



CHAPITRE

3

« Les humains sont des êtres extraordinaires, et il n'y a pas de limites à l'intelligence humaine. Notre responsabilité est d'inspirer les gens à utiliser leur intelligence pour générer de nouvelles idées. » [Traduction libre]

– *Taiichi Ohno*¹

1. Yoshihito Wakamatsu, *The Toyota Mindset. The ten commandments of Taiichi Ohno*, 2009, p. 109.



Valeurs organisationnelles du Lean

Les valeurs organisationnelles sont des modes de pensée fondamentaux qui guident chaque décision et chaque activité dans une organisation. Les deux valeurs organisationnelles du Lean sont le respect des personnes et l'amélioration continue.

Première valeur organisationnelle : le respect des personnes

Le premier mode de pensée fondamental qui guide la prise de décision et la façon dont tout est fait dans une organisation Lean est le respect des personnes.

Dans la science collaborative, tous sont traités sur un pied d'égalité et apportent ce qui est considéré comme un savoir précieux pour atteindre un objectif commun. Toutes les personnes impliquées peuvent collaborer pour définir le problème, recueillir et analyser les données, et proposer et expérimenter des contre-mesures. Aucune vérité n'attend d'être découverte ou révélée par un expert, ce qui signifie qu'aucun expert (ceintures, patron ou consultant) ne détient la vérité ou une connaissance supérieure sur le flux.

Le Lean est une science collaborative appliquée. Chaque individu est responsable de l'amélioration de son propre travail et doit rendre compte à ses collègues et à ses clients pour identifier et créer seulement ce qui a de la valeur.

Le respect des personnes signifie aussi :

- supprimer le chaos en limitant le nombre de projets et de priorités simultanés ;
- développer les personnes pour résoudre des problèmes par le biais du *coaching* ;

- reconnaître que les employés qui font le travail sont les créateurs de valeur et qu'ils détiennent les connaissances nécessaires pour améliorer le flux de valeur aux clients ;
- mettre en place les conditions nécessaires pour assurer le respect des créateurs de valeur, car ce sont eux qui améliorent le flux de valeur aux clients. Certaines de ces conditions sont de :
 - définir les rôles et les responsabilités ;
 - définir les processus et les normes ;
 - clarifier les objectifs et les attentes ;
 - rendre les objectifs et les cibles visibles, transparents et réalisables ;
 - rendre le travail visible pour voir le progrès en temps réel ;
 - rendre la résolution des problèmes et la prise de décision du travail disponibles aux créateurs de valeur ;
 - mettre les individus au défi chaque jour, en s'assurant que le défi est légèrement supérieur au niveau actuel des compétences et des connaissances².
- aller là où le travail se fait réellement (au *gemba*) pour observer et comprendre le flux en supprimant les suppositions pour éviter d'imposer un changement qui est déconnecté du travail. Par exemple, les idées qui viennent des conseils d'administration ou des unités d'amélioration continue sont truffées de suppositions sur le travail et ne doivent donc pas être imposées aux créateurs de valeur ;

2. En équipe, élaborer une matrice des compétences pour comprendre où se situent les individus par rapport aux compétences, connaissances et activités requises pour un processus.

- s'engager à ce qu'aucun créateur de valeur ne perde son chèque de paye en raison de son engagement dans la démarche Lean ;
- mettre en place les conditions pour l'expérience optimale afin d'exploiter la motivation intrinsèque, la créativité et l'innovation (voir chapitre 5) ;
- veiller à ce que les efforts déployés par les créateurs de valeur soient principalement axés sur des activités qui apportent de la valeur aux clients.

Inversement, accepter que les gens travaillent dans des processus dysfonctionnels qui gaspillent leur talent, leur temps et leurs efforts, demander aux gens de faire plusieurs choses à la fois ou de refaire constamment le même travail, est un manque de respect flagrant pour les créateurs de valeur et pour le client. Il est également irrespectueux de faire perdre du temps aux gens pour assister à des réunions auxquelles ils n'ont rien à apporter ou à apprendre, ou pour assister à des réunions sans but précis³.

Deuxième valeur organisationnelle : l'amélioration continue (kaizen)

Le mot japonais *kaizen* est composé de deux parties, « *kai* » qui signifie changement et « *zen* » qui se traduit (sensiblement) par « bon ». Kaizen est un « bon changement ». Il s'agit de petites améliorations progressives qui améliorent le flux de la valeur. En français, kaizen a été traduit par amélioration continue.

Dans le Lean, l'amélioration continue est une valeur qui incite à ne jamais se satisfaire du statu quo. On se pose constamment la question : « Y a-t-il un meilleur moyen de livrer la valeur aux clients de l'entreprise ? » Chacun relève de nouveaux défis avec

3. Voir à ce sujet Jef J.J. van den Hout et Orin C. Davis, *Team Flow: The psychology of optimal collaboration*, 2019, p. 72.

curiosité, créativité, et a le courage de prendre des décisions basées sur une réflexion à long terme pour le bien des clients, de l'organisation et de la société. L'amélioration continue consiste à résoudre les problèmes de flux et fait partie intégrante du travail quotidien de chacun.

Du point de vue de la gestion, cela signifie mettre en place les conditions permettant à chacun d'améliorer son propre travail en résolvant les problèmes. La première pratique à mettre en place consiste à rendre les problèmes visibles. Cela nécessite une culture où l'on encourage les employés à soulever des problèmes, où il est normal de procéder à des micro-expériences contrôlées, où l'échec est considéré comme une occasion d'apprendre et où personne ne craint les représailles.

Le Lean n'est pas basé sur une série de projets menés par des experts en amélioration continue. Le Lean n'est pas un programme. Par conséquent, les organisations doivent résister à la tentation de ne s'engager qu'avec des outils Lean tels que la cartographie, les 5S, les ateliers kaizen ou les événements d'amélioration rapide. De telles activités peuvent, à elles seules, donner des résultats à court terme, mais ces résultats ne sont pas durables. Étant basées sur des outils, ces activités ne favorisent pas une culture pérenne où l'amélioration est ancrée dans le travail quotidien⁴. Les organisations doivent également s'abstenir de créer un « bureau de gestion de projet Lean » ou un « programme Lean » avec des experts (ceintures)⁵, des professionnels de la gestion de projet ou d'engager des consultants

4. Voir l'exemple de problèmes liés au déploiement basé sur des outils dans Jeffrey Liker et Gary Convis, *The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence Through Leadership Development*, 2012. Voir également les écrits de la professeure Zoe Radnor.

5. Voir l'exemple de la nécessité de « désapprendre » le système de ceintures de commandement et de contrôle dans Jeffrey Liker et Gary Convis, *The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence Through Leadership Development*, 2012, p. 220-221.

pour imposer des changements aux créateurs de valeur. Déléguer l'amélioration à des unités spécialisées déconnecte le travail de l'amélioration quotidienne et enlève aux créateurs de valeur la capacité de résoudre les problèmes de flux dans leur propre travail et d'apprendre.

Résumé

Dans une organisation Lean, les valeurs de respect des personnes et d'amélioration continue guident chaque décision et chaque activité, à tous les niveaux. Ces valeurs sont étroitement liées au tissu même de l'organisation où chacun se rend au travail pour améliorer son travail, tous les jours.