

Le bon sens paysan

Si tel un vendeur de tracteurs nous devions vendre le lean, voici a priori les arguments que nous mettrions en avant:

- Sécurité :

Avantage : le lean va vous permettre de supprimer les accidents et maladies professionnelles, et leurs conséquences : cotisations CRAM, absentéisme, pertes de production.

Caractéristiques : le lean s'adresse en premier aux causes d'insécurité pour l'employé. Situations à risques aussi bien accidentogènes qu'ergonomiques sont pourchassées en premier. 5S, notion du Muri (pénibilité), travail standardisé sont des outils visant l'amélioration de la sécurité. Par exemple le 5S par l'élimination de l'inutile et de ce qui encombre en réduisant les facteurs de risque de chutes.

Et ainsi de suite pour la qualité, les délais, les coûts.

Remettons le vendeur de tracteurs dans le contexte du lean d'aujourd'hui, c'est à dire le début du 20ème siècle, au temps des balbutiements...



Photo : institut des technologies agroalimentaires Québec

Notre vendeur arrive donc à la ferme plein d'espoir, et débite son discours au fermier:

Avantages du tracteur :

- vous ne vous fatiguez pas, car vous êtes assis.
- vous allez plus vite car il a la puissance de 8 chevaux et il peut tirer une charrue à 8 socs.

Etc...

Nous voilà au volant de nos entreprises, ateliers et services tels le fermier du 20ème siècle haletant derrière son cheval de labour, et qu'un homme en costume vient nous parler des avantages du dernier machin à la mode. Tout comme un bon fermier on lui demande « à

voir », pour nous convaincre. Quand on en arrive au prix, tel le fermier, on lui dit que sa machine est belle mais qu'on n'a pas les moyens de se la payer nonobstant les rendements mirifiques qu'il nous fait miroiter et les facilités de paiement qu'il nous accorde.

Et j'ai vu dans les années 1990 des agriculteurs Français labourer leurs champs derrière une paire de bœufs ou un cheval de trait. C'était beau et pathétique.

Pourtant les agriculteurs qui gagnent bien leur vie aujourd'hui sont ceux qui sont capables d'exploiter des surfaces immenses avec des machines non moins immenses. Les autres vivent et subsistent grâce aux subventions; des centaines de milliers ont disparu.

Qu'est-ce qui a fait que de deux agriculteurs voisins, l'un a investi dans un tracteur et a évolué, l'autre s'est arcbouté sur ses archaïsmes et a fini par dégouter ses fils qui sont partis à la ville, ou pire donner un coup de main au voisin?

Il y a, je pense, dans le choix du lean au 21ème siècle comme dans le choix du tracteur au 20ème siècle des implications non dites, qui ont des conséquences importantes.

D'accord, le tracteur remplace un ou plusieurs chevaux, mais...

- il ne se contente pas d'avoine, d'herbe et de foin produits à la ferme,

- contrairement au cheval, il tombe en panne, et s'use.

- il nécessite donc des investissements, des consommables, et la maîtrise de nouveaux savoirs (mécanique, dépannage, entretien,)

- il nécessite pour le fermier de transformer son approche de la commercialisation des produits, de la gestion de la ferme. Ce n'est plus une agriculture de subsistance, ou de marché local dont il s'agit, mais d'une agriculture de production de masse pour un marché global avec des intermédiaires, des concurrents,...

S'il a des avantages non négligeables, le tracteur a des implications en termes de savoirs et de gestion de la ferme comme une entreprise, et au 20ème siècle même pour l'agriculteur qui a son certificat d'étude ce n'est pas une évidence. Il génère de plus des troubles émotionnels dans la ferme : l'épouse, les enfants, les commis ont leurs avis et le donnent.

Il y a pour moi les mêmes implications dans le choix du lean. Et la situation est encore plus compliquée aujourd'hui parce que ce sont souvent « les fils » ou les « commis » qui s'y mettent avant « le fermier ».

Adopter une démarche Lean impose un changement de façon de faire du business.

L'adoption du lean:

- n'est pas sans conséquences négatives : réduction du besoin de main d'œuvre directe, mise en route difficile, nécessité de se former et de former, réactions émotionnelles vives.

La plupart des employés sont tel le voisin du fermier qui le regarde d'un air goguenard se démener avec son engin difficile à maîtriser.

- nécessite une volonté de pérenniser son entreprise qu'il n'est pas évident de formaliser, ni de lier à l'adoption de telle nouvelle attitude, méthode, ou technologie.

- nécessite d'être acteur de l'évolution; parce que, finalement, si aucun fermier n'avait acheté de tracteur...

- nécessite d'accompagner ses personnels dans l'évolution du monde actuel, et d'évoluer soi-même à la vitesse du monde.

- nécessite une vision différente de la façon de conduire son business.

- enfin le lean n'est pas une machine, c'est un investissement intangible, générant des problèmes bien réels (comment s'y prend t'on? Comment mobiliser les personnels, comment surmonter les difficultés,...)

Faut-il faire partie de « early adopters », des « followers »?

Au cours du lean summit 2010 de Lyon, Jean-claude Bihl d'Alliance métal, et au cours du 12ème séminaire du projet Lean France à Paris, Frédéric Lippi de Lippi clôtures nous ont dit avoir failli planter leurs entreprises, et pas qu'une fois, en adoptant le lean.

Le problème du lean c'est que comme pour les premiers tracteurs, le manuel d'utilisation, de maintenance et le programme de mise au point ne sont pas livrés avec. Pour les tracteurs, c'est le tracteur qui a éduqué le fermier. Pour le lean, c'est pareil.

Certains « early adopters » ont maintenant un avantage, ils ont plusieurs années de pratique, ils sont partiellement éduqués. Par contre ceux qui ont essayé de « modifier la machine » pour qu'elle marche chez eux, comme Michael Ballé nous en parle dans [Gemba coach](#), ne sont pas plus avancés. D'où l'intérêt des Senseis qui sont là pour dire « la machine est comme ça, il ne faut pas la modifier » et « tel équipement sert à ça », pour aboutir plus sûrement à l'éducation des praticiens.

Maintenant il ne faudrait pas que les « followers » traînent trop à s'y mettre parce que les « early adopters » sont en train de creuser leur tombe (comme Toyota qui depuis 10 ans ouvre chaque année une nouvelle usine aux USA alors que Ford et GM en ferment une ou deux, car eux aussi ont été atteints du [syndrome de la grenouille](#)).

Gageons que comme le fermier du 20^{ème} siècle, les qualités des « early adopters » sont la vision du futur, la jeunesse d'esprit, l'envie de pérenniser son entreprise, l'acceptation de se faire changer par le progrès, la volonté de contribuer à un futur meilleur, l'acceptation d'essayer les plâtres, et surtout l'humilité, ne pas être arc-bouté sur ses croyances, ses méthodes, s'investir en personne, physiquement, d'investir dans de l'intangible – des formations, du savoir, du coaching, d'être un peu aventurier dans l'âme.