

Passez en mode Lean !

LA STRATÉGIE LEAN

**Créer un avantage compétitif,
libérer l'innovation,
assurer une croissance durable
en développant les personnes**

**Michael
BALLÉ**

**Daniel
JONES**

**Jacques
CHAIZE**

**Orest
FIUME**

Préface de Nicolas Chartier, cofondateur d'AramisAuto.com

EYROLLES

PASSEZ EN MODE LEAN !

Le Lean est une véritable stratégie de succès, pas une simple méthode pour réduire les coûts. L'adopter dans votre entreprise, c'est développer l'autonomie de vos collaborateurs par l'apprentissage, en vue d'améliorer la qualité, l'agilité, d'augmenter la valeur pour le client et de vous assurer une croissance durable.

Une stratégie Lean consiste à :

- apprendre une nouvelle façon d'être compétitif et innovant, pour répondre aux besoins réels du client ;
- mener à bien des challenges, en explorant, en essayant, et en engageant toutes les personnes ;
- améliorer la performance à tous les niveaux : augmenter les ventes, le cash-flow, réduire les coûts, réaliser de meilleurs investissements ;
- manager les apprentissages qui rendent plus fort chaque jour.

Cet ouvrage traduit d'un best-seller aux États-Unis met en lumière des entreprises françaises leaders dans le Lean et montre comment, en adoptant une stratégie Lean, vous pourrez transformer votre façon de penser, votre entreprise... voire la société entière.

Une équipe internationale d'auteurs, dont deux français, qui réunit les meilleurs spécialistes du Lean :



© Michael Ballé

Michael Ballé est spécialiste du Lean management depuis 25 ans. Il accompagne les dirigeants d'entreprise dans la découverte et l'apprentissage du Lean sur le terrain.

Il est cofondateur de l'Institut Lean France, du magazine web planet-lean.com et du Certificat d'Études Spécialisé de Lean Management de Télécom Evolution.



© Jacques Chaize

Jacques Chaize a dirigé plusieurs entreprises industrielles qui font référence en matière de pratique Lean. Ancien président du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), de l'APM (Association

Progrès du Management), il a cofondé SOL France (Société pour l'Organisation Apprenante).



© Daniel Jones

Daniel Jones est le cofondateur du Lean. Ses ouvrages ont contribué à diffuser la pensée Lean dans le monde. Il est également le créateur de la Lean Enterprise

Academy et du Lean Global Network.



© Orest Fiume

Orest Fiume a été directeur financier et administrateur de The Wiremold Company et a développé des systèmes de comptabilité Lean. Il a cofondé le mouvement Lean Accounting.

La stratégie Lean

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Titre original : *The Lean Strategy – Using Lean to Create Competitive Advantage, Unleash Innovation, and Deliver Sustainable Growth*,
McGraw-Hill Education, 2017.

© 2017 by Michael Ballé, Daniel Jones, Jacques Chaize, and Orest Fiume.
All rights reserved.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018, pour la traduction
ISBN : 978-2-212-56827-1

Michael Ballé | Daniel Jones | Jacques Chaize | Orest Fiume

Préface de Nicolas Chartier,
cofondateur d'AramisAuto.com

LA STRATÉGIE LEAN

Créer un avantage compétitif, libérer l'innovation,
assurer une croissance durable
en développant les personnes

Traduit de l'anglais par Pascale-Marie Deschamps

EYROLLES



À nos sensei

Sommaire

Préface à l'édition française	9
Préface à l'édition originale	15
Introduction	21
Chapitre 1. Faire mieux	31
<i>Qu'est-ce que la pensée Lean ?</i>	36
<i>Qu'est-ce que la stratégie Lean ?</i>	40
Chapitre 2. Penser différemment	57
<i>La pensée Lean est différente</i>	60
<i>Améliorer pour comprendre la situation</i>	67
<i>Mesurer les résultats pour comprendre les vrais problèmes</i>	74
<i>Réfléchir en profondeur aux axes d'amélioration (et aux sources potentielles de résistance)</i>	79
<i>S'engager dans le développement des capacités</i>	87
Chapitre 3. Diriger à partir du terrain	91
<i>Apprendre en faisant</i>	96
<i>Rechercher des solutions centrées sur les personnes</i>	103
<i>Diriger à partir du terrain pour affronter les véritables problèmes</i>	109
Chapitre 4. Cadrer pour apprendre	111
<i>Comment Toyota recherche-t-il son avantage compétitif ?</i>	117
<i>Comment le TPS crée-t-il son avantage compétitif ?</i>	122
<i>L'ambition</i>	124
<i>Les conditions</i>	126

<i>Les conditions jidoka</i>	128
<i>Les conditions du juste-à-temps</i>	134
<i>Le takt time</i>	136
<i>Calculer un takt time</i>	138
<i>Le flux continu</i>	139
<i>Le plan lissé</i>	141
<i>Tirer le flux avec le kanban</i>	142
<i>Les petits trains de prélèvements réguliers</i>	148
<i>Action : comment manager pour apprendre à entretenir au quotidien la satisfaction des collaborateurs</i>	150
<i>Les standards</i>	152
<i>Le management visuel</i>	153
<i>La résolution de problèmes au quotidien</i>	154
<i>Le kaizen</i>	157
<i>Pour être Lean, vous devez penser Lean</i>	160
Chapitre 5. S'organiser pour apprendre	163
<i>Kaizen et respect des personnes</i>	176
<i>Les leaders d'équipe</i>	181
<i>La stabilité</i>	183
<i>Promouvoir les managers sur leur aptitude à apprendre</i>	185
Chapitre 6. Une nouvelle formule de croissance	191
<i>La qualité intégrée augmente les marges</i>	205
<i>Le coût total baisse en fonction de l'intensité du kaizen</i>	206
<i>Le chiffre d'affaires futur découle du lancement de nouveaux produits, grâce à des investissements plus flexibles</i>	211
<i>Les ventes et le taux de rotation des stocks augmentent grâce à l'amélioration du flux et de la qualité et grâce au raccourcissement des délais de livraison</i>	213
Chapitre 7. Apprendre à apprendre, moteur de l'accroissement continu de la valeur	217
<i>Utiliser la stratégie Lean en développement des capacités d'apprentissage pour réagir à l'incertitude</i>	218
<i>Du nettoyage de la vitre à l'amélioration du flux de qualité</i>	221
<i>Utiliser le système d'apprentissage afin de réduire la base de coûts en intensifiant le kaizen</i>	230

<i>D'abord les livraisons.....</i>	236
<i>Puis l'intégration de la qualité au produit.....</i>	239
<i>Soutenir l'apprentissage sur le terrain avec le système d'apprentissage Lean</i>	241
<i>Multiplier les expérimentations pour accroître l'apprentissage.....</i>	246
Chapitre 8. Accélérer les progrès.....	255
<i>Prendre en considération le takt time de l'évolution du produit.....</i>	264
<i>La valeur est créée par des solutions centrées sur les personnes.....</i>	269
<i>Les solutions centrées sur les personnes exigent d'apprendre par la pratique.....</i>	272
<i>Changement 1 : repérer tous les problèmes de qualité.....</i>	275
<i>Changement 2 : nettoyer la vitre à la production.....</i>	276
<i>Changement 3 : attribuer nommément la responsabilité de la qualité des modèles de pompes à essence aux ingénieurs.....</i>	278
<i>Changement 4 : intégrer les achats à l'effort de qualité.....</i>	279
<i>Changement 5 : repenser l'hydraulique de fond en comble.....</i>	279
Chapitre 9. Du kaizen à l'innovation.....	285
Chapitre 10. Changez d'attitude.....	301
Conclusion –Vers une société sans gaspillage.....	317
Ce qu'il faut retenir, chapitre par chapitre.....	327
Notes et références.....	335
À propos des auteurs.....	339
Remerciements.....	341
Index.....	345

Préface à l'édition française

Pourquoi la lecture de ce livre est indispensable

Nicolas Chartier, cofondateur d'AramisAuto.com

Je viens de finir la lecture de *La Stratégie Lean* et je recommande chaudement cet ouvrage !

Depuis la création d'AramisAuto.com, et surtout depuis que la société a dépassé une taille critique (probablement celle du cap des 100 collaborateurs), je me suis posé beaucoup de questions sur la meilleure manière de maintenir en mouvement une telle organisation. Ayant eu une première partie de vie d'entreprise très « start-up » et alors que la société prenait de l'ampleur, j'ai toujours cherché à maintenir l'agilité, le sens du client et le pragmatisme.

Et je peux dire aujourd'hui que nous en avons connu des années de galère !

Mes premières recherches m'ont amené à travailler avec des consultants en organisation, vers 2012. Leur promesse était enthousiasmante : grâce au Lean, nous pourrions retrouver cette agilité et mettre en mouvement l'organisation. J'avais découvert le Lean en business school et, passionné par les sujets de management, j'avais lu beaucoup d'ouvrages sur le sujet. Le Lean revenait souvent comme une méthode qui, à la différence de bien d'autres, tenait ses

promesses. J'étais devenu croyant et, désormais, des consultants me proposaient de m'aider à pratiquer le Lean dans mon entreprise.

Malheureusement, comme dans beaucoup d'autres entreprises, les résultats de cette première expérience ont été plutôt mitigés : nous avons mené des chantiers avec les équipes, les collaborateurs se sont montrés très enthousiastes et quelques résultats ont été obtenus à court terme... ; néanmoins, au bout de quelques mois, la dynamique s'est essouffée et, finalement, nous n'étions plus très sûrs des résultats obtenus. Nous avons alors décidé de continuer à déployer une partie des « outils » que nous considérions comme « Lean » avec l'aide d'un consultant interne, mais la dynamique a continué à s'affaiblir. Malgré cela, voyant de mieux en mieux se dessiner le potentiel du Lean et n'étant pas résolu à renoncer, j'ai relancé une démarche avec des consultants spécialistes. Nous avons alors initié de nouveaux chantiers, plus importants et plus coûteux cette fois-ci ; mais au bout de neuf mois, le résultat a été le même que pour l'expérience précédente : une dynamique qui s'essouffle rapidement.

Au bout du compte, nous ne parvenions toujours pas à améliorer la qualité pour nos clients, ma première priorité ; et les coûts de fonctionnement continuaient à augmenter plus vite que la marge, malgré la croissance.

C'est en lisant la version anglaise de *La Stratégie Lean* que les choses ont commencé à changer. Je me suis en effet tout de suite reconnu dans l'expérience de Jacques Chaize, l'un des coauteurs du livre, ex-P.-D.G. et désormais chairman du board d'une grande entreprise canadienne, ancien président du Centre des jeunes dirigeants (CJD) et de l'Association pour le progrès du management (APM) qui, toujours à la recherche de pratiques de management innovantes pour son entreprise, décrit le même cheminement que le mien, ses premiers faux départs et sa découverte du « vrai » Lean. Comme Jacques le raconte dans le livre, je me suis alors dit que pour avancer, j'avais besoin de rencontrer des « gourous » du Lean, en pensant qu'ils auraient peut-être une manière différente d'aborder les problèmes que je rencontrais et d'autres solutions à proposer.

C'est ainsi que j'ai contacté Michael Ballé, autre coauteur du livre, *via* LinkedIn. Son nom m'avait été suggéré au détour d'une conversation et j'étais allé voir ce qu'il faisait en visionnant quelques-unes

de ses vidéos. Je compris qu'il avait travaillé longtemps avec les pionniers du Lean, dont Daniel Jones, cofondateur du mouvement Lean et également coauteur de *La Stratégie Lean*.

Un jour, j'ai décidé de lui envoyer le message suivant :

« Bonjour,

Je suis l'un des deux fondateurs et dirigeant d'AramisAuto.com.

Nous sommes engagés depuis plusieurs années dans une démarche Lean et je suis actuellement en pleine réflexion sur l'orientation à donner à la démarche en 2017 pour nos 450 collaborateurs. Seriez-vous disponible pour échanger sur le sujet ? Idéalement, je vous propose de nous rencontrer. Je suis à Paris. Bonne journée.

Nicolas. »

J'ai eu Michael au téléphone qui m'a dit que j'étais fou, que je n'allais pas y arriver et que « réfléchir sur l'orientation à donner à la démarche » n'était pas une démarche Lean. Il a malgré tout accepté de venir me rencontrer.

C'est au cours de cette rencontre qu'il m'a montré qu'il était tout à fait normal que mes précédentes expériences aient échoué, dans la mesure où le Lean ne se déploie pas comme un projet et qu'il n'y a pas d'entreprise Lean à proprement parler, mais qu'il n'existe, en somme, que des managers Lean, c'est-à-dire des managers qui « pensent Lean ». Par conséquent, la seule manière de transformer mon entreprise comme je le souhaitais était d'abord et avant tout de me transformer moi-même, d'une part, que cette transformation était un apprentissage, d'autre part. Puis il a ajouté qu'il fallait « apprendre à faire le geste » et, pour cela, travailler avec un sensei* une journée par mois. Nous nous sommes tout de suite bien entendus et il a accepté de m'aider.

Il est très difficile de travailler avec un sensei, surtout au début, car son rôle est de faire voir ce que l'on ne voit pas ou ce que l'on ne veut pas voir. C'est la première chose que l'on apprend en Lean : voir, c'est-à-dire *voir vraiment* ce qu'il se passe dans l'entreprise et surtout voir ce que l'on fait vis-à-vis de nos clients, en particulier ce que

* Le sensei est celui qui emmène le cadre dirigeant sur le terrain et qui lui « apprend à voir ».

l'on fait mal. Et lorsque l'on regarde véritablement ce que l'on fait mal, c'est très douloureux ! Un temps est toujours nécessaire pour comprendre que la critique n'est pas un reproche mais simplement un constat, un début de compréhension qui est déjà, en soi, un engagement dans l'amélioration.

Nous convenons par ailleurs avec Michael de faire une visite, un *gemba**, une journée sur le terrain par mois. L'idée est d'aller sur le théâtre des opérations pour observer et découvrir nos problèmes avec nos collaborateurs, sans que cette démarche soit ressentie par eux comme une « attaque », ce qui, parfois, peut s'avérer compliqué. La plus grande surprise pour moi, qui est très bien décrite dans le présent ouvrage, c'est la discussion permanente à propos de la stratégie de l'entreprise autour de ce que les personnes comprennent et font sur le terrain, de leur attitude vis-à-vis de leurs clients internes et externes.

C'est ainsi que, en avançant, en faisant, nous avons transformé la société, petit à petit.

Pour commencer, nous avons remis le client au centre de toutes nos décisions. Bien entendu, mon associé et moi avons toujours été obsédés par la satisfaction client. Ainsi, toutes nos initiatives et tous nos projets ont toujours été pensés en partant des besoins des clients mais, la société prenant de l'ampleur, nous éprouvions des difficultés à mobiliser tous les collaborateurs sur le sujet. À trop regarder les processus de l'entreprise, nous étions en train de perdre de vue le client. Le Lean nous a fait revenir immédiatement à ce principe de base. « Mettre le client au centre » signifie surtout commencer par mettre les problèmes de nos clients au centre et, en premier lieu, ceux que nous lui causons, avec la conviction que leur résolution nous permettra de construire une croissance durable et rentable.

Chaque *gemba* (j'en fais maintenant toutes les semaines, sans sensé), dans la mesure où il permet de mettre au jour des problèmes, devient une source inépuisable et extrêmement féconde ; chaque problème résolu ouvrant des opportunités de croissance ! Évidemment, en nous attaquant aux problèmes de nos clients, nous avons

* Le *gemba* est une activité des managers qui consiste à aller sur le terrain pour rechercher les gaspillages et les opportunités d'amélioration.

tout de suite découvert ceux auxquels étaient confrontés nos collaborateurs, et trouvé, là encore, une source intarissable de progrès.

En mettant tout le monde d'accord sur la nécessité de travailler sur ces problèmes, nous avons cassé les silos qui existaient entre les différents services, supprimé des journées de travail inutiles, remis sur les rails une dynamique d'innovation et de croissance fondée au quotidien sur l'engagement des personnes à apprendre à résoudre des problèmes pour nos clients en solutionnant d'abord les leurs, et une implication grandissante à le faire ensemble, en s'entraïdant.

Aujourd'hui, les résultats parlent d'eux-mêmes. Ainsi, sur la dernière année, nous avons retrouvé une croissance de notre chiffre d'affaires à deux chiffres et la rentabilité de l'entreprise est repartie à la hausse. De même, notre indice de satisfaction client (NPS) ne cesse de progresser.

En pratiquant, j'ai fait une découverte importante : cette approche pragmatique et terrain du Lean n'a pas fait évoluer uniquement le management de l'entreprise, elle a fait changer sa stratégie. En effet, lorsque l'on crée une dynamique sur le terrain avec les collaborateurs, toute la stratégie de l'entreprise peut être repensée. C'est là un apport majeur du livre de Michael, Jacques, Dan et Orry.

Ainsi, contrairement à l'idée répandue selon laquelle le Lean est une méthode pour mieux exécuter, mieux produire, essentiellement dans les usines, il s'avère en réalité une véritable stratégie globale d'entreprise.

Après des années de recherche, j'ai enfin trouvé une démarche qui répond à ma volonté de développer mon entreprise, en assurant une croissance soutenue, en apportant un niveau de satisfaction client toujours plus élevé et en attachant une grande importance au respect et au progrès des femmes et des hommes qui l'animent. C'est pourquoi je pense que tous les cours de management devraient impérativement inclure ce livre au programme des lectures.

Mon environnement d'entrepreneur me met au contact de dizaines d'entrepreneurs. Ils sont tous confrontés au même problème que moi. Pourquoi si peu trouvent la voie ?

La lecture de ce livre sera pour eux une première étape dans le cheminement vers une démarche plus poussée qui leur permettra d'obtenir les mêmes résultats que ceux qui y sont déjà engagés.

Préface à l'édition originale

Ce livre propose d'*apprendre une manière fondamentalement différente* d'être compétitif. Le management actuel se réduit de plus en plus à de la gestion financière : réduction de la masse salariale, consolidation par acquisitions ou cessions d'entreprises et remplacement de la responsabilité individuelle par des systèmes d'information. Nous l'avons tous vécu, à la fois comme client et comme salarié : cette gestion engendre des bureaucraties tentaculaires, des produits ou des services décevants et des collaborateurs méfiants et désengagés. Nous connaissons une meilleure façon d'être compétitif. Nous avons eu la chance d'observer comment des entreprises réussissent à créer une croissance pérenne et rentable en se concentrant sur la valeur client par le développement de leurs collaborateurs.

Cette approche dynamique (une façon de travailler ensemble centrée sur les personnes) donne de meilleurs résultats pour l'organisation, son personnel et la société en général. Elle ne traite pas les salariés comme de la marchandise substituable par des robots ; elle n'enferme pas les managers dans des systèmes bureaucratiques par nature résistants au changement ; elle ne favorise pas non plus les solutions à court terme au détriment de l'environnement. Dans les entreprises qui ont adopté cette façon de travailler, les collaborateurs sont impliqués dans l'amélioration de leurs tâches et les conditions de l'innovation continue sont créées partout au quotidien sans gaspiller de précieuses ressources. Les changements nécessaires pour affronter des marchés turbulents s'appuient sur les talents et la passion des personnes qui créent la valeur en cherchant une meilleure façon de faire leur travail.

Il y a près de trente ans, nous avons découvert qu'un système de management centré sur les personnes était à l'origine de l'essor des industriels japonais de l'automobile, de Toyota notamment. Cette approche a intéressé de nombreuses entreprises qui cherchaient à améliorer leur organisation. Elle a suscité de nombreuses expériences dans les secteurs les plus variés, des start-up à la santé, de l'industrie aux services et aux technologies de l'information, ainsi qu'un mouvement mondial en croissance continue que l'on appelle « Lean » pour résumer l'agilité, la rapidité, la flexibilité, la sobriété et la robustesse qui le distinguent du management traditionnel.

Les pratiques courantes de ce système, codifiées en tant qu'outils Lean afin d'en enseigner les principes de base, ont été d'abord envisagées pour éliminer le gaspillage et concevoir des processus plus efficaces. Mais comme ces outils vont à l'encontre des schémas conventionnels, ils doivent être assimilés par la pratique plutôt qu'en salle de formation. De fait, nous savons à présent que le système de production Toyota est un cadre d'*apprentissage* conçu pour aider les collaborateurs à améliorer leur travail et à travailler ensemble afin de créer la valeur pour laquelle les clients paient. Si beaucoup considèrent encore le Lean comme un simple système de management, il est bien davantage.

Cette vision, à son tour, nécessitait d'organiser très différemment le processus d'apprentissage tant à la production que dans les fonctions support. Pour ce faire, nous avons appris un nouvel éventail d'outils de management dont la méthode de résolution de problèmes A3, le management au quotidien, l'analyse de la chaîne de valeur et la méthode de planification Hoshin. Il est apparu évident que pour donner des résultats ces outils requéraient une nouvelle façon de penser, et que leur pérennisation et leur déploiement dans toute l'organisation nécessitaient leur appropriation par le management de proximité ainsi que l'implication active de la direction.

L'essentiel de la littérature Lean choisit, de fait, un angle organisationnel plutôt qu'économique. Dans ce livre, nous montrons comment les leaders de transformations Lean réussies – les dirigeants mêmes de ces entreprises – adoptent la pensée Lean, changent leurs propres façons de diriger et déploient cette connaissance dans l'entreprise. Pour comprendre ces défis de leadership, nous avons eu

recours aux pionniers qui ont d'emblée mis le Lean au cœur de leur stratégie. C'est ce projet initial qui a fédéré cette équipe inédite : un P.-D.G. pionnier et un directeur financier qui ont chacun personnellement appliqué le Lean, ainsi que deux auteurs riches de nombreuses années d'expérience dans l'accompagnement de dirigeants.

Le projet de ce livre se précisant, nous avons appris trois leçons. D'abord, adopter la pensée Lean est une stratégie à part entière. La pensée Lean redéfinit la notion traditionnelle de stratégie : attaquer des marchés par des technologies propriétaires et des processus standardisés et manager l'activité par des investissements de capacité et la réduction permanente des coûts. La stratégie Lean est une approche fondamentalement différente : chercher de véritables problèmes à résoudre, cadrer des axes d'amélioration de sorte que chacun comprenne comment contribuer et soutenir l'apprentissage changement après changement là où se crée la valeur ajoutée afin d'éviter les décisions coûteuses. Donner un cap durable aux améliorations et les soutenir au quotidien pour résoudre des défis globaux est une stratégie ; une stratégie gagnante de surcroît.

Deuxième leçon, diriger une organisation centrée sur les personnes est entièrement affaire d'apprentissage : comment penser différemment le management de sorte que l'amélioration s'intègre au travail lui-même. Les personnes réussissent le mieux lorsqu'elles cherchent à s'améliorer, que leurs efforts sont soutenus et reconnus et qu'elles constatent leurs progrès ; bref, lorsqu'elles voient le *sens* de ce qu'elles font. Les équipes les plus performantes ont la latitude d'émettre leur avis sur leur fonctionnement, la motivation pour réfléchir à de meilleures façons de faire ainsi que l'autonomie et le contrôle pour engager les changements qui amélioreront leur pratique. Le système Lean d'apprentissage offre une méthode structurée pour soutenir les équipes dans leur effort d'apprentissage. Elle permet également aux dirigeants d'apprendre à être plus compétitifs dans leur domaine à partir des améliorations opérationnelles des équipes.

Troisième leçon, l'apprentissage du Lean améliore le résultat financier. Une qualité améliorée dope les ventes et les marges (en réduisant le coût de la non-qualité), tandis que l'accélération des flux entraîne une meilleure utilisation des capacités et du cash et que le

kaizen au quotidien encourage la maîtrise des coûts au niveau de chaque équipe. Au niveau de l'activité, une vision Lean de la rentabilité actuelle et à venir (et de son financement) modifie radicalement les choix et la manière d'investir des dirigeants. En investissant dans les compétences des personnes et en comprenant comment l'amélioration progressive libère de nouvelles capacités, les dirigeants créent les conditions d'une innovation réelle et durable, elle-même financée essentiellement par une meilleure trésorerie générée par l'accélération des flux opérationnels. Cette manière radicale de repenser les sources de rentabilité distingue les dirigeants Lean des managers financiers qui comptabilisent les ventes, les coûts opérationnels et les investissements de capacité en silos étanches et, comme nous le voyons autour de nous, continuent à détruire la vraie valeur pour des gains comptables à court terme. La confiance mutuelle, en soi, envers les dirigeants et les équipes est le socle de la profitabilité durable.

On dit souvent du Lean que « l'implication du P.-D.G. » est la clé du succès. Ce livre adopte la perspective de dirigeants qui ont transformé leur entreprise grâce au Lean et montre comment ils ont d'abord changé leur propre façon de penser pour ensuite changer celle des autres.

- La pensée Lean est un raisonnement différent qui part du terrain où nous apprenons à chercher (*find*) les vrais problèmes à résoudre dans l'expérience du travail quotidien, à les confronter (*face*) en créant les indicateurs adéquats, à les cadrer (*frame*) de sorte que chacun dans l'organisation les comprenne et y adhère, enfin, à les résoudre en construisant (*form*) de nouvelles solutions pas à pas, en impliquant les équipes dans des expérimentations et des changements contrôlés.
- Le Lean est un système d'apprentissage que tout leader est à même de développer dans son entreprise en commençant par comprendre comment utiliser le système de production Toyota pour se fixer un horizon de satisfaction client et de rentabilité. Le Lean encourage l'apprentissage individuel en préférant s'arrêter et investiguer plutôt que perpétuer défauts et erreurs ; il favorise l'apprentissage transversal grâce aux outils du juste-à-temps permettant de réduire les délais ; il accroît enfin la satisfaction

des collaborateurs ainsi que la confiance mutuelle en créant un environnement de travail différent dans lequel les problèmes sont considérés comme le matériau fondamental de l'amélioration et leur résolution comme étant au cœur de la culture de l'entreprise.

- Ce livre donne également une lecture Lean des éléments financiers à l'origine du résultat net et explique comment les leaders Lean s'appuient sur cette gestion plus avisée pour stimuler la créativité de leurs équipes et soutenir des innovations réelles grâce à l'amélioration de leurs capacités et au développement des compétences individuelles. Dans l'approche Lean de la finance, le succès d'une entreprise commence par la réussite individuelle de chaque collaborateur, tandis que l'encadrement favorise une relation positive entre chaque personne, son travail et la satisfaction client.
- Le Lean aborde l'innovation continue en utilisant le système d'apprentissage pour découvrir les opportunités offertes par l'analyse de la valeur et l'ingénierie de la valeur afin de développer concomitamment les capacités d'ingénierie, de production et d'approvisionnement qui déploieront les innovations de rupture nées du kaizen des équipes.

Nous espérons que ce livre incitera les lecteurs à entamer leur propre quête d'un management fondé sur l'importance des personnes. Accompagnez-nous dans ce voyage pour construire un monde meilleur.

Introduction

Le sens du Lean

Il nous est rarement donné de changer l'histoire de notre vie : la manière dont nous envisageons les problèmes et y répondons, les choix que nous faisons en tant que personnes et organisations productrices de biens ou de services qui répondent à nos besoins et, dans l'idéal, rendent le monde meilleur.

Nous désirons tous vivre bien ; nous voulons tous réussir. La promesse de produits toujours meilleurs et plus intelligents, de carrières épanouissantes, d'un entourage stable et attentif au sein duquel élever ses enfants, voire de temps libre pour son épanouissement personnel, prédomine encore. Cependant, les effets secondaires du système que nous avons bâti pour fournir ce bien-être (stress financier, inquiétudes environnementales, emplois démotivants, loisirs hyper marchands, sentiment croissant d'injustice et d'inégalité) menacent de plus en plus la capacité dudit système à remplir cette fonction. En bref, le modèle industriel dominant du travail, de la production et de la pensée sur le travail n'a pas rempli ses promesses.

Aujourd'hui, les marchés sont saturés ; les financiers ont réduit l'économie à la seule recherche de profits. La valeur des fabricants ou de quiconque créant de nouveaux produits ou services est rabaisée à une époque où n'importe qui, n'importe où dans le monde, est susceptible de copier rapidement le produit (entre autres, grâce à une main-d'œuvre meilleur marché) ou de bouleverser numériquement son usage. Les emplois sont de plus en plus considérés comme des jobs de court terme sans loyauté, avantages, sentiment

d'appartenance ni croissance. C'est à croire que seuls les créateurs de nouvelles plates-formes (les Google et Facebook du monde aux marchés numériques protégés) bénéficient d'une valeur durable. Comment les entreprises peuvent-elles donc croître et prospérer aujourd'hui ?

Nous croyons que la réponse réside dans la réécriture de leur histoire. Non pas du joli conte de leur origine, de leur identité et de leurs produits, mais de quelque chose de plus profond.

Aujourd'hui, beaucoup connaissent le Lean, mais peu le comprennent vraiment. Cumulant à nous quatre plusieurs décennies de travail selon cette démarche, nous avons la conviction que le véritable sens du Lean est de changer la manière dont votre organisation et votre secteur créent de la valeur pour les utilisateurs et la société au sens large. La stratégie Lean consiste à permettre à votre entreprise de changer l'histoire de votre secteur.

Toyota, à l'origine de ce que l'on appelle aujourd'hui le Lean, a ainsi changé l'histoire de la mobilité pendant de nombreuses années. L'obsolescence programmée était une caractéristique fondamentale de l'industrie automobile jusqu'à ce que le constructeur nippon change les règles en proposant des voitures de qualité à des prix abordables dans le segment inférieur du marché. La qualité est devenue gratuite. Aujourd'hui, le moindre doute sur la qualité d'un nouveau modèle de voiture entame profondément sa réputation. Les gaz d'échappement et les émissions polluantes élevées étaient le prix à payer pour la puissance (à une époque où la voiture électrique était une chimère laissée aux générations futures), jusqu'à ce que Toyota réussisse à mettre au point des prototypes hybrides essence-électricité, d'abord pour la Prius, puis pour un large éventail de modèles (huit millions d'exemplaires vendus et ça continue). Ce qui était auparavant souvent considéré comme des arbitrages nécessaires est désormais envisagé comme les éléments de l'équation globale. De fait, Toyota a annoncé son prochain objectif impossible : produire une voiture à hydrogène dont le gaz d'échappement serait... de l'eau.

Toyota a changé l'histoire de l'industrie automobile en apprenant à concevoir et à construire des voitures de grande qualité plus efficacement que ses concurrents, bien avant d'ouvrir la voie à des technologies de propulsion alternatives. Ce fait dément l'affirmation

courante que la technologie est le seul moyen de modifier en profondeur l'histoire d'un secteur. De nombreuses études sur la technologie montrent que l'adhésion des utilisateurs, l'ancienneté des organisations et les cadres de pensée sont les principaux freins à la concrétisation des opportunités offertes par l'innovation technologique¹. Toyota a créé une culture d'apprentissage à même de développer ces technologies révolutionnaires *et* de les diffuser assez rapidement à travers plusieurs générations de produits à mesure que leur marché croissait. Ce faisant l'entreprise a créé ce que le théoricien Takahiro Fujimoto a appelé « une capacité d'apprentissage évolutive² ».

Toyota est loin d'être une organisation parfaite et ses leaders admettront qu'elle a autant de problèmes et de défauts que n'importe quel autre constructeur automobile. La différence réside dans le fait que ses dirigeants ont appris à se saisir de ces problèmes et à les confronter avec leurs équipes. À défaut de rendre Toyota parfaite, cela la rend visiblement meilleure que ses concurrents (6^e au classement général des marques les plus valorisées du magazine *Forbes*, Toyota est numéro 1 des entreprises industrielles, largement devant ses concurrents). En fait, le constructeur ne recherche pas la perfection. Il s'efforce d'être meilleur aujourd'hui qu'il ne l'a été hier et d'être meilleur demain qu'il ne l'est aujourd'hui. Ses dirigeants ont découvert que la performance durable procède de la dynamique de progrès et non de l'optimisation statique, ce qui est une leçon cruciale pour les entreprises au-delà du monde automobile.

Changer votre histoire, c'est chercher et résoudre les « bons » problèmes, ceux qui aident vos clients à résoudre les leurs, sans perte de temps, d'efforts et de ressources sur les « faux » sujets. Le faire mieux que vos concurrents les incite à en faire autant, ce qui finit par modifier le cours de l'ensemble du secteur. Par exemple, on ne considère plus la voiture comme un engin peu fiable, voire dangereux, mais comme le produit le plus avancé en termes de qualité et de sécurité. Cependant, changer l'histoire d'un secteur n'est pas une fin en soi, cela améliore simplement la performance globale. En vous obligeant constamment à faire mieux, vous mettez la pression sur vos concurrents et vous recentrez votre secteur sur les paramètres que vous maîtrisez le mieux.

Le Lean est une méthode pour changer la trajectoire de votre entreprise afin de changer celle de votre secteur. Aujourd'hui, les dirigeants recherchent la rentabilité en exploitant surtout des facteurs externes (situation de monopole, harcèlement des commerciaux, enfermement des clients, menaces de changement de fournisseurs, etc.) au lieu d'améliorer significativement la productivité et la qualité. Par conséquent, beaucoup d'entreprises fonctionnent comme des « boîtes noires » au regard de la manière dont la valeur est produite. Ce n'est pas une fatalité. Vous pouvez abandonner les acrobaties financières et créer de la valeur de l'intérieur. Une telle approche bouscule la mentalité traditionnelle des écoles de commerce : le Lean n'est pas une manière d'embellir temporairement la valeur à la vente de votre entreprise, mais une façon de doper sa capacité à créer de plus en plus de valeur au fil du temps. Ce qui, en retour, offre à votre société un modèle économique plus soutenable en termes de meilleures ventes, meilleur cash-flow, meilleures marges et meilleure allocation des capitaux.

La stratégie Lean aide à repenser radicalement « ce qu'il faut faire ». Elle aide les personnes à écrire leur propre histoire au lieu de s'en voir imposer une par les autres. Au-delà des stratégies personnelles de changement, elle permet également de redessiner des perspectives plus larges. Si le profit est nécessaire pour irriguer le fonctionnement quotidien de l'entreprise et financer son développement, sa maximisation n'est pas considérée comme une fin en soi, mais comme un moyen au service d'un dessein plus large. Les marchés récompensent à moyen terme la raison d'être d'une entreprise, c'est-à-dire le service qu'elle rend à ses clients (et les bienfaits qu'elle apporte à la société au sens large). Une offre et une qualité supérieures améliorent le chiffre d'affaires. L'histoire d'une organisation est la somme des récits de développement personnel en vue d'aider les clients à faire ce qu'ils souhaitent (et ce pourquoi ils nous rémunèrent).

Mais soyons clairs : cette histoire n'est pas ancrée dans une perspective abstraite grandiose du monde tel qu'il *devrait* être. Au contraire, nous avons construit cette réflexion à partir d'années de pratique au cours desquelles nous avons constaté les résultats irréfutables obtenus par des personnes et des organisations qui utilisaient

cette approche différente. Tous indicateurs confondus, il nous est apparu que le Lean est tout simplement une meilleure façon d'entreprendre aujourd'hui.

Daniel Jones est le cofondateur du mouvement Lean (avec Jim Womack) ; Orest Fiume a été le directeur financier de Wiremold (dont *Lean Thinking*³ relate l'aventure), l'une des premières entreprises vraiment Lean après Toyota ; Jacques Chaize, ex-P.-D.G. de Socla, a mené en première ligne la transformation Lean de son entreprise et Michael Ballé, qui a étudié le Lean pendant vingt-cinq ans, a été l'un des premiers à voir dans le système Lean un système d'apprentissage. Ensemble, nous souhaitons vous faire partager notre enthousiasme pour le potentiel de performance que la pensée Lean révèle dans toutes les entreprises : de fait, nous avons été les témoins directs de transformations Lean dans tous les secteurs imaginables, de l'industrie aux services, des hôpitaux aux start-up. Nous avons également appris à raisonner Lean en observant comment les dirigeants l'ont adopté, se le sont approprié, ont conduit leur entreprise au succès et leurs collaborateurs à la réalisation de leur plein potentiel. Nous espérons vous communiquer le plaisir réel qu'il y a à voir les choses différemment, à se confronter aux problèmes les plus difficiles et à les résoudre, en se serrant les coudes, tous ensemble, pour construire des relations durables avec les clients, les collaborateurs, les fournisseurs et, ce faisant, passer de l'amélioration à l'innovation véritable.

L'intuition profonde du Lean, celle d'une meilleure coordination des personnes, des machines et du travail pour créer davantage de valeur tout en générant moins de gaspillage, a été dans une large mesure une réponse (ou une série de réponses) aux problèmes qui surgissent même dans les meilleures entreprises. En grandissant, celles-ci développent « la maladie des grands groupes » qui transforme un travail qui a du sens en routine absurde et des collaborateurs engagés en actifs dévalués et jetables. La bureaucratie se répand tandis que la qualité, la productivité et l'initiative décroissent fatalement face aux symptômes suivants :

- *La priorité donnée à la standardisation au détriment des problèmes des clients.* L'entreprise devient si obnubilée par la standardisation des processus et la réduction des coûts qu'elle en arrive à ignorer

les problèmes, les préférences et le mode de vie de ses clients (avez-vous déjà tenté de résoudre un problème *via* un centre d'appels ?). En interne, imposer des procédures standardisées aux collaborateurs (généralement dans le cadre d'un plan de réduction des coûts au service de « l'efficacité » organisationnelle) les prive des marges de manœuvre dont ils ont besoin pour comprendre les clients en chair et en os, les aider et les accompagner. Les règles et régulations internes gênent, voire empêchent, la création de valeur supplémentaire.

- *La préférence accordée à la pensée en silo au détriment des équipes collaboratives et de l'approche systémique.* Selon le management traditionnel, tout se passera bien si chacun fait ce qu'il a à faire. Tout se passe bien en effet, mais à un coût absurde. Les organisations actuelles sont trop grandes et trop interconnectées pour que les méthodes d'optimisation ponctuelles produisent des améliorations d'ensemble. Tant que chaque direction fonctionnelle voudra résoudre ses problèmes sans prendre en compte ce qu'il en coûte aux autres, la plupart des améliorations ou des buts visés seront atteints au détriment de quelqu'un d'autre. La première étape vers l'amélioration du travail en équipe est de comprendre ce que les collègues tentent de faire, de reconnaître leurs problèmes et de voir comment notre propre activité les aide ou les gêne dans la leur.
- *La dévaluation du capital humain au lieu de son développement.* Dans la plupart des entreprises, surtout les plus bureaucratisées, l'encadrement intermédiaire se voit comme le défenseur de l'orthodoxie de la direction. Il impose une obéissance silencieuse aux collaborateurs qui sont là pour exécuter et non pour penser. Réflexions ou contributions originales ne sont ni recherchées, ni récompensées. Les collaborateurs sont là pour remplir leur office, le doigt sur la couture du pantalon ; leur expérience personnelle n'est pas reconnue comme une source d'apprentissage.
- *Une pensée stratégique « Océan boueux ».* Quand la plupart des P.-D.G. visionnaires parlent de « stratégies Océan bleu » (s'emparer de nouveaux marchés grâce à de nouvelles stratégies et technologies), la grande majorité des entreprises sont beaucoup plus préoccupées par la défense des technologies, des actifs et

des relations du passé que par l'ambition de faire réellement du neuf. Elles s'accrochent à des technologies obsolètes et prennent leurs clients en otage au lieu de les amener en confiance vers de nouvelles offres. La pression constante des économies d'échelle assèche les ressources nécessaires aux nouvelles techniques et technologies tout en protégeant les systèmes du passé pour justifier leurs coûts irrécupérables. Ce sont les idées zombies : des idées mortes, mais encore mortelles pour les personnes et l'innovation.

La pensée Lean combat la maladie des grands groupes en stimulant la pensée managériale pour donner du sens aux tâches des personnes qui travaillent consciencieusement afin de créer toujours plus de valeur pour les clients. Cette nouvelle forme de pensée repose sur l'intuition profonde que nous, leaders, n'avons pas besoin de dire aux autres comment travailler mieux, *mais plutôt d'explorer et de découvrir avec eux ce que travailler mieux* signifie dans leur situation.

La pensée Lean s'articule sur le changement transformationnel de la posture du leadership : nous n'allons pas faire mieux travailler les personnes (après avoir décidé ce qu'elles doivent faire autrement). Nous allons explorer avec elles ce que mieux travailler signifie. Un système Lean, comme nous l'avons appris de Toyota, est un ensemble d'activités apprenantes interdépendantes, à explorer sur le lieu de travail et qui répond à quatre questions fondamentales :

- *Comment mieux satisfaire le client ?* Nous ne voulons pas seulement produire des biens ou des services que les gens apprécient ; nous voulons qu'ils en *raffolent*. Nous voulons des clients *pleinement* satisfaits, ce qui signifie comprendre ce que nous pouvons améliorer sur-le-champ pour les aider à régler *un par un* leurs problèmes, tout en cherchant à faire évoluer notre offre pour mieux les servir *collectivement* à l'avenir.
- *Comment faciliter le travail ?* Les gens veulent donner du sens à leur travail comme aux autres aspects de leur existence. Comment impliquons-nous nos collaborateurs dans l'amélioration de leur travail et celui de leur équipe ? Comment les aidons-nous à éliminer les obstacles qui les empêchent de satisfaire les clients ? Comment améliorons-nous la fluidité du travail ? Comment

enrichissons-nous le travail et le rendons-nous plus épanouissant parce que chacun peut contribuer, donner son avis et être soutenu dans la mise en œuvre de ses idées ? Comment, enfin, améliorons-nous la sécurité au travail ?

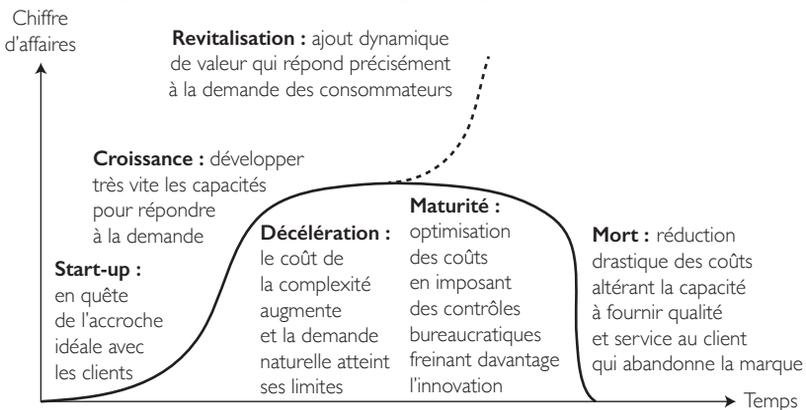
- *Comment réduisons-nous le coût global ?* Pour rester compétitifs sur des marchés volatils, comment réduisons-nous continûment notre structure de coûts, non pas en serrant les budgets ligne par ligne, mais en discutant plus largement avec les personnes concernées et en les incitant à nous aider à réduire le coût *global* de production des biens ou des services ? Comment allégeons-nous ce poids sur chaque produit ou service en éliminant le gaspillage à la direction, à l'ingénierie, à la production, dans la supply chain et les systèmes support ? Et comment réduisons-nous l'impact de notre activité sur la planète et notre environnement ?
- *Comment apprenons-nous plus vite ensemble ?* La grande innovation de la pensée Lean est l'amélioration des compétences individuelles et du travail en équipe. Cela signifie prendre ses responsabilités lorsque les choses vont de travers (ce qui arrive tous les jours) au lieu d'en blâmer autrui, et confronter le problème ensemble sans culpabilité. Nous apprenons ensemble quand nous apprenons à confronter nos problèmes et à nous soutenir sans déni ou reproche. Nous remontons nos manches, réfléchissons à la situation et tentons plusieurs voies d'amélioration grâce à la contribution de chacun. Le véritable apprentissage ne se limite pas à apprendre à faire mieux ce que nous savons déjà faire. Il s'agit également de découvrir que nous devons apprendre ce que nous ne savons pas encore. Apprendre plus rapidement ensemble requiert un environnement de confiance et d'initiatives qui se nourrit de retours rapides, même lorsqu'à chaud cela peut passer pour de la critique (ce qui n'est pas le cas). L'apprentissage requiert des esprits ouverts et curieux bien sûr, mais également des cœurs généreux.

Cette maladie des grands groupes est mortelle. Les start-up grandissent généralement dans la foulée du succès de leur produit ou de leur application, augmentant leurs capacités aussi vite que possible sans connaître les coûts de la complexité. À mesure qu'elles

répondent à la demande du marché, la croissance tend à ralentir et les coûts fonctionnels à augmenter, jusqu'à ce que les coûts de structure dépassent la croissance du chiffre d'affaires. À ce stade, les entreprises cherchent généralement à optimiser leur structure de coûts et le font en rajoutant des couches de contrôle bureaucratique qui aggravent le problème et réduisent les probabilités de trouver une voie innovante pour attirer de nouveaux clients. Lorsque ces mesures d'optimisation échouent à relancer la croissance ou à réduire l'augmentation des coûts opérationnels, les dirigeants, souvent pressurisés par leur conseil d'administration, ont recours à des mesures de réduction de coûts telles que les restructurations et/ou la réduction du périmètre d'activité et de la masse salariale, ce qui détériore davantage le service au client et accélère la chute de l'entreprise. La courbe de la figure 1 montre les effets de cette maladie. L'enjeu du Lean est de la combattre afin de trouver de nouvelles voies innovantes pour alimenter la croissance future, tout en contrôlant l'augmentation des coûts grâce à des investissements plus souples et économes et moins de bureaucratie.

Au cours des vingt dernières années, le Lean a été accusé d'être un moyen d'extraire le maximum d'un actif immobilisé en optimisant les moyens de l'entreprise grâce à l'élimination du gaspillage, l'amélioration des processus et la suppression de ressources, à commencer par les personnes. C'est tout simplement faux. Par ce livre, nous espérons ouvrir un dialogue différent sur le Lean.

Figure 1 – *La maladie des grands groupes non maîtrisée*



La pensée Lean est avant tout une révolution cognitive qui conduit inévitablement à une révolution organisationnelle. Il s'agit d'apprendre à penser et à agir différemment (et en effet d'apprendre par la pratique) afin d'appréhender différemment les problèmes de l'entreprise et de chercher de meilleures voies, inexplorées, nouvelles, innovantes pour les résoudre, avec l'ensemble des collaborateurs et non contre eux.

Il s'agit de changer l'histoire de votre secteur, de votre activité, de votre travail ainsi que la vôtre. Pour de bon.

Chapitre I

Faire mieux

Créer davantage de valeur en... créant et en offrant davantage de valeur

A lors qu'il achevait ses trente ans de mandat à la tête de Socla, un fabricant de robinetterie industrielle au sein d'un grand groupe, l'un d'entre nous (Jacques) fut confronté à une crise très grave. L'assèchement des marchés de capitaux provoqué par la faillite de Lehman Brothers et l'effondrement du système financier qui s'en était suivi avaient interrompu la plupart des projets de construction et mis son entreprise en péril. Socla prospérait depuis des années grâce à une stratégie audacieuse. Alors que la plupart de ses concurrents avaient choisi la facilité en proposant un éventail restreint de produits achetés à des fournisseurs low cost à l'étranger et à la qualité réduite en conséquence, Socla offrait un large éventail de produits de qualité supérieure disponibles du jour au lendemain.

Cette stratégie faisait la réputation de l'entreprise et sa rentabilité car les clients étaient prêts à payer rubis sur l'ongle pour une marque premium. Mais elle était très consommatrice de cash en raison du haut niveau de stocks nécessaire pour livrer dans les 24 heures autant de produits sur catalogue et aussi du fait des investissements requis

pour conserver les capacités d'usinage et de montage dans un pays à coûts élevés. Quand la crise frappa, la demande chuta brutalement et la trésorerie devint un enjeu de vie ou de mort. La maison mère, également confrontée à des problèmes de cash, décida de vendre Socla, sans trouver de repreneur, précisément à cause de la situation de la trésorerie.

Jacques s'était déjà essayé au Lean avant la crise. Toujours curieux d'expériences managériales avancées (il est le cofondateur de l'antenne française de la Société pour l'organisation apprenante), il avait fait appel, pendant un certain temps, à un consultant de haut vol. Mais après avoir obtenu quelques résultats grâce à plusieurs projets de productivité menés avec des outils Lean, son directeur général Frédéric Fiancette et lui avaient jeté l'éponge. Les améliorations de la performance étaient difficiles à maintenir une fois les projets terminés et les collaborateurs devenaient de plus en plus négatifs et réticents à participer à des projets en cours ou à en lancer de nouveaux. Très sensibles depuis toujours au climat régnant dans l'entreprise, les deux dirigeants avaient pris du recul. Ils voyaient le potentiel du Lean (ils n'avaient aucun doute là-dessus) mais, à l'évidence, mener une série de projets « d'amélioration » n'était pas la meilleure façon de s'y prendre.

La crise imposant de réagir, Jacques Chaize et Frédéric Fiancette décidèrent de retenter le Lean. Cette fois-ci, ils suivirent l'approche décrite dans *Système Lean : Penser l'entreprise au plus juste* en s'adjoignant un *sensei*. Dans les ateliers, le premier contact avec ce conseiller fut au mieux perturbant, au pire frustrant. Tout d'abord, le *sensei* partit du principe que Jacques et Frédéric ne comprenaient pas leurs problèmes industriels, et lui non plus d'ailleurs, aussi expert fût-il ; le but était qu'ils les découvrent ensemble (le *sensei* s'adressait à une équipe de direction qui avait conduit l'entreprise au succès pendant des années). Ensuite, sa méthode pour mettre au jour les problèmes de fond était de régler les questions opérationnelles évidentes là où la promesse de livraison aux clients et de sécurité aux collaborateurs n'était visiblement pas tenue. Réglez d'abord ces problèmes concrets, expliqua le *sensei*, le reste suivra. Commencez par-là, disait-il en substance, et nous traiterons les questions plus vastes en chemin.

C'était un peu difficile à accepter, mais Jacques et Frédéric décidèrent de tenter le coup. À leur grande surprise, le reste suivit, en effet ! Au cours des années suivantes, l'entreprise se transforma radicalement : elle maintint ses ventes dans un marché déprimé, gagna des parts de marché et retrouva une trésorerie positive. La maison mère réussit à vendre la société à un montant représentant plus de dix fois le résultat avant impôts et intérêts, à une époque où ce genre d'opérations était devenu rarissime. Rétrospectivement, Jacques est encore stupéfait de la manière dont ils redressèrent l'entreprise sans réorganisation, ni restructuration, ni réingénierie. Ils firent simplement mieux les choses. Et encore mieux ensuite. Surtout, ils apprirent les principes et les techniques inventés par Toyota pour mieux faire les choses.

La pensée d'un constructeur automobile japonais peut-elle encore être utile face aux problèmes actuels ? Il y a quinze ans, les précurseurs du « capitalisme naturel¹ » voulurent réconcilier le capitalisme et l'écologie. Ce faisant, ils virent dans *Lean Thinking*, le best-seller de Jim Womack et Daniel Jones, une approche intéressante. Si le titre est on ne peut plus clair, de nombreux lecteurs (et ceux qui cherchèrent à appliquer ses leçons) se focalisèrent sur la démonstration des auteurs selon laquelle 1) le gaspillage (activités qui consomment des ressources sans créer de valeur) généré par le laisser-aller avec lequel les opérations sont menées est inhérent à toute activité humaine ; 2) que ce gaspillage dégrade la performance et la satisfaction et, surtout, 3) que ce gaspillage peut être éliminé.

Paul Hawken, Amory Lovins et Hunter Lovins envisageaient une économie de services et de flux dans laquelle les entreprises ne détiendraient pas de capacités excédentaires, tout en produisant davantage grâce à la recherche constante d'efficacité, de dématérialisation, de simplification et grâce à l'application de la pensée Lean à chaque étape : « Pour la première fois, nous pouvons imaginer concrètement et en toute vraisemblance une économie moins risquée et plus gratifiante, dont la vigueur, les perspectives et les indicateurs bousculent les postulats traditionnels sur la croissance : une économie où nous croissons en consommant moins et où nous nous fortifions en étant plus *Lean*². »