

MANAGEMENT

Le lean management : s'adapter pour satisfaire clients et collaborateurs

Par **Michel Ballé** et **Godefroy Beauvallet**, auteur | 05/04/2013

Technique de management qui a fait passer Toyota du statut de constructeur automobile en quasi-faillite dans les années 1950 à celui de numéro un mondial, le lean donne la part belle aux capacités d'adaptation des équipes vis-à-vis du marché et des process.



Le lean management a fait le succès de Toyota.

« *Lean* » veut dire rapide, agile, souple, musclé, élancé, vif. Le lévrier est « *lean* ». Le guépard aussi. C'est le contraire de « gros et lent ». Le terme a été choisi à la fin des années 1980 par les auteurs américains qui, les premiers, l'ont utilisé pour **décrire la démarche de Toyota, afin de rendre compte d'une part de la rapidité et de la vivacité de cette entreprise à profiter de conditions de marché apparemment défavorables, et d'autre part, de sa préoccupation incessante de ne pas ajouter de gras à l'entreprise** ou, en d'autres termes, d'éviter tout ce qui n'ajoute pas de valeur.

Le management lean, une technique d'amélioration continue

Vingt ans après la publication du premier ouvrage sur le « *lean* » et avec le recul que permettent de nombreuses recherches sur le sujet, il s'avère que le terme est très bien choisi, car on ne devient pas « *lean* » en faisant un régime, mais en s'entraînant tous les jours à être plus rapide. 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.** Le but explicite de la démarche est de développer l'esprit *kaizen* chez chaque employé. L'objectif est d'introduire une amélioration continue par petits pas et non d'imaginer les organisations et les processus les plus performants. 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. **Une telle méthode de management repose sur l'intention de créer les conditions d'apprentissage pour chacun dans l'entreprise en faisant partager par tous ses grands défis : ce que nous avons besoin d'apprendre pour réussir et non ce que nous voudrions apprendre.** De manière plus générale, dans les termes de John Shook, vétéran de Toyota et actuel président du Lean Enterprise Institute, il est possible de considérer que le *lean* est une méthode à la fois rigoureuse et précise pour apprendre à apprendre.

Quand le dirigeant coapprend avec ses équipes

Toutefois, le management *lean* ne correspond pas aux conceptions de tout le monde. Dans la mesure où ce n'est pas une technique de réduction des coûts de production mais une approche globale de l'entreprise, les résultats obtenus dépendent de l'engagement personnel du management (directeur de l'entreprise ou du service) dans cet apprentissage : personne ne sait déléguer son propre apprentissage. En effet, il ne s'agit pas d'une méthode tayloriste de plus qui peut être détachée à une équipe de spécialistes pour optimiser le travail des employés. **Tout au contraire, cette méthode de coapprentissage permet au dirigeant de changer d'avis sur ses politiques en pratiquant au quotidien le *kaizen* avec les équipes de terrain.** Le mot *kaizen* résulte de la fusion de deux mots japonais dont le sens est, pour l'un, « changement » et, pour l'autre, « bon ». Le terme signifie donc « le changement pour le meilleur ». 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.

Le point de départ de toute réflexion *lean* est de **mettre les problèmes au premier plan des préoccupations et d'accepter l'idée que nous sommes bien souvent à l'origine de notre propre malheur.** 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 tous les tenants et les aboutissants pratiques. La réalité existe, la réalité résiste.

Extrait de l'ouvrage *Le management lean*, de Michaël Ballé et Godefroy Beauvallet, (éd. Pearson)