



DEVENIR UN LEADER LEAN

avec un **sensei**

Apprendre à voir et agir sur le terrain,
pour créer une valeur durable

Introduction de **Daniel Jones**

Michael **Ballé**

Nicolas **Chartier**

Pascale **Coignet**

Sandrine **Olivencia**

Daryl **Powell**

Eivind **Reke**

*Préface de **Benoît Charles-Lavauzelle***

*Postface de **Jacques Chaize***

Pour gagner, les meilleurs athlètes se font accompagner !

Pourquoi 99 % des dirigeants ne bénéficient-ils d'aucun accompagnement pour devenir plus performants et atteindre l'excellence ? Imaginez l'impact qu'un leadership augmenté aurait sur la performance de votre entreprise... Ce leadership, le sensei peut vous l'apporter.

Dans le Lean management, le sensei est celui qui emmène le dirigeant sur le terrain pour lui apprendre à voir la réalité et à penser les situations différemment. Tous les dirigeants Lean qui réussissent durablement témoignent de son rôle décisif :

- Il fait découvrir et résoudre au dirigeant les vrais problèmes stratégiques.
- Il l'encourage à écouter, challenger et soutenir ses équipes, pour créer une véritable valeur-client, attractive et compétitive dans la durée.
- Il l'aide à devenir un leader lean en lui permettant d'aligner le progrès de ses collaborateurs et la réussite de son entreprise.

Écrit par des pionniers du Lean qui ont tous expérimenté et suivi le chemin du sensei, cet ouvrage révèle, exemples à l'appui, comment le sensei agit pour augmenter le leadership des managers qu'il accompagne.

Michael Ballé étudie les transformations lean sur le terrain depuis 25 ans et est l'auteur de nombreux ouvrages à ce sujet. Il est également cofondateur de l'Institut Lean France et du CES Lean Management de Télécom Évolutions. Il est coauteur chez Eyrolles de *La Stratégie Lean* (2018). **Nicolas Chartier** est cofondateur et DG d'Aramisauto (préfacier de *La Stratégie Lean*). **Pascale Coignet** est architecte d'entreprise et responsable données dans une grande entreprise française. **Sandrine Olivencia** est coach lean, membre de l'Institut Lean France, et accompagne des entreprises digitales ou des DSI sur le terrain. **Daryl J. Powell** est responsable du programme Lean de la division Subsea de Kongsberg Maritime AS, en Norvège. Expert du Lean, il s'intéresse à ses applications dans la production basée sur des projets variés et à forte mixité. **Eivind Reke** est secrétaire de l'organisation LOS Norge, un réseau d'organisations apprenantes norvégien basé sur le partage des connaissances, et spécialiste du Lean.



« Personne ne peut faire du Lean à votre place. C'est à vous de le décider. Mais vous aurez aussi besoin d'un sensei pour vous aider à découvrir de nouvelles façons de voir et d'agir, pour aider chacun à apprendre à s'adapter dans un monde en mutation constante. Les auteurs, pionniers du Lean, montrent ce que les senseis font vraiment. Apprenez d'eux avant de chercher votre propre sensei. »

Daniel T. Jones, coauteur de
Le Système qui va changer le monde,
Système Lean et La Stratégie Lean

**DEVENIR
UN LEADER
LEAN**
avec un sensei

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

www.editions-eyrolles.com

Titre original : *The Lean Sensei – Go See Challenge*,
Lean Enterprise Institute, 2019

Ouvrage édité en partenariat avec Aramisauto



Crédit : p. 139, « My wife and my mother-in-law », par William Ely Hill –
© Granger/Bridgeman Images.

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.

© Éditions Eyrolles, 2020, pour la traduction
ISBN : 978-2-212-57392-3

DEVENIR UN LEADER LEAN avec un sensei

Apprendre à voir et à agir sur le terrain,
pour créer une valeur durable

Préface de Benoît Charles-Lavauzelle

Introduction de Daniel Jones

Postface de Jacques Chaize

Michael **Ballé**

Nicolas **Chartier**

Pascale **Coignet**

Sandrine **Olivencia**

Daryl **Powell**

Eivind **Reke**

Traduit de l'anglais par Pascale-Marie **Deschamps**

À nos enfants, nos véritables senseis !

Table des matières

Préface	9
Introduction	15
Sensei : professeur, maître	19
Le but de l'entreprise :	
apporter de la valeur aux clients.....	20
La compétitivité par la qualité : l'apport de Deming	22
La maladie de la grande entreprise.....	24
Des systèmes d'apprentissage innovants.....	26
Le Lean, une méthode de développement des savoir-faire.....	29
Chapitre 1	
Qu'est-ce qu'un sensei ?	35
Des arts martiaux à l'entreprise.....	36
Les quatre leçons du sensei.....	37
Chapitre 2	
Que fait réellement un sensei ?	45
Les deux modes du cerveau :	
l'exploration et l'exécution.....	45

Le leader sur le terrain avec un sensei	50
Trouver un équilibre entre exploration et exécution	57

Chapitre 3

Que sait un sensei ?	63
Savoir trouver les bons problèmes	64
Connaître les produits et procédés dans leur contexte	66
Demander « Pourquoi ? »	70
Les trois productivités du Lean	73

Chapitre 4

À quoi sert vraiment le Système de Production

Toyota (TPS) ?	83
Le Lean, un système d'éducation	84
Le management visuel, point de départ du Lean	88
La plan-produit, point de départ de la stratégie	92
Comprendre les coûts totaux pour chercher la rentabilité globale	95

Chapitre 5

Qu'est-ce qu'une visite de gemba réussie ?	105
Une visite axée sur l'exploration	105
Identifier le projet d'apprentissage : la pensée « hélicoptère »	108

Chapitre 6

Cinq questions à se poser pour rester apprenant	115
Reconnaître le syndrome profond à ses signes et symptômes	116
Apprendre à parler « valeur », le langage du PDG	127

Créer un espace de confiance.....	133
Choisir le prochain problème d'apprentissage	137
Développer le management visuel.....	142
Chapitre 7	
Le Lean, un système d'éducation pour améliorer le système de production.....	147
Améliorer la qualité par un système de connaissance approfondie.....	148
La participation volontaire de tous dans le kaizen....	152
Conclusion.....	161
Postface.....	165
Remerciements	167
Index.....	173

Préface

Pourquoi faut-il lire *Devenir un leader lean avec un sensei ?*

Benoît Charles-Lavauzelle, cofondateur de Theodo

Dans un monde où la recherche de gains à court terme est souvent décorrélée de la création de valeur réelle pour la société, il est essentiel, pour le manager et le dirigeant engagés, de se tourner vers le Lean pour y trouver une approche alternative. Car cette approche est la seule qui cherche à adresser, à la fois, la réussite financière à long terme de l'entreprise, le développement des collaborateurs et les défis sociétaux critiques tels que le réchauffement climatique.

Avant de vous inviter à vous plonger dans la lecture de *Devenir un leader lean avec un sensei*, je voudrais brièvement partager mon expérience de pratique du Lean et

vous montrer toute la valeur – pour un dirigeant – d’en approfondir sa compréhension comme le proposent les auteurs de cet ouvrage.

Lorsque j’ai cocréé Theodo en 2009, une société de conseil et réalisation en technologies digitales, nous avons rapidement trouvé nos premiers clients. Deux ans après avoir créé un premier service digital B to C en sortant de nos études¹, nous avons développé un savoir-faire dans les technologies digitales, encore rare à l’époque, et un début de réseau pour nous faire connaître.

Les premiers mois ont été excitants, nous apprenions notre métier, mais aussi le management et les *basics* de la gestion de l’entreprise. Nous devenions de plus en plus crédibles aux yeux du marché grâce à l’accumulation de nos références clients. Nous étions aussi rentables, ce qui nous rassurait sur la pérennité de l’entreprise. Mais la croissance n’était pas au niveau où nous l’attendions. En 2011, avec un chiffre d’affaires annuel de 800 000 euros, nous avons décidé de nous donner deux ans pour atteindre un objectif d’au moins 2 millions de revenus. Nous n’avions, à l’époque, pas de stratégie claire pour y arriver mais beaucoup d’ambition car nous voulions vivre l’expérience « start-up » sinon rien. Si nous n’y arrivions pas, nous ferions « autre chose » sans

1 Allomatch, une plateforme pour les fans de sport.

bien savoir ce que cet « autre chose » pourrait bien être, ce qui nous motivait d'autant plus à réussir ce challenge.

Mais avec la croissance, les premiers doutes sont rapidement arrivés. Un client qui, à la fin d'un projet, demanda à ne régler que la moitié de la facture car il n'était qu'à moitié satisfait. Un autre qui déclara que, au vu de l'inadéquation du produit que nous avons développé avec son marché, il devait tout redévelopper de son côté. Et quand le client était satisfait, ce n'était pourtant pas toujours un projet réussi : une équipe dédiée au projet d'un client dépassa de trois fois le temps prévu initialement dans le devis avec des conséquences catastrophiques pour les comptes de notre jeune entreprise. À chaque fois, les problèmes nous remontaient directement ; le stress s'accumulait, accompagné de l'incompréhension face aux erreurs commises par nos équipes.

Ces difficultés avec les clients avaient bien sûr des conséquences sur notre espoir de réaliser notre ambition de croissance. Avoir des clients moyennement satisfaits se traduit financièrement par un panier moyen faible par client. Ce qui impliquait, si nous souhaitions réaliser nos objectifs, de réussir à acquérir de nombreux nouveaux clients. Or, si nous étions peu expérimentés en tant que dirigeant et manager, nous étions, mon associé et moi, franchement novices en marketing..

Nous avons terminé l'année 2011 épuisés. Nous constatons que la société s'était peu développée et

que cette faible croissance des revenus s'était accompagnée d'une croissance bien plus forte de problèmes qui semblaient insolubles et qui transformaient notre vie professionnelle en chemin de croix. Car si les clients étaient parfois frustrés et insatisfaits, nos collaborateurs souffraient également de cette situation et tout aussi probablement de l'inexpérience des jeunes managers que nous étions, ce qui nous apportait peu de réconfort.

C'est alors que j'ai assisté début 2012, lors d'une conférence portant sur le domaine du digital, à un atelier de travail animé par un coach lean sur le PDCA. Je ne savais alors ni ce qu'était le Lean, ni ce qu'était un PDCA, mais j'ai tout de suite été intéressé : il existait selon l'orateur une méthode pour résoudre les problèmes en entreprise ! Je suis allé le voir à la fin de sa session et je l'ai ensuite invité quelques semaines plus tard chez Theodo.

Il y a majoritairement deux approches du management de l'entreprise. L'une où le dirigeant fixe seul, ou en petit comité, la stratégie et en vérifie l'application rigoureuse par des collaborateurs limités à l'exécution. L'autre qui consiste à laisser faire ses collaborateurs en étant convaincu que la liberté est un principe suffisant pour résoudre à lui seul tous les problèmes de l'entreprise. Or, une autre voie est envisageable. Cela fait maintenant sept ans que je suis accompagné par un coach lean et ma perception du rôle de dirigeant

a radicalement changé : j'ai appris à mieux définir ce que j'attends des collaborateurs, à mettre en place une chaîne d'aide pour chacun en cas de difficultés rencontrées dans l'exercice de sa mission. J'ai aussi appris à aller sur le terrain avant de prendre des décisions stratégiques, car plus l'entreprise grandit, plus il est difficile – et pourtant fondamental – de garder le contact avec le réel.

Et deux ans après le grand défi que nous nous étions lancé, en 2011, nous avons réalisé et même dépassé notre objectif initial : en 2013, nous avons atteint 3 millions d'euros de chiffre d'affaires. Six ans plus tard, l'entreprise a multiplié son chiffre d'affaires par dix pour atteindre 35 millions d'euros et compte maintenant 300 collaborateurs présents dans quatre pays. Sans le Lean, nous n'aurions pas atteint ces objectifs. Pire, nous aurions probablement arrêté, épuisés, bien avant de les avoir atteints.

Pour ceux qui sont déjà dans cette démarche lean ou bien qui sont simplement intéressés et veulent en savoir plus, je pense qu'il est indispensable de se faire accompagner par ce qu'on appelle dans le jargon un « sensei », c'est-à-dire un leader de la communauté lean reconnu par ses pairs. C'est ce que nous avons fait depuis sept ans et sans cet accompagnement, nous n'aurions pas pu réussir notre transformation. Pour apprendre une pratique et tenter d'atteindre l'excellence, il faut être