SOMMAIRE

Introduction 7

PARTIE 1 – VOIR CE QUE VOUS NE VOYEZ PLUS 13

Chapitre 1 – La véritable histoire du Lean 15

La véritable histoire du Lean ou comment une petite entreprise familiale en crise a réussi à battre des géants 15

Toyota Production System : un modèle toujours vainqueur 17

Comprendre le Toyota Production System 18

Chapitre 2 – Ce que vous ne voyez plus dans votre entreprise : le travail réel et les gisements de rentabilité invisibles 39

L'histoire de Quentin 43

PARTIE 2 – LA MÉTHODE HUMAN LEAN 53

Étape 1 – Le bac rouge : repérer et mesurer les gaspillages ... 55

À quoi sert cette première étape ? 56

Mais d'abord : qu'est-ce qu'un bac rouge ? 58

Comment aider une équipe à se lancer dans l'étape 1 ? 59

Étape 2 – L'arbre des pourquoi : comprendre les gaspillages .. 79

Les objectifs de cette deuxième étape 80

L'arbre des pourquoi, à quoi ça sert ? 82

La posture nécessaire pour l'arbre des pourquoi 84

Construire les racines : les cinq pourquoi 87

Éviter les pièges classiques de l'arbre des pourquoi 90

Et après ? Prolonger les racines 92

Quelques exemples d'arbre des Pourquoi 95

Étape 3 – Le PDCA : mener les améliorations jusqu'au bout 103
À quoi sert cette troisième étape ? 104
L'outil PDCA, à quoi ça sert ? 106
Que signifie l'acronyme PDCA ? 108
Étape 4 – Le standard : Éradiquer les gaspillages et instaurer de nouveaux standards de travail 125
À quoi sert cette quatrième étape ? 127
Accompagner son équipe dans cette quatrième étape 130
Quelques exemples de standards 137
Étape 5 – Le DOJO : Ancrer une culture d'apprentissage permanent 147
À quoi sert cette cinquième étape ? 149
Les DOJOS et le TWI, qu'est-ce que c'est ? 151
Accompagner son équipe dans cette cinquième étape 153
Conclusion 169
À propos de l'autrice 172

INTRODUCTION

Je me souviens de ce dirigeant de PME de l'est de la France que j'avais rencontré et qui m'avait fait part de sa préoccupation. Son entreprise d'une centaine de salariés, spécialisée dans la réalisation d'équipements sur-mesure, était en pleine croissance, avec de beaux succès commerciaux et venait de gagner de très belles affaires : il avait doublé son chiffre d'affaires au cours des trois dernières années. Mais il avait été alerté par son directeur financier, puis par ses actionnaires, sur le fait que la marge de l'entreprise se dégradait inexorablement. Depuis plusieurs mois, il cherchait à comprendre pourquoi. Il analysait ses tableaux de bord, échangeait avec son comité de direction et ses équipes, plusieurs plans d'action avaient été lancés… pourtant, rien ne lui permettait d'expliquer réellement ce qui se passait.

Ce dirigeant m'avait sollicitée pour un accompagnement Human Lean, pour comprendre pourquoi sa rentabilité se dégradait, malgré des résultats commerciaux en forte croissance. Dès notre première rencontre, il me proposa de me montrer ses tableaux de bord et ses indicateurs financiers. Très rapidement, je lui suggérai de laisser de côté ces outils et d'aller rencontrer les équipes projet. Je lui proposai également d'analyser avec un chef de projet la rentabilité de la dernière affaire qui avait été livrée. Celle-ci affichait une marge de 22 %, ce qui correspondait exactement à l'objectif fixé. Sur le papier, il y avait donc de quoi être fier. Cependant, lorsque nous échangeâmes avec le chef de projet et les différents contributeurs de l'affaire, le dirigeant découvrit avec effroi que les temps d'une équipe entière n'étaient tout simplement pas enregistrés dans les temps passés sur le projet.

Cette équipe contribuait pourtant largement à sa réalisation, toutefois, ses heures n'étaient pas prises en compte dans le calcul de la rentabilité. Lorsque le dirigeant demanda au chef de projet quelle en était la raison, celui-ci lui répondit : « On a toujours fait comme ça. » Pour ce dirigeant, ce fut un choc. Pour moi, ce fut une scène familière : j'en vois une variante dans presque chaque entreprise que j'accompagne. C'est même la situation la plus fréquente que je rencontre.

En réintégrant les heures réellement passées sur cette affaire, sa marge n'était plus de 22 %…, mais de -5 % ! Et ce qui inquiétait le plus ce dirigeant n'était finalement pas cette seule affaire. C'était de comprendre que, si cette pratique existait sur ce projet, elle concernait probablement toutes les tâches faisant intervenir cette équipe. Ce n'était vraiment pas une bonne nouvelle, mais au moins, il savait enfin où se situait le problème. Maintenant qu'il connaissait la véritable rentabilité de ses affaires, la question devenait : allait-il réussir à transformer durablement les pratiques de ses équipes, pour que chaque affaire atteigne enfin les 22 % de marge dont son entreprise avait besoin pour se développer et pour rassurer son directeur financier et ses actionnaires ?

Si cette scène me touche autant, ce n'est pas seulement parce que je la rencontre souvent. C'est parce que, depuis le début de ma carrière, une question ne m'a jamais quittée : **existe-t-il une autre façon de rendre les entreprises françaises compétitives hormis en leur proposant de délocaliser ou de mettre une pression de plus en plus forte sur les équipes ?**

Cette question de la compétitivité et de la transformation des entreprises me passionne depuis bien avant que je ne découvre le Lean. Il y a un peu moins de trente ans, au début de ma carrière d'ingénieur, j'ai dirigé de grands projets techniques. Dans ma grande naïveté de jeune cheffe de projet, j'étais persuadée que ma valeur résidait dans ma capacité à faire aboutir techniquement ces projets. J'étais fière de les faire tenir dans les délais et d'atteindre les objectifs qui leur étaient fixés. À mon grand désarroi, j'ai rapidement découvert que lorsque la partie technique était terminée, je n'avais réalisé

qu'environ 20 % du travail. Les 80 % restants consistaient à faire en sorte que les innovations que j'avais développées soient réellement utilisées au quotidien par les équipes de l'entreprise.

C'est cette découverte qui m'a passionnée et qui m'a conduite à rejoindre un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement du changement. Pendant sept ans, j'ai accompagné de grands projets de transformation dans une vingtaine d'entreprises du CAC 40 et j'y ai appris comment aider les entreprises à faire évoluer leurs pratiques.

Pourtant, au fil des missions et des années, un profond sentiment d'impuissance grandissait en moi. Les dirigeants que j'accompagnais comprenaient l'urgence de se transformer, les équipes aussi, mais malgré cela, les changements peinaient à aboutir et à s'ancrer durablement. J'avais le sentiment d'arriver au bout de ce que je savais faire et je souffrais de ne pas me sentir suffisamment utile pour les soutenir dans ces batailles. Je sentais qu'il me manquait une pièce essentielle pour aider réellement ces entreprises à se transformer.

C'est alors que, lors d'une de ces missions de conduite du changement, auprès de l'ingénierie d'un grand groupe automobile, j'ai eu la chance d'écouter son directeur industriel[1] expliquer aux dirigeants « hors production » comment il s'appuyait sur le Lean pour transformer les usines du groupe et présenter les résultats qu'il en obtenait. **Pour la première fois, je découvrais une approche qui ne cherchait pas à améliorer la performance en mettant davantage de pression sur les équipes, mais en développant leur capacité à résoudre les problèmes.**

En l'écoutant, j'ai réellement eu le sentiment que toutes les pièces du puzzle s'assemblaient enfin. J'ai su que j'avais trouvé une réponse à une question qui me poursuivait depuis des années.

À partir de ce jour, j'ai voulu remonter jusqu'à la source. Je me suis formée auprès de l'Institut Lean France, notamment auprès de Michael et Freddy Ballé, qui comptent parmi les pionniers du Lean en France. Freddy Ballé avait lui-même appris le Toyota Production

1. *Roland Vardanega, à l'époque directeur industriel du groupe PSA.*

System (TPS) à la source, au contact direct des *senseis* de Toyota, qu'il allait rencontrer régulièrement au Japon puis dans ses propres transformations industrielles. Cette filiation m'a permis d'étudier cette pensée au plus près de son intention d'origine avant de la confronter, pendant plus de dix ans, à la réalité des PME françaises.

Cette formation m'a permis d'acquérir ce qui est, à mon sens, la première compétence du Lean : changer de lunettes sur la productivité, apprendre à voir les gaspillages là où personne ne les voit. Mais le Lean pose une seconde question, au moins aussi difficile que la première : comment faire accepter à des équipes de changer durablement leurs habitudes de travail ? Sur ce second point, mes sept années de conduite du changement m'ont appris autant, sinon plus, que mes années de formation au Lean. C'est la combinaison de ces deux expertises (apprendre à voir, et faire accepter le changement) qui a donné naissance à *Human Lean*.

J'ai aussi cherché à simplifier, puis à simplifier encore et encore. Les dirigeants de PME en pleine croissance n'ont ni le temps ni les moyens de suivre une formation Lean classique ou théorique. J'ai donc consacré une grande partie de ces dix dernières années à aller à l'essentiel de l'essentiel, et à peaufiner ce qui, dans toute transformation, reste le plus difficile : l'acceptabilité du changement par les équipes. La méthode Human Lean aide les dirigeants de PME à améliorer durablement leur rentabilité et à progresser plus vite que leurs concurrents, en développant l'autonomie, les compétences et la capacité d'apprentissage de leurs équipes.

Ce livre n'est donc pas un livre sur le Lean. C'est un guide pratique pour aider les PME françaises à devenir plus performantes en s'inspirant des principes qui ont fait le succès de Toyota. D'ailleurs, si le mot « Lean » vous inquiète, je vous comprends. Il a parfois été associé à des réductions de coûts brutales ou à une intensification insoutenable du travail. Celui que j'ai appris poursuit exactement l'objectif inverse : développer les personnes pour construire une performance durable.

C'est cette méthode que je vais vous transmettre. Cet ouvrage va vous aider à trouver une croissance plus robuste et plus rentable

grâce à une méthode simple, progressive et directement applicable. Il se lit en deux temps.

Dans la première partie, vous apprendrez à regarder votre entreprise différemment, en comprenant et en repérant, grâce au temple du TPS, ce que vous ne voyez plus dans votre propre organisation.

Dans la seconde partie, je vous transmettrai la méthode Human Lean telle que je l'utilise sur le terrain : cinq étapes concrètes, réparties sur deux mois, pour transformer durablement les pratiques de vos équipes.

Le dirigeant de la PME d'équipements sur-mesure dont je vous ai parlé au début de cette introduction a fini par voir ce qui se passait réellement dans son entreprise. Mais voir ne suffit jamais : encore faut-il réussir à transformer durablement ce que l'on vient de découvrir, et à embarquer ses équipes avec soi vers une organisation qui apprend plus vite que ses concurrents. C'est ce que mon livre vous propose de découvrir, et c'est aussi mon souhait le plus sincère pour vous.

CHAPITRE 1

LA VÉRITABLE HISTOIRE DU LEAN

La véritable histoire du Lean ou comment une petite entreprise familiale en crise a réussi à battre des géants

Imaginez la situation de Toyota vers 1950. Aujourd'hui, on pense au géant mondial que tout le monde connaît, mais à l'époque, Toyota était une petite entreprise fondée par la famille japonaise Toyoda qui traversait une crise profonde à la sortie de la Seconde Guerre mondiale. Contrairement à ce qui est souvent raconté, le Lean n'est pas né pour améliorer une usine. Il est né parce qu'une entreprise familiale cherchait à survivre.

Pour comprendre cette histoire, il faut revenir quelques années en arrière.