

4 avril 2011 - n°8

Mesdames & Messieurs,

Du lean par-ci, du 6 sigmas par là, depuis 10 ans la crue de «lean-ification» des métiers ne fait qu'enfler au point de sortir de son *lit* industriel pour déborder sur les *berges* de la logistique puis envahir les *plateaux* des administratifs opérationnels et finalement engloutir les activités de service dans les banques, les assurances ou même certaines administrations ou assimilées.

Mais que se passe-t-il autour de ce système hérité de Toyota dans les années 50 parlant une langue ésotérique, limite mystique, le «**muda**» ? Assistons-nous à un abus de langage ou d'usage ? Subit-on un phénomène de mode ou un gros coup marketing des cabinets de conseil qui voient dans cette approche un business juteux ? Entrons dans le monde du lean pour analyser les raisons profondes de cet engouement.

Les «mudas» : Au nombre de 7, classés en 1987 par le MIT qui les définit suivant leur rôle dans le panthéon du lean : *Non qualité, Sur-production, Temps d'attente, Opération inutile ou interrompue, Outil inadapté & Mouvement inutile*. Tous ces points participent à la perte de **valeur ajoutée de l'entreprise vers le client**.

Les mauvais côtés du lean : Le phénomène de mode qui m'a fait hésiter à en parler dans cette newsletter. L'application systématique à tous les sujets de l'entreprise quand certaines méthodes *moins glamour* font l'affaire. L'espoir souvent faussé que tout processus contient 50 à 70% de non productivité à optimiser.

Les points forts du lean : L'approche outillée, 5S, DMAIC... La mécanique basée sur des indicateurs factuels. La recherche absolue de la valeur pour le client qui supprime l'effet nombriliste que nous avons tous tendance à développer sous la pression opérationnelle. Son côté accessible à tous. Une *dés-intellectualisation* du processus. Et surtout l'axe humain qui est vraiment, de mon point de vue, l'axe innovant majeur de la culture lean.

J'aimerais approfondir ce dernier point clé : le rôle de l'*Homo-operari* dans l'amélioration continue de la performance. Nous, managers éclairés et portés aux plus hautes fonctions qui avons été éduqués par nos entreprises à penser que les améliorations venaient du haut, des *cerveaux*. C'est bien sûr vrai pour des transformations à grande échelle, mais nous sommes bien obligés d'admettre qu'à l'exclusion des sauts technologiques, **80% des améliorations de la performance opérationnelle des processus viennent du terrain**, de la base, de «ceux qui font»... et non de «ceux qui pensent» et qui «managent» !

Et bien là voilà la raison de l'**engouement pour le lean**. Après des années de mode de pensée **top-down** venant d'une élite propulsée au devant de la scène par des organisations considérant les opérations comme un outil nécessaire plutôt que comme une force de frappe. Nous voilà tous, devant l'évidence. L'amélioration continue et pérenne passe par un regain de pouvoir de l'opérationnel, par l'écoute, par l'implication de chacun. Notre rôle de manager menant de plus en plus à encourager voire créer l'esprit collaboratif intra et inter-département.

Les avantages connexes sont nombreux.

Motivation : Il semble évident qu'une équipe maîtresse de ses transformations opérationnelles se sent impliquée, utile et se questionne moins sur son rôle.

Créativité : Beaucoup d'innovations viennent du terrain, de l'expérience des *faiseurs*. L'effet réseau de neurones apprenant du vécu de chaque élément du groupe mène à des ressources d'innovation insoupçonnées.

Rapidité : Un changement peu être immédiat lorsqu'il est créé par l'*opérateur*. Nul besoin de transférer la connaissance via une formation, nul besoin de convaincre, les fameux *quick-wins* sont rois.

En conclusion : non, le lean n'est pas anti-manager, mais bien un catalyseur de performance enthousiasmante vers le seul et unique but de nos entreprises : le client profitable.

Consultez des **réalisations** sur www.newloop-consulting.com . Onglet «réalisations»