

# La stratégie lean

## Une nouvelle vision de l'entreprise

Les principes du lean ont transformé le monde du digital en donnant naissance aux méthodes de développement agiles puis au Lean Startup. L'entreprise à l'ancienne, lente et grise, fait progressivement place à un travail d'équipe motivant et rapide, centré sur le client.

Ce n'est pourtant qu'un début, la véritable révolution reste à venir.

Le lean a profondément changé l'industrie automobile, d'abord par le juste-à-temps, le zéro-défaut et la flexibilité, puis par la réduction de l'empreinte écologique, en s'appuyant sur une idée clef : la performance de l'entreprise ne tient pas tant des processus et des outils que du savoir-faire et de l'implication de chaque collaborateur. Ramener cela à des questions de méthodologie de travail est une erreur : il s'agit d'une toute nouvelle façon de penser l'entreprise. Cette révolution a progressivement gagné l'ensemble de l'industrie avant de s'étendre au monde des services, de la santé et du digital.

Nous sommes remontés à la source, jusqu'aux entreprises industrielles au Japon, à la recherche du "vrai lean" : un modèle d'entreprise complet et radical, parfaitement adapté aux besoins des entreprises modernes. Une pratique de management éprouvée pour des CEO qui ont décidé de mettre le savoir-faire de leurs collaborateurs et la satisfaction de chaque client au centre de leur stratégie.

## Une pratique pour apprendre à apprendre

Les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont celles qui apprennent plus vite que les autres. Elles approfondissent sans cesse leur maîtrise de ce qui plaît aux clients, des technologies, des procédés. Chaque facette de l'entreprise est régulièrement améliorée.

Le lean est une démarche puissante et éprouvée pour accélérer ces apprentissages, avec une particularité : elle concerne chaque collaborateur, quel que soit son rôle. Tous les postes sont ainsi revisités afin que chacun se retrouve en situation d'apprendre, d'explorer et d'expérimenter dans le cadre de son activité quotidienne, pour progresser dans son métier et contribuer à relever les grands défis de l'entreprise.

C'est un changement radical qui prend sa source dans des pratiques de management totalement différentes des réflexes habituels.

## Repenser la stratégie

Dans une entreprise traditionnelle, l'équipe de direction construit et pilote sa stratégie comme suit :

1. Elle se réunit, souvent à l'occasion d'un offsite, pour penser aux grands enjeux de l'entreprise et de son industrie
2. Elle décide d'une stratégie qu'elle transforme en plan d'action détaillé pour déployer le changement dans les équipes
3. Elle communique le plan puis pilote son exécution au fil des mois

C'est au moment du déploiement que les choses se gâtent. La réalité se révèle bien différente de ce qui avait été imaginé en salle de réunion, la mise en oeuvre est semée d'embûches. Les collaborateurs vivent ces changements comme des obstacles supplémentaires dans leur travail tandis que leurs difficultés quotidiennes restent ignorées. Chaque nouveau plan renforce leur défiance envers le management, l'entreprise devient petit à petit réfractaire au changement.

Pour l'équipe dirigeante, adopter la stratégie lean consiste à suivre une démarche totalement différente :

1. Elle se rend fréquemment sur le terrain pour observer la réalité de ses produits et des opérations. Elle identifie les principaux problèmes à résoudre pour satisfaire complètement ses clients et fluidifier le travail des équipes.
2. Elle accepte de faire face à ces problèmes, surtout quand elle en est elle-même à l'origine. Elle définit alors les bonnes métriques pour les aborder
3. Elle formule ces problèmes sous forme de sujets d'amélioration concrets et parlants pour les équipes en s'appuyant sur le cadre d'analyse du lean : le TPS (Toyota Production System)
4. Elle aide les équipes à trouver leurs propres solutions par une série de petites expérimentations ciblées

Les premiers mois d'une telle approche sont en général mouvementés, d'une part parce que de nouveaux problèmes sont révélés chaque jour, et d'autre part car chacun doit trouver ses marques dans cette nouvelle dynamique. Après les premiers succès les relations s'améliorent, la confiance s'installe, le changement est de moins en moins vécu comme une menace. L'entreprise accélère et renforce sa capacité à s'adapter au changement.

## Un levier de performance

Cette dynamique collective d'apprentissage est à l'origine d'une stratégie spécifique de recherche de performance :

### Une stratégie de rentabilité

La rentabilité est renforcée par une meilleure maîtrise des flux de création de valeur qui traversent l'entreprise.

Cela repose sur un double apprentissage :

- **Auto-qualité** : faire bon du premier coup à chaque étape pour éviter des aller-retours coûteux et fastidieux.
- **Juste-à-temps** : mieux collaborer pour ne produire que ce qui est nécessaire au moment où c'est nécessaire, en réduisant sans cesse le temps de traitement des demandes client.

### Une stratégie de croissance

La croissance est accélérée en délivrant beaucoup plus de valeur aux clients pour assurer leur fidélité sur la durée.

Cela repose sur un double apprentissage :

- **Value Analysis** : investir dans la résolution des problèmes qu'ils rencontrent avec les produits existants pour mieux comprendre ce à quoi ils sont sensibles et approfondir la maîtrise des technologies.
- **Value Engineering** : explorer de nouvelles solutions techniques pour délivrer un flux régulier de nouveaux produits qui offrent une performance exceptionnelle sur des caractéristiques bien choisies.

--

Pour en savoir plus :

[\*\*The Lean Strategy\*\*](#) - Michael Ballé / Dan Jones / Jacques Chaize / Orest Fiume