

Sommaire

Remerciements	XI
Introduction	XV

Partie I

La création et le lancement du programme

1 La genèse du programme	3
1.1 L'idée première et la naissance de l'équipe	3
1.2 Comment conduire le cadrage	7
2 Le domaine RH	33
2.1 Le recrutement des acteurs de changement	33
2.2 La formation en université des acteurs de changement.....	37
2.3 Mission et évaluation des acteurs de changement.....	39
3 La communication	43
3.1 Vers les managers opérationnels	43
3.2 Vers les salariés.....	44
3.3 Vers les décideurs	45
3.4 La concertation sociale.....	46
4 L'économie du programme	49
4.1 La prévision des dépenses du programme	49
5 La préparation du programme.....	55
5.1 La mise œuvre et le pilotage de premiers chantiers tests.....	55
5.2 Le contenu de chaque vague	57

5.3 Une politique et une posture de communication	58
5.4 Le pilotage associé	60
5.5 La construction d'une base de pilotage	61
6 La méthode et les outils de conduite d'un chantier	63
6.1 La méthode DMAIC en douze semaines	63
6.2 La charte et la feuille de route	65
6.3 Les concepts et outils déployés	66
7 Les standards d'un acteur de changement	71
7.1 Le savoir-faire et les postures d'un acteur de changement	71
7.2 Le kit de survie logistique et le couteau suisse	75
8 Les standards managériaux	77
8.1 La nécessité de standards managériaux	77
8.2 Le <i>brief/débrief</i>	79
8.3 Le concept et la mesure de l'effcience	82
8.4 La boucle courte	85
8.5 Le management visuel et le point hebdomadaire	86
8.6 Les standards managériaux avec un travail à distance	89

Partie II

La phase de consolidation

9 Le réglage du dispositif	95
9.1 Vers des standards de chantier plus normés	95
9.2 La préparation d'un chantier	98
9.3 Le point zéro structuré	100
9.4 L'implication managériale renforcée pour assurer la pérennisation	101
9.5 La mesure des résultats	105
9.6 La surveillance du dispositif par l'analyse des <i>reporting</i>	109
10 Le pilotage renforcé	113
10.1 Le couplage à la gestion	113
10.2 Les rôles et missions au niveau des entités responsables	115

11	Le traitement des demandes d'appui, la capitalisation	119
11.1	Le traitement des demandes d'appui	119
11.2	L'émergence des bonnes pratiques	121
11.3	La présentation normée des bonnes pratiques	123
11.4	La méthode de classement des bonnes pratiques	124
11.5	Le <i>workflow</i> des demandes d'appui et des bonnes pratiques	125
11.6	Le portage des bonnes pratiques	127
11.7	Les journées métiers.....	128
12	Le pilotage hebdomadaire.....	131
12.1	Grille de livrables.....	131
12.2	La boucle courte du programme.....	133
12.3	Thématique en lien avec le <i>reporting</i> hebdomadaire.....	135
13	Les outils de la communication	137
13.1	L'information à la semaine	137
13.2	Une newsletter, un blog	138
13.3	Les séminaires pléniers	140
13.4	Un film de qualité pour appuyer le déploiement.....	141
13.5	L'organisation d'une remise de trophées, un moyen de faire reconnaître le programme.....	142
14	La bonne fin du contrat avec votre prestataire	145
14.1	Évaluation du prestataire.....	145
14.2	Capitalisation des livrables	146
15	L'intégration et l'accompagnement des unités supports dans la démarche.....	149
15.1	Comment intégrer dans la démarche une unité post-programme.....	149
16	Les résultats obtenus	155
16.1	Sur le plan financier.....	157
16.2	Sur le plan managérial.....	158
16.3	Sur le plan métier	160

16.4 Sur le plan culturel	161
16.5 L'avis des managers.....	163

Partie III

La phase de pérennisation

17 L'intégration des compétences clés dans le référentiel RH.....	167
18 L'intégration des concepts de management dans le dispositif de formation	171
19 La gestion des demandes d'appui et des bonnes pratiques en lien avec les innovations	173
20 La pérennisation du pilotage intermédiaire	175
21 La visite <i>Gemba</i>	181
22 La transformation managériale des unités.....	187
23 L'élargissement vers le périmètre des investissements	191
24 Les évolutions du SI intégrant les concepts du <i>lean</i>	193
25 L'implémentation des concepts du <i>lean management</i> dans les référentiels métiers	197
26 Vers la simplification du système de management de la performance	199
27 Acteur de changement, vers un nouveau métier	203

Partie IV

Conclusions et recommandations

28 Dix thèmes de réflexion.....	211
28.1 Et si nous radiographierions le modèle économique de l'entreprise par le prisme du <i>lean management</i> ?.....	211
28.2 Et si nous décidions d'investir dans le <i>lean</i> ?	214
28.3 Et si le <i>lean management</i> était un actif immatériel ayant un impact sur la valeur de l'entreprise ?	218
28.4 Et si nous adaptions le pilotage de la performance ?.....	220

28.5 Et si nous développons notre compétence en statistiques (Six Sigma) pour l'analyse renforcée de la performance des processus ?	223
28.6 Et si le <i>lean</i> modifiait le contrôle interne ?	225
28.7 Et si la constitution et la gestion d'une équipe projet se professionnalisaient ?	230
28.8 Et si nous adaptons le modèle managérial de l'entreprise ?	235
28.9 Et si l'intégration du <i>lean management</i> modifiait les valeurs d'entreprise ?	238
28.10 Et si nous capitalisons le savoir-faire des projets ?	243
28.11 Synthèse des recommandations	245
29 <i>Benchmarking</i>	247
29.1 Visite d'une usine de sous-traitance automobile	247
29.2 Visite d'une usine automobile	249
29.3 Visite d'une usine de construction mécanique	251
29.4 Visite d'une banque de compensation	251
29.5 De l'intérêt des visites de sites	253
29.6 Le <i>lean</i> dans la presse	255
29.7 Quelques citations	257
Conclusion	259
Annexes	267

Remerciements

Je tiens à remercier les intervenants ou professeurs du mastère Gestion financière et Contrôle de l'ESSEC dont j'ai repris quelques éléments de cours ou d'apport utiles dans l'analyse du programme, analyse que j'ai conduite dans la dernière partie de l'ouvrage intitulée « recommandations » :

Annick Bourguignon en contrôle de gestion et comportements ;

Anne Cazavan-Jenny en gestion comptable des immatériels ;

Guillaume Chevillon en méthode statistique ;

Pascal de la Morinerie en contrôle interne ;

René Demeestere en management des investissements ;

Maryse Dubouloy en management d'équipes ;

Bernard Esnault en comptabilité financière et décisions ;

Marie-Léandre Gomez en apprentissage organisationnel et contrôle de gestion ;

Philippe Lorino en gestion stratégique des coûts et des performances ;

Jean-François Nantel en gestion de projets ;

Maurice Thevenet en management.

Je remercie également les relecteurs de ma thèse de « Mastère » puis de mon ouvrage qui m'ont apporté conseils et encouragement.

Je remercie les acteurs d'entreprises qui m'ont donné accord pour reprendre partie de leurs éléments de discours ou de verbatim et je m'excuse par avance auprès de ceux que je n'ai pu contacter, car partis vers d'autres horizons.

Avant-propos

Au cours de la rédaction puis de la révision de ce livre, j'ai eu l'honneur de bénéficier de l'aide de plusieurs relecteurs dont certains n'étaient pas familiers avec une telle démarche. Je les remercie de l'effort et de la persévérance dont ils ont fait preuve pour s'imprégner du sujet. Tous m'ont dit que le *lean* restait une affaire de spécialiste, d'un abord parfois âpre et demandant une certaine connaissance.

Je confirme qu'une prise de conscience initiale, l'envie, voire la nécessité, de s'engager dans une telle démarche sont des prérequis pour profiter de toute la matière présentée dans cet ouvrage. Les chefs de projets, les managers en charge de la conduite du changement, les acteurs de la gestion et des ressources humaines, les dirigeants trouveront ici des repères utiles.

Je vous livre une astuce comme fil conducteur de lecture : choisissez l'une des citations que je propose ci-dessous, et lisez le livre dans la perspective de cette citation.

« La contrainte crée le talent. »

« Ce qui est difficile, ce n'est pas de prévoir l'avenir, c'est de le rendre possible. »

« Seuls les bébés mouillés aiment le changement. »

« Si tu lui donnes un poisson il le mangera, si tu l'apprends à pêcher il se nourrira¹. »

Je serai satisfait si le contenu de cet ouvrage vous apporte non seulement des éléments de réflexion et des repères sur l'engagement dans une démarche de *lean management*, mais aussi l'envie d'entreprendre une telle transformation.

Sannois, le 1^{er} juillet 2012

.....
1 Sources citées en fin d'ouvrage.

Introduction

◆ Le *lean* dans les services...

Le déploiement du *lean* dans l'industrie ne date pas d'hier, et il est largement répandu. Sa mise en œuvre dans des entreprises de services est beaucoup plus récente. **L'adaptation des concepts du *lean* à une entreprise de service de grande taille est novatrice.** Au travers du *benchmark* effectué, peu d'entreprises ont lancé et **surtout concrétisé en si peu de temps** une démarche de transformation combinant la recherche d'efficacité – en lien avec le management – et la culture de l'entreprise. Cet ouvrage considère que les composantes du *lean* sont connues du lecteur et explique comment se les approprier, comment les adapter pour réussir un saut de performance général, comment conduire un projet de transformation sur le *lean*. L'approche proposée est aussi complète que possible, capitalisant l'ensemble des éléments qui structurent un programme de *lean management* en matière de gestion de projet, de savoir-faire *lean*, de formation et de communication, de pilotage des résultats, de conduite de changement, en matière de transformation culturelle de l'entreprise sur un sujet réputé âpre : la performance.

Cette synthèse invite le lecteur à réfléchir sur la suite : que fait-on, dans l'entreprise, d'un projet réussi ? Comment profiter de toute l'énergie, de la matière, du savoir, de la transformation culturelle, induits par un tel programme de transformation ?

La description pragmatique des composantes du programme permet au lecteur de **comprendre la façon dont on peut opérer** une transposition dans un environnement de services. L'ouvrage donne également des réponses aux **questions que peuvent se poser les différentes parties prenantes** d'un tel programme. Il focalise l'attention sur les risques potentiels qui peuvent apparaître dans certaines entreprises. Il propose un argumentaire pour accompagner le changement.

◆ **Non, le *lean* n'est pas un programme minceur !**

J'ai rencontré deux types de programmes. Ceux qui s'éternisent sans fin et ceux qui appliquent à eux-mêmes les concepts du *lean* : réussir une percée durable dans la performance sur une durée finie et plutôt courte. Tel est notre sujet, c'est pourquoi je ne vous parlerai pas non plus des programmes de *cost killing* qui sont comme les programmes minceur, utiles pour retrouver rapidement la ligne mais pas toujours durables et en tout cas qui vous laissent plutôt fatigué et de mauvaise humeur.

Un véritable programme de *lean management* s'intéresse aux gaspillages nichés dans les activités quotidiennes et à la capacité qu'ont les managers et les salariés de les détecter et de les extraire. Il apporte les outils et la méthode à une équipe, à un manager et à une organisation pour réaliser des sauts de performance durable. En adoptant les principes du *lean* au pilotage des activités et à la réalisation des actes élémentaires opérationnels, les salariés et les managers libèrent des marges de manœuvre dans leurs activités et acquièrent une nouvelle façon d'opérer et de manager.

◆ **La méthode et les résultats**

Le *lean management* est un outil au service de l'entreprise. Il n'est pas une fin en soi mais un moyen. C'est un outil puissant, il demande un savoir-faire. Aussi une mauvaise utilisation du *lean* peut-elle avoir des conséquences importantes.

Le *lean management* peut être utilisé sous l'angle de la recherche de la performance, ou sous l'angle de la transformation managériale. Quel que soit le choix principal que vous effectuerez, le programme touchera le deuxième axe : pas de performance durable sans l'humain. Améliorer les conditions de travail fera croître la performance de l'entreprise. Ce type de programme est à la croisée de l'humain et de la performance, il touche l'efficacité, le rapport de la performance par l'humain.

La démarche s'appuie sur un fil conducteur proposé dans le cadre d'une grande entreprise. L'entreprise se structure en quatre niveaux, le niveau national, les entités responsables, les unités, les entités opérationnelles. Chacune des mailles managériales élémentaires de l'entreprise, appelée entité opérationnelle, donne lieu à un projet de transformation durant un trimestre sous la conduite d'un acteur de changement formé aux outils et à la méthode transposée du *lean*. Un tel programme déployé par vagues

successives et synchrones sur chacune des entités responsables implique un certain nombre de cadres porteurs et formés à la démarche. Certains les nomment *black belt*, je préfère le terme d'acteur de changement.

La performance recherchée est globale, elle intègre la notion d'efficience. Cette performance se décline en différents axes : la qualité, les délais, la valeur ajoutée, l'implication managériale, la participation des salariés, la prévention, les coûts, la satisfaction des clients, l'environnement.

Travaillant à la fois sur l'organisation du travail et l'accompagnement des salariés, l'entité opérationnelle va capturer les temps perdus dans des aléas, des gaspillages, du « retravail », des temps d'attente pour les transférer à la réalisation d'activités à valeur ajoutée. On n'accélère pas les cadences, on capture les activités sans valeur ajoutée pour les convertir en temps à plus-value.

Les résultats sont « bruts » c'est-à-dire non tous directement lisibles dans la comptabilité de l'entreprise. Nous verrons comment valoriser « économiquement » certains gains. Pour assurer une mesure, l'ensemble des gains sera transformé en équivalent euros, unité de référence.

◆ Les impacts d'un tel programme

Ce type de programme n'est pas simplement un outil ou une somme d'outils juxtaposés judicieusement. D'ailleurs, ceux qui n'ont travaillé que sur ce seul axe ont réussi de belles performances... non durables. Car c'est avant tout une démarche qui conduit à **transformer l'entreprise du point de vue managérial**. La dynamique du programme, tant dans sa conception, son déploiement, que dans ses résultats, nécessite de revoir les rites et rythmes de l'entreprise, de penser autrement tout en garantissant la qualité de service. Il introduit **des notions nouvelles, la valeur ajoutée**, vue du client, ou vue du patrimoine et interpelle les activités à non-valeur ajoutée. Il précise les concepts de performance et d'efficience. Il renforce le sens critique sur les façons d'opérer. Il permet de formaliser de nouvelles références de management. Il fortifie les liaisons interhiérarchiques et transversales. Tout en s'appuyant sur les concepts qualité, il vient questionner la démarche qualité en remettant en cause les pratiques jugées lourdes.

Ce programme va également interroger **les rôles et missions** des encadrants et les faire fortement évoluer. **L'organisation du travail** sera systématiquement revisitée localement. Ce sont les acteurs locaux qui repéreront, résoudront, éradiqueront les difficultés qui limitent la

performance. Ces transformations toucheront **la culture de l'entreprise**, renforceront la posture d'écoute terrain, impliqueront le management dans l'accompagnement du changement. Plus largement, cette démarche peut impacter les choix en matière de **politique industrielle**. Les marges de manœuvre dégagées permettent de revisiter le modèle économique de l'entreprise et d'augmenter « **l'agilité** » de chaque organisation.

Alors même que le programme est impulsé du haut de l'entreprise, l'association de l'encadrement et des salariés, permet son acceptation puis **son appropriation**.

Mais tout n'est pas naturel ni facile. Certains trouvent la démarche contraignante. Oui, **elle est exigeante** ! Certains n'arrivent pas à se transformer ou à modifier leur mode de fonctionnement. Oui, la démarche demande de **s'adapter à de nouveaux modes de management** ! Certains n'arrivent pas à faire de percée dans leurs résultats. Oui, la démarche demande à être **utilisée selon une logique**, et opérée avec des outils d'analyse et de résolution de problème **qui impliquent un savoir-faire** !

◆ La mission d'un chef de projet

J'ai eu la responsabilité d'accompagner la conception, le pilotage, et le déploiement d'un programme d'envergure de *lean management* dans les services. Cet exercice m'a conduit à me confronter à un grand nombre de situations et à rencontrer beaucoup d'interlocuteurs et d'entreprises qui ont mis en œuvre une telle démarche. À un moment donné, j'ai trouvé que la richesse des concepts et des savoir-faire méritait mieux qu'un vague souvenir dans quelques têtes. Égoïstement, j'ai commencé par conserver et capitaliser quelques outils utiles, puis réalisé un résumé de la méthode, enfin j'ai véritablement challengé les concepts. Au fur et mesure, ce contenu a pris corps.

Sous un angle plus technique en matière de gestion d'entreprise, cet ouvrage permet de confronter la pratique avec les concepts économiques, financiers, managériaux et culturels en vigueur. Il ouvre la voie vers de nouvelles possibilités.

◆ Les grandes étapes du programme structurent l'ouvrage

L'ouvrage se structure selon quatre grandes parties en lien avec la conduite d'un projet.

La phase d'émergence comprend l'engagement, la conception, la décision. Cela se traduit par une première série de tests grandeur nature qui permet de valider les hypothèses, de régler le dispositif et de confirmer l'engagement.

Le déploiement comprend la montée en puissance du programme passant par un pic en matière de transformation. En parallèle se déroule un vaste programme de formation, une communication vers les différentes entités parties prenantes, la capitalisation des bonnes pratiques, la mesure des résultats, l'adaptation des rythmes et rites des organisations. De nombreuses visites de sites appelées *Gemba*² permettent de mesurer la progression de celles-ci et de renforcer leur maturité et leur autonomie sur la démarche.

La phase de clôture comprend le dégréement du programme, le retour d'expérience, le bilan et la pérennisation. L'entreprise s'est transformée. Si dans les premiers temps la démarche est ressentie comme contraignante, à l'image des courbatures lorsqu'on démarre un entraînement sportif, une fois l'aisance acquise dans la démarche, chaque entité développe sa performance et se crée des marges de manœuvre.

La suite : beaucoup restent inquiets sur la suite d'une telle démarche alors que l'actualité de l'entreprise se tourne légitimement vers d'autres sujets. Ne s'agirait-il pas d'une mode ? L'envie ou la nécessité de poursuivre la démarche dans chaque maille élémentaire, dans chaque unité, constitue l'assurance d'une suite utile, vraie, sans artifice. Des signes tangibles doivent confirmer cette tendance : les nouveaux managers, à tous niveaux, reprennent le flambeau, parfois timidement au début. De nouveaux acteurs de changement sont recrutés et formés. Les acteurs de changement, devenus managers pour la plupart, constituent d'admirables ambassadeurs. Le périmètre de la démarche s'élargit à d'autres sujets de l'entreprise. Des déclics se produisent, des compréhensions s'opèrent, des appropriations se réalisent...

2 *Gemba* est un terme de *lean management* qui désigne la visite terrain. Nous verrons dans la dernière partie de l'ouvrage la transposition faite de ce concept.