujours intéressant de s'interroger sur les motivations à l'origine d'une démarche lean dans une entreprise, j'ai naturellement eu envie de me réinterroger sur les problématiques auxquelles j'avais été confronté quelques années auparavant en grande distribution. En le faisant, je me suis rendu compte à quel point, à l'époque, nous n'avions pas pris le problème par le bon bout et combien nous avons été maladroits. Pourtant, nos intentions étaient honorables... Dans les années 2000, la grande distribution alimentaire en France se trouvait confrontée à une saturation du marché. C'était le cas des hypermarchés dans lesquels je travaillais. La rentabilité avait jusque-là été tirée par la croissance grâce à une progression, d'année en année, du chiffre d'affaires. La croissance devenant atone, il paraissait évident que la rentabilité devait maintenant être tirée par une amélioration de l'excellence opérationnelle. Par conséquent, le résultat de notre mission devait aussi se traduire par une amélioration économique visible, c'est-à-dire un meilleur niveau de marge moins les frais !

Investis par notre direction générale, nous avons carte blanche pour foncer tête baissée. Nous avons agi directement là où l'activité était la plus importante, dans le périmètre alimentaire en libre-service. Le but était de supprimer les gaspillages et d'améliorer la tenue des linéaires pour en tirer le meilleur chiffre d'affaires. Les premières observations dans les magasins tests avaient permis de conclure que nous allions économiser un nombre d'heures conséquent, réduire les stocks et les ruptures de produits en linéaire. Le projet était plutôt bien accueilli en magasin, car il permettait aussi de recueillir et de traiter les « irritants » des collaborateurs, en particulier ceux concernant les conditions de travail. La majorité de ces irritants étaient localisés autour de la réserve du magasin : « On manque toujours de place », « c'est mal rangé », « on perd un temps fou pour retrouver nos produits », « c'est sale et mal éclairé »... Que d'efforts et de temps investis en chantier 5S (technique lean pour trier, ranger, nettoyer,

maintenir et faire respecter son environnement de travail, nous y reviendrons aussi) !

Mais en réalité, avec le recul, nous n'étions pas sur la bonne problématique. En effet, nous aurions pu nous questionner sur la valeur ajoutée d'une réserve dans un hypermarché alors que celui-ci est livré fréquemment par son propre réseau logistique. La réserve était à elle seule une zone de non-valeur ajoutée pour le client, globalement le plus grand des gaspillages pour l'hypermarché. Elle représente parfois jusqu'à un tiers de la surface globale du magasin. Dans cette réserve se trouve près de la moitié du stock. Pas étonnant non plus que, contrairement à la surface de vente appelée d'ailleurs « le carrelage » par les employés, elle soit le lieu majeur des irritants. Personne ne gagne vraiment à s'y investir.

Prendre le problème par le bon bout aurait donc consisté à se poser les questions suivantes (en s'appuyant sur le 5 Pourquoi, un autre outil lean que nous développerons également et qui consiste donc à se poser plusieurs fois la question « pourquoi? ») :

- Pourquoi une réserve? Parce qu'il faut stocker tous les produits livrés qui ne rentrent pas en linéaire.
- Pourquoi? Parce que la capacité du linéaire n'est pas suffisante pour accueillir les volumes entre deux livraisons.
- Pourquoi? Parce que les produits ne sont pas livrés tous les jours, certains sont livrés pour plusieurs jours, voire pour une à deux semaines.
- Pourquoi? Pour avoir les coûts logistiques les plus bas.
- Pourquoi? Parce que le magasin n'est pas considéré comme un vrai client qu'il faut d'abord satisfaire.

Ce bon 5 Pourquoi nous aurait amené naturellement au premier pilier du lean, celui du juste-à-temps. Plutôt que de chercher à améliorer un bout du processus (par exemple, « c'est mal rangé »), il aurait fallu d'abord l'étudier dans sa globalité (« pourquoi une réserve? ») et se poser la question de la valeur ajoutée de chaque étape.

Et puis nous avons été maladroits car, même si nous n'étions pas au cœur du problème, beaucoup d'améliorations avaient pu être apportées, la productivité augmentait sensiblement et nous avons donc, avec la direction générale, assez vite identifié la possibilité de planifier un plan de réduction des effectifs pour absorber les gains de productivité qui s'annonçaient dans l'ensemble des magasins. Patatras ! La démarche d'amélioration continue qui avait pourtant été bien accueillie en magasin avait plongé l'entreprise dans un grand malaise social. La poursuite du déploiement dans chaque magasin en avait par la suite été entravée. Quelle erreur majeure n'avions-nous pas commise !

Nous pouvons en retirer deux enseignements :

- Comment motiver des équipes à s'impliquer dans une démarche d'amélioration continue si la conséquence est une réduction des effectifs ? C'est tellement cynique ! Cela revient à demander de scier la branche sur laquelle on est assis. Des gains de productivité ne peuvent être concevables que s'ils profitent à tous.
- La réalité a été que, plus les magasins s'amélioraient, plus ils redevaient attractifs pour les clients. Aussi la progression du chiffre d'affaires nécessitait plus d'heures de travail pour le magasin. En fin de compte, plus des deux tiers des gains de productivité ont été réinvestis dans le développement du commerce, dans de la valeur ajoutée additionnelle. Le tiers restant a été absorbé en douceur par le turn-over naturel au sein de l'entreprise.

Mais le mal était fait et le mot « lean » un rien entaché à jamais. J'ai donc commencé à apprendre le lean management en m'y prenant assez mal, mais quelles leçons !

Le parcours d'Olivier

DE L'ÉCOLE DE TAYLOR À L'ÉCOLE DU LEAN MANAGEMENT

Ingénieur de formation, j'ai commencé très naturellement ma carrière professionnelle dans l'industrie, plus précisément dans l'industrie automobile. Le sacro-saint de la production de masse hyperconcurrentielle. Certainement un des secteurs les plus difficiles à appréhender tant en excellence opérationnelle qu'en management.

Secteur très exigeant car, si la rentabilité se construit souvent à partir d'une marge très faible démultipliée par un effet volume important, elle est par conséquent très fragile. À la moindre contre-performance, au moindre problème de qualité en particulier, la marge est détruite à grande échelle. La bonne rentabilité s'appuie sur une petite marge amplifiée par l'effet volume. Un désastre commercial, économique ou industriel démarre souvent d'un petit problème amplifié par le même effet volume.

Très exigeant en termes de management également car, reconnaissons-le, c'est un art, voire un talent, de réussir à motiver tous les matins des ouvriers dans une usine automobile, pour que le travail soit bien fait, pour qu'un petit problème ne puisse pas, ou peu, surgir. Le salaire, en particulier pour un ouvrier de l'automobile, ne peut guère suffire. Les dix-sept ans d'usine automobile et les dix ans de vie professionnelle en hypermarché par la suite m'ont permis de comprendre qu'il est difficile pour un ouvrier ou un hôte de caisse de se passionner pour un métier répétitif, ils font d'abord leur métier par nécessité. En effet, si l'un ou l'autre venait à gagner au LOTO, l'un arrêterait de serrer des boulons dans son usine, l'autre abandonnerait sa ligne de caisse. Et c'est bien compréhensible. Trop rares sont ceux qui ont la chance de pouvoir faire d'une passion un métier tels un violoniste ou un pilote de course automobile. S'ils gagnaient au LOTO, l'un et l'autre continueraient de jouer du violon ou de pratiquer la course automobile.

L'industrie automobile était donc un des secteurs des plus exigeants et aussi l'une des meilleures écoles. Pour autant, il n'en existe pas qu'une seule. Personnellement, j'ai eu la chance d'en pratiquer au moins deux.

J'ai passé les sept premières années de ma vie professionnelle chez un équipementier automobile que je qualifierai de traditionnel. Pour résumer, de manière un peu caricaturale, je dirais que les grands principes d'excellence opérationnelle y étaient les suivants :

- Le savoir-faire est l'affaire des ingénieurs, ce sont eux qui peuvent le mieux définir le « comment on doit faire » pour les employés et ouvriers. Le processus ou le mode opératoire est quasi exclusivement défini par celui qui n'exécute pas. Cela reste vrai également pour l'administratif.
- La maîtrise de la qualité est structurée par l'assurance qualité : 1) La qualité ne peut pas être obtenue naturellement par « bon sens », mais grâce à un processus où

tout a été prévu, défini (par les ingénieurs) et documenté. 2) Le contrôle qualité doit être indépendant de la production pour éviter tout conflit d'intérêts. 3) Si une opération mal réalisée peut avoir des conséquences graves, le risque est souvent levé en mettant un robot ou un automate à la place de l'opération humaine.

Enfin, il faut rendre le travail le plus simple et le plus accessible possible. Les opérations sont découpées en tâches élémentaires. Mieux vaut répéter plus fréquemment une tâche simple que d'enchaîner moins fréquemment une série de tâches plus longues. C'est plus facile à apprendre, plus fiable pour éviter les erreurs et cela permet d'obtenir, *a priori*, une meilleure productivité.

Côté management, bien que baigné dans une culture « corporate » humaniste animée par les ressources humaines, je retiens de ces sept années les fondamentaux suivants :

- En tant que manager – en l'occurrence j'étais responsable qualité –, le premier et presque unique objectif qui m'était fixé était, par essence celui de mon département, d'arrêter les défauts du département de production. Ma prime individuelle en découlait.
- Conscient que cette performance dépendait des contrôleuses et contrôleurs de mon équipe, je déclinais en conséquence un objectif individuel à chacun de façon que leur notion de travail bien fait soit tangible.
- Pour rendre opérationnel ce système d'excellence, j'étais bien sûr doté d'un pouvoir hiérarchique dont il fallait que j'apprenne à user, de manière juste et autoritaire : la carotte et le bâton, c'est-à-dire la prime et la sanction.

Pour résumer, dans cette première expérience, j'étais bien au sein d'une entreprise traditionnelle aux allures tayloriennes. Entreprise structurée suivant les trois principes majeurs de l'organisation scientifique du travail énoncés par Frederick Taylor en 1911, à savoir :

- Une division verticale du travail : les ingénieurs et l'encadrement définissent le mode opératoire, les employés s'attachent à l'appliquer.
- Une division horizontale du travail : recherche de tâches répétitives les plus élémentaires et séparation de la réalisation d'une tâche et de son contrôle.
- Travailler étant pénible (souvent fatigant et sans grand intérêt), la seule motivation pour un travail bien fait (qualité et cadence) est la prime. Prime individuelle, bien sûr, en conséquence du point précédent.

Ces stigmates du taylorisme sont souvent très présents dans les entreprises, quel que soit le secteur d'activité, en particulier dans les grandes entreprises, dans leur structure même et jusqu'au sommet. Les différentes activités sont organisées horizontalement en services. Dans chaque service, les processus sont définis verticalement et la transversalité en devient complexe. Chacun travaille à son objectif individuel, souvent divergent de celui de l'autre. Tout le monde dépense son énergie dans un grand jeu de go² interne. Il n'y a plus de collectif, chacun défend son territoire.

Vous l'avez compris, cette première expérience professionnelle, cette première école taylorienne de l'excellence opérationnelle et de management ne m'a pas comblé dans l'idéal que je pouvais alors avoir de l'entreprise. Mais toute expérience est riche d'enseignements. Et celle-ci m'a notamment permis de mieux apprécier ma seconde école, celle que j'ai rejointe par la suite, en 1998, l'entreprise Toyota au sein de l'usine de Valenciennes, qui allait prochainement ouvrir. Je passais, sans vraiment le savoir, de l'école de Taylor à l'école du lean management.

2. Le go est un jeu de société originaire d'Asie dont l'objectif est de développer son territoire en prenant sur celui de son adversaire. Le go se joue sur un tablier quadrillé avec des pierres noires et blanches.

Assez vite, je me suis aperçu que c'était très différent. Bien sûr, le contexte change, je passe de l'équipementier au constructeur automobile. Mais ce sont d'abord les logiques pour développer l'excellence opérationnelle et pour manager les équipes qui diffèrent fortement. De loin, une usine automobile ressemble assez à une autre et il y a toujours, par exemple, un travail à la chaîne avec un découpage des tâches. Oui, mais de près, et de l'intérieur, les principes d'une usine Toyota sont à l'opposé de ceux du taylorisme :

- L'organisation du travail et les modes opératoires sont confiés aux équipes sur la ligne. Les ingénieurs, bien moins nombreux, sont là pour accompagner et collaborer à la définition du processus. L'ingénieur apporte les spécifications du bureau d'étude et des équipements, les ouvriers apportent leur expérience du quotidien : comment mieux répartir, mieux agencer, gagner en ergonomie...
- Le découpage horizontal, toujours nécessaire pour l'assemblage d'une voiture, se fait par équipe et par zone. Au sein d'une équipe, on alterne les séquences de travail. L'objectif n'est pas pour chacun de toujours visser une même séquence de boulons, mais de réaliser ensemble une entité, une partie entière du véhicule. Chez Toyota, l'équipe prime sur l'individu. Là où Taylor était plutôt convaincu par le « chacun pour soi et Dieu pour tous », Toyota préfère de loin le « un pour tous et tous pour un ». Un ouvrier chez Toyota ne s'appelle pas, en anglais, « *worker* » mais « *team member* ».
- C'est un travail qui, de prime abord, reste peu passionnant et assez pénible. Taiichi Ohno, le directeur industriel de Toyota dans les années 1950, l'avait bien compris. À l'époque, sa conviction est que, pour développer la motivation de ses équipes, il faut faire en sorte que chacun puisse trouver plus de sens, par lui-même, dans son travail. C'est en outre à partir de cette conviction que Taiichi Ohno a développé le *jidoka*, l'un des deux piliers du toyotisme, autrement dit du lean. Cela signifie pour un collaborateur plus d'autonomie avec un développement