

## Préface à la 2<sup>e</sup> édition actualisée

---

### **Le management lean face au management financier**

Bientôt quatre ans après la première parution du *Management lean*, un constat s'impose : la place du lean dans la pensée managériale française n'a fait que se renforcer. Toyota continue à dominer le secteur automobile selon la plupart des critères d'évaluation, à savoir la productivité, la qualité, la satisfaction client, l'innovation, la rentabilité. Les entreprises qui se réfèrent explicitement au lean s'affirment comme des leaders dans leur secteur au niveau mondial, tels Amazon ou Zara, ou comme des disrupteurs de leur marché au niveau national, tels AramisAuto sur la vente d'automobiles ou Theodo sur les services numériques. L'intérêt des managers pour les démarches lean croît, notamment dans les pays à forte emprise industrielle : la Chine, la Pologne, la Turquie.

Après le Japon et les États-Unis, la France est l'un des premiers pays dans lequel l'intérêt pour le lean est apparu. Dès les années 1970, des managers français se sont intéressés aux innovations de Toyota au Japon et ont mené leurs propres expérimentations. Depuis longtemps, des auteurs français autant qu'américains, britanniques ou japonais figurent parmi les contributeurs clés sur le lean. Sur le plan de la compétitivité globale des entreprises, notre pays est aujourd'hui rattrapé et souvent dépassé par d'autres, mais il se révèle particulièrement en avance dans le domaine du lean digital. Parallèlement, dans la désindustrialisation qui se poursuit, les entreprises qui n'ont

pas entrepris des démarches susceptibles de renforcer la qualité et la productivité souffrent, sont rachetées ou disparaissent.

Il y a dix ans, au cours de visites d'entreprises, il était relativement exceptionnel de voir l'adoption d'une démarche lean et la mise en place des éléments lean que sont le management visuel, les flux tirés, etc. Aujourd'hui, cela n'est plus rare, même si ces outils ne sont pas toujours utilisés de manière orthodoxe – ou efficace. En effet, les consultants ont absorbé un premier niveau de compréhension du lean et se sont efforcés d'introduire des outils lean chez leurs clients de manière générale, sans se soucier outre mesure de leur adoption au quotidien par les personnes qui font le travail elles-mêmes (présenter un outil et exiger son application n'a rien à voir avec apprendre à quelqu'un à se servir de cet outil comme méthode d'analyse pour développer sa propre compréhension profonde de son travail, en identifiant les aspects sans valeur et en imaginant des solutions créatives pour travailler mieux et plus simplement). De plus, désormais, les investisseurs exigent que les entreprises mettent en œuvre des modalités d'amélioration continue, souvent inspirées, avec plus ou moins de bonheur, du management lean. À cet égard, le lean management se révèle être la seule alternative éprouvée au management financier, qui domine toujours la gestion des entreprises – et les écoles de management.

Paradoxalement, en raison de son succès et de l'épuisement des alternatives, le mouvement lean est aujourd'hui à la croisée des chemins : il doit choisir entre la *banalisation* et ce qu'il faut bien appeler l'*affrontement* avec le management financier. Le lean management met en avant la satisfaction des clients par le développement continu de produits innovants et de qualité ainsi que par le développement des personnes, en plaçant au

cœur de l'entreprise un système d'apprentissage dans le travail au quotidien, fondé sur des outils d'analyse, de résolution de problèmes et d'amélioration des modes de travail par les équipes elles-mêmes. Toutes choses par lesquelles le lean management s'oppose au management financier traditionnel. L'importance de cette opposition et de ses implications pour les entreprises suggère d'explicitier les points de divergence entre les deux paradigmes.

## Le management financier traditionnel

---

La gestion financière nous fait croire que la seule valeur d'une entreprise est son cours de bourse ou sa valeur de revente. Une telle conception est sans doute valable pour les financiers qui gagnent leur vie à acheter, vendre et refinancer les entreprises. Pour nous, la valeur d'une entreprise réside dans la qualité des services qu'elle rend, les prix raisonnables qu'elle propose, son souci de ses employés et l'attention qu'elle porte à son impact sociétal et environnemental. Du point de vue de la pérennité de l'entreprise – et des emplois qu'elle représente –, sa *vraie* valeur est sa base de clients et leur loyauté à ses produits ou services. La valeur financière ne s'obtient qu'au prix d'une *normalisation*, qui est un appauvrissement et souvent une mise en danger des entreprises qui s'y soumettent.

La logique financière est la suivante : l'entreprise doit se moderniser en continu afin de rester pertinente sur des marchés en évolution rapide. Pour, d'une part, redéfinir son offre et, d'autre part, réduire ses coûts par l'automatisation, l'entreprise doit investir sur de nouvelles technologies. Pour investir, elle a besoin de financement, donc de capital, qu'elle obtient grâce à des

prêts octroyés sur la base de sa valeur financière. Jusque-là, rien que de très logique. Mais les financiers savent aussi qu'une entreprise est faite d'opérations et, étendant indûment la logique financière au management opérationnel, ils considèrent que l'entreprise doit également adopter des « bonnes pratiques » pour rester efficace. Ces bonnes pratiques sont pour la plupart issues des *business schools* américaines et du taylorisme. Elles consistent principalement à missionner des experts ou des consultants pour déterminer les processus et les modes de travail, établir des « standards » et les appliquer à marche forcée aux opérations, afin de mener à bien une transformation qui consiste en fait à adapter l'entreprise aux ratios financiers bien plus qu'aux attentes des clients ou qu'à la nécessaire réduction de son impact négatif sur l'environnement. Les entreprises *normalisées* sont plus faciles à vendre et à acheter, mais elles sont rarement plus compétitives sur les marchés mondiaux. C'est que la modernisation par des investissements technologiques et la gestion par les « bonnes pratiques » reposent sur trois grandes hypothèses implicites qui se révèlent, une fois mises en œuvre et concrétisées, tout simplement fausses.

La première hypothèse est que les dirigeants ont une boule de cristal qui leur prédit le futur. Ils savent sur quelle technologie il faut miser. Une telle certitude produit des innovations comme le TGV, Ariane, le Minitel, le pari « tout électrique » de Tesla ou la nouvelle version, plus malheureuse, du Boeing 737 Max. C'est que, selon les mots de Pierre Dac, « la prévision est un art difficile, surtout quand elle concerne l'avenir ». En témoignent les innombrables projets de numérisation des entreprises avec, bien souvent, des fortunes dépensées pour des produits qui ne trouveront jamais de marché mondial. Et les quelques réussites spectaculaires qui justifient cette croyance

en la prévision relèvent plus de paris très risqués que d'un raisonnement vraiment rationnel. De même, les « bonnes pratiques » copiées le plus souvent des entreprises américaines permettent tout au plus de les imiter, sans jamais les rattraper ou les dépasser. Le cas du Japon est une illustration exemplaire des conséquences de ce phénomène d'emprunt managérial. Lorsque les grandes entreprises japonaises se sont écartées de leur mode traditionnel de management pour embaucher des MBA, elles ont, à l'exception de Toyota, disparu progressivement de la carte compétitive du monde.

Selon la deuxième hypothèse implicite du management financier, il serait possible de *forcer* durablement les gens à adopter des façons nouvelles de travailler, qui ne viennent pas d'eux et dont ils ne comprennent ni le but ni l'intérêt. La réalisation des grands projets de modernisation suppose le remplacement d'une population par une autre, formée aux technologies nouvelles, et le recours aux « bonnes pratiques » que requiert l'adoption contrainte de nouveaux modes de fonctionnement. Quand le niveau d'éducation générale des employés était bas, une telle conception était plausible, mais, au vu du niveau actuel de culture générale du personnel des entreprises, elle est devenue absurde. Forcer les équipes à changer leurs façons de faire sans leur donner du sens, sans leur expliquer le « pourquoi » et sans les impliquer dans « comment faire » n'aboutit qu'au détournement, au désengagement ou à la résistance – et, plus généralement encore, à une souffrance inutile au travail.

Dans les entreprises complexes d'aujourd'hui, la troisième hypothèse fautive du management financier est de croire qu'il est possible de changer une technologie ou un processus transverse sans tenir compte du fonctionnement global du système, sans un travail continu sur l'agilité de chaque département de

l'entreprise, sans la maîtrise locale des processus et sans une préparation du changement pour que celui-ci soit supporté et soutenu par les équipes. Toute grande transformation ajoute des couches supplémentaires de contraintes, de contrôle et, au final, de bureaucratie dans des entreprises dont les coûts de fonctionnement sont déjà très élevés, entraînant encore plus de rigidité et d'inefficacité. Privilégier systématiquement les investissements spectaculaires et « serrer la vis » sur les coûts de fonctionnement aboutit à des investissements surcapacitaires, peu utilisés et qui fréquemment ne marchent pas, faute de boulons ou de pilotes.

## L'alternative lean

---

Le lean management propose une approche radicalement différente et suppose un changement profond de perspective : plutôt que de s'acharner sur la mise en œuvre de solutions *a priori*, on se concentre sur la compréhension des problèmes types. Toute industrie tourne autour de quelques problèmes récurrents qui ne se présentent jamais deux fois exactement de la même façon, mais qui sont néanmoins structurellement identiques. Sur le développement d'applications mobiles, par exemple, comprendre ce que cherche vraiment le client est un problème complexe et récurrent. Sur la vente par Internet de voitures, savoir apporter au client son véhicule exactement en temps et en heure, sans le laisser végéter sur un parc ou un autre, est un problème qui se posera toujours. Les problèmes types concernent classiquement le service au client, les opérations, l'approvisionnement ou la *supply chain*.

Dans le lean, le rôle du management n'est plus de prendre de grandes décisions et de les imposer, mais de passer du temps sur le terrain avec les équipes pour parfaire la compréhension des problèmes types, discuter avec elles et les encourager à trouver leurs solutions. La confrontation et la mise en cohérence de ces solutions locales permettent de changer les procédures de l'entreprise et d'aboutir à de nouvelles méthodes coconstruites avec le terrain, plus adaptées et donc plus facilement accueillies. Ainsi, le lean management permet de mener de front la satisfaction des clients et la satisfaction des employés.

Le premier problème type en lean est la continuité de la satisfaction des clients. La valorisation financière de l'entreprise masque sa vraie valeur : l'ensemble des clients qui font confiance à l'entreprise lui sont fidèles et la recommandent. Pour garder leur loyauté, il faut les aider à résoudre leurs problèmes actuels par des solutions en phase avec l'air du temps. Cet équilibre se traduit en un certain nombre de défis techniques à aborder avec les équipes de conception et de production. Le deuxième problème type posé en lean est l'engagement de tous les collaborateurs de travailler avec soin pour leurs clients, de suggérer des idées créatives d'amélioration et de contribuer en équipe à l'amélioration des processus : le management se doit de créer les conditions de l'implication de chacun dans la qualité au jour le jour. Le troisième problème type est celui de la productivité globale de l'entreprise par une meilleure collaboration entre les silos fonctionnels (grâce au *juste-à-temps*) tout en développant l'expertise métier (grâce au *jidoka*). Et ainsi de suite... De tels problèmes n'ont pas de solutions globales, de « bonnes pratiques » à plaquer sur toute organisation, mais sont bien des questions précises que les équipes peuvent

s'approprier pour trouver des solutions locales astucieuses, qui peuvent ensuite converger vers une transformation globale.

Le lean management est un système d'outils visuels d'investigation dont le but est la réconciliation des clients et de l'entreprise, des équipes et du management, des services et des prestataires et fournisseurs autour d'analyses communes, d'idées partagées et de solutions forgées ensemble. Le lean management envisage l'entreprise comme un ensemble d'équipes sportives qui travaillent ensemble, s'adaptent et se challengent au fil des sujets rencontrés et des évolutions des marchés. Une entreprise lean est en fait une *équipe d'équipes*, et le lean management est le système qui permet aux managers d'apprendre à piloter cette nouvelle façon de fonctionner.

Le contraste entre les logiques du management financier et du management lean montre bien leur caractère irréconciliable, et l'on comprend pourquoi l'engagement du niveau le plus haut de l'entreprise limite si souvent une démarche lean : non parce que cette dernière serait irrémédiablement consommatrice d'énergie managériale et des ressources de l'entreprise, mais parce que les préconceptions financières des dirigeants et des actionnaires se révèlent bien souvent trop contradictoires avec la stratégie lean. Aussi mettront-ils tôt ou tard en échec les efforts lean de l'entreprise, parfois à leur corps défendant.

C'est pourquoi nous sommes si heureux de voir le succès continu du *Management lean*, que nous avons conçu comme un manuel de pratique lean ne transigeant pas sur les principes d'une démarche qui permet et assure le succès durable de l'entreprise, son alignement sur les besoins de ses clients et, plus largement, sa contribution, par sa réussite même, aux objectifs globaux de préservation de l'environnement et du lien social.

Michael Ballé  
et Godefroy Beauvallet



## Préface

---

Cet ouvrage décrit le *vrai* lean. Pour survivre et prospérer dans une économie mondialisée, il est indispensable de dépasser les débats stériles, du genre « capital contre travail ». Il faut apprendre à utiliser – beaucoup – plus intelligemment le capital et le travail afin d'améliorer la productivité et de pouvoir en tirer parti ensemble et pour tous. Voilà, pour l'essentiel, ce que lean signifie. Ce serait une grande erreur de croire que lean est synonyme de réduction des coûts et de suppression d'emplois. Il s'agit en réalité de créer de la valeur et de la croissance sans gaspiller inutilement les ressources disponibles et les efforts humains. Or, cela ne peut se faire que si chacun apprend à améliorer son travail et à résoudre les problèmes avec ses collègues, c'est-à-dire apprendre à travailler ensemble autrement. Fondièrement, le lean cherche à développer et faire progresser des êtres humains pour qu'ils apprennent à mieux travailler ensemble pour créer de meilleurs processus. Des méthodes de travail plus efficaces permettent de créer plus de valeur, et de la partager plus équitablement.

Ce livre résume clairement et opportunément les principes et les pratiques du lean. Il est le fruit d'expériences françaises, et non japonaises ou américaines. La France a été, en effet, parmi les premiers pays à chercher à comprendre et adopter l'approche lean de Toyota. Le premier système global de production lean que j'ai vu en Europe est d'ailleurs celui de Valeo, conçu et mis en place par Freddy Ballé, le père de l'un des auteurs. Plus tard, Toyota a ouvert sa propre usine en France, illustrant alors et maintenant que le lean peut parfaitement s'adapter à la culture française. J'espère que ce livre dissipera

une partie des mythes sur le lean et fera découvrir ses possibilités réelles de mise en œuvre et de transformation en France, non seulement dans le secteur manufacturier, mais également dans toutes sortes d'activités de services comme le secteur de la santé.

Michael Ballé et Godefroy Beauvallet jouent depuis longtemps un rôle central dans la diffusion du lean en France à travers leurs enseignements et leurs conseils. Ils ont contribué à la création de l'Institut Lean France et organisent régulièrement des réunions d'experts et des Lean Summits afin de présenter des cas d'entreprises qui réussissent grâce au lean. Ils participent très activement à l'approfondissement de nos connaissances sur les pratiques de gestion de Toyota. En particulier, ils ont grandement contribué à la compréhension du rôle central de l'apprentissage et de la résolution de problèmes dans l'entreprise lean. Ils étaient donc exceptionnellement qualifiés pour écrire ce livre, que j'invite tous les chefs d'entreprise à lire attentivement.

Daniel T. Jones  
*Lean Enterprise Academy, UK*