

# 2 Second Lean™

Comment développer les personnes et  
bâtir une culture Lean

*Nouveau  
Lean Health  
Paul*

*Amusante*

*au travail  
et  
à la maison*



Paul A. Akers

## Éloges de **2 Second Lean**

« C'est l'histoire de la quête personnelle de Paul Akers de créer une entreprise Lean, et de son besoin déchirant pour l'aventure, la découverte de nouvelles possibilités (au Japon, à FastCap et dans sa vie), au fil de son parcours juché d'erreurs et de révélations, pour atteindre finalement la récompense : la vérité sur le cœur et l'âme de Lean. À travers des photos de l'aventure Lean de Paul, nous apprenons à connaître la personne, le processus Lean et les principes qui changent tout. Paul démontre le même esprit d'aventure qui animait à mon sens les ingénieurs de Ford<sup>TM</sup> et de Toyota<sup>TM</sup> il y a tant d'années - un esprit si souvent oublié dans la pensée Lean moderne.

Les principes de *2 Second Lean* en sont la preuve concrète. C'est rapide, efficace et offre des tonnes de valeurs. Pas de paroles de consultant ni d'orthodoxie gardienne de la foi ici, mais plutôt une compréhension, profonde et presque spirituelle, de la pensée Lean.

Ce livre remarquable se distingue parmi la pléthore de livres Lean. Si vous débutez dans le monde Lean, achetez ce livre! Si vous êtes un expert Lean, achetez ce livre! Dans un cas comme dans l'autre, il ne vous décevra pas. »

**~ Randall Benson - Consultant Lean et  
auteur de *The Quest Effect***

« C'est génial. J'adore toutes les photos. J'adore les applications domestiques. Si tous les « gourous » Lean pratiquaient ce qu'ils prêchaient. ... Hummmm ... »

**~ Holly Duckworth, Ph.D. - Vice-présidente de  
l'amélioration continue, Kaiser Aluminum**

« J'ai rencontré Paul Akers de FastCap il y a plus d'un an. Paul a visité en personne la ville de Ferndale et a passé du temps avec les employés afin d'enseigner les concepts de « Lean ».

Nous avons perpétué les enseignements de Paul et avons adopté et utilisé au quotidien les principes Lean qu'il écrit avec tant d'éloquence dans *2 Second Lean*. Chaque vendredi matin, nous avons notre table ronde Lean. Lean est une partie si importante de ce que le gouvernement devrait être et faire. Bien souvent, le public a une opinion déformée des employés du gouvernement. Nos employés municipaux ont adopté le concept de la recherche constante d'améliorations et de moyens efficaces dans l'exercice de leurs fonctions.

Je suis très impressionné par la façon dont les employés interagissent et partagent leurs idées dans un but d'amélioration. Cela a généré un esprit d'équipe plus important que ce qui avait été observé par le passé. Toutes les personnes, du nouvel employé au plus expérimenté, devraient se sentir valorisées et savoir que ses idées peuvent faire la différence.

Chaque ville devrait explorer ce que LEAN peut faire! »

**~ Gary S. Jensen - Maire de la ville de Ferndale, Washington**

« Apprenez à fonctionner le plus efficacement possible tout en créant un environnement productif et positif dans tout ce que vous faites. Les excellents exemples et analyses figurant dans ce livre constituent une introduction idéale pour tous les personnes qui cherchent à se développer avec succès. »

**~ Dr Nido Qubein - Président de l'Université de High Point et Président de Great Harvest Bread Co.**

« Paul Akers a une passion pour Lean qui est totalement contagieuse. FastCap poursuit son aventure Lean pour s'améliorer en permanence. Leur approche pour favoriser l'engagement des employés avec leurs idées est de premier ordre et elle se reflète dans tout ce que Paul et son équipe font ».

**~ Harry W. Kenworthy - Directeur et gérant du Lean Government Center**

« Un grand livre de Paul Akers - mon "frère Lean d'une mère différente" ». Paul démontre que Lean est une chose simple qui est amusante et fonctionne vraiment! *2 Second Lean* est l'histoire du leadership et de la culture Lean qui vous aidera à bien FAIRE, à vous SENTIR bien et à ÉLEVER LE NIVEAU de l'ensemble de votre organisation. »

**~ Karl Wadensten - Président de VIBCO Vibrators et animateur de l'émission radiophonique *Lean Nation* sur AM790 et 790Business.com**

« Ce livre puissant vous emmène dans le monde dynamique de FastCap sans billet d'avion. Vous découvrirez la puissante communauté d'améliorations que la simplicité, l'humilité et l'enthousiasme de Paul Aker ont créées. Comme le note Paul - nous avons tout compris à l'envers. Et quand nous changerons notre façon de penser, nous réaliserons des choses que nous pensions impossibles. C'est pourquoi il est encourageant de savoir que Paul enseigne ses principes d'amélioration continue au gouvernement. Malgré son affirmation selon laquelle *2 Second Lean* n'est pas destiné aux titulaires d'un MBA et aux personnes qui adorent la théorie, je recommande à tous les experts en matière d'amélioration de le lire pour sa touche de simplicité. Ce livre rend la vie plus Lean. »

**~ Meryl Runion, CSP, auteur de *PowerPhrases* et de neuf autres livres sur la communication collaborative**

« Tout le monde vous dit comment mettre en œuvre Lean ... mais Paul révèle les valeurs qui font croître Lean au sein de votre communauté. À mon avis, c'est la plus grande contribution que ce livre apporte à notre vaste base de connaissances. Bien joué. »

**~Tony Oliver - Denver, Colorado**

« Enfin Un livre glorieusement interactif qui rend l'apprentissage de Lean accessible, facile à digérer et AMUSANT! Les codes QR avec des liens vers des vidéos et les exercices de réflexion qui suscitent la réflexion vous entraînent dans une incroyable expérience de lecture ... »

**~ Linda Kleineberg - Directrice du marketing chez VIBCO Vibrators**

« *2 Second Lean* est EXCELLENT! Paul Akers est un innovateur qui comprend dans toute son ampleur la responsabilisation, la construction de la culture et le service client. Vous pourriez vous attendre à un livre bien écrit qui vous aide à comprendre rapidement Lean... En effet, c'est le cas, mais la structure de l'ouvrage lui-même fait preuve d'innovation, de créativité et d'intérêt pour le client / lecteur. Vous allez l'adorer. Les leaders d'aujourd'hui sont innovateurs, passionnés et optimistes. Avec Paul, vous obtenez ces trois aspects à haute dose. »

**~ Dr. Charles Schwahn,  
auteur du best-seller Total Leaders 2.0**

« Brillant, amusant et intelligent, *2 Second Lean* est la recette de Paul Akers pour obtenir l'amélioration continue et la croissance - faite maison et éprouvée dans sa propre entreprise, FastCap. C'est la voix et l'esprit d'un entrepreneur américain authentique, nous démontrant que Lean peut être appliqué n'importe où - et qu'il s'écrit toujours avec les P-E-R-S-O-N-N-E-S. Bouclez votre ceinture. Vous êtes engagé(e) dans une lecture rapide, puissante et inspirante... offrant bien davantage grâce aux liens vidéos présentés sous forme de code QR. »

**~ Gwendolyn Galsworth, auteur de Visual Workplace /  
Visual Thinking et Work That Makes Sense**

« Paul Akers répond à la question "pourquoi" dans son livre - *2 Second Lean*. Pourquoi Lean? Paul donne au lecteur des raisons irréfutables de s'embarquer dans l'aventure Lean. Je recommande fortement *2 Second Lean* à quiconque étant à la recherche de réponses pour rendre son entreprise ou organisation plus efficace et plus rentable.

En tant que chef exécutif du comté d'Erie (New York), j'ai présenté la pensée Lean Six Sigma il y a quatre ans et j'ai transformé un comté en faillite en l'un des comtés les plus financièrement stables des États-Unis. Le comté d'Erie est le plus grand comté du nord de l'État de New York et accueille la 3ème ville la plus pauvre des États-Unis (Buffalo). Nos progrès remarquables peuvent être attribués à 80% à Lean et à 20% à Six Sigma.

Lean est un style de vie - un voyage qui mérite bien le temps et l'énergie nécessaires pour le comprendre et le mettre en œuvre. Paul Akers fournit juste le bon « coup de pouce » vous permettant de démarrer. Alors... lancez-vous! »

**~ Chris Collins - Chef exécutif du comté d'Erie, New York**

« Chaque fois que je visite FastCap, les gens me motivent. La culture Lean est contagieuse. Comme la plupart des lieux de travail, tout est lié à l'équipe. Si les personnes sont impliquées et motivées, ça fonctionne. »

**~ Caleb Erickson, Bureau du shérif du comté de Whatcom**

# 2 Second Lean™

Comment développer les personnes et  
bâtir une culture Lean

*Amusante* ↑

*au travail  
et  
à la maison*

Paul A. Akers



Copyright © 2014 de FastCap Press  
Tous droits réservés,  
y compris le droit de reproduction,  
en totalité ou en partie, sous quelque forme que ce soit.

Pour de plus amples informations concernant nos offres spéciales  
pour les achats en vrac, veuillez contacter  
Paul Akers : 888-443-3748 ou paul@fastcap.com

Conçu par Paul Akers  
Quatrième impression, mai 2014  
Plus de 20.000 copies vendues  
Fabriqué aux États-Unis d'Amérique

## **2 Second Lean est fourni dans TOUTES les saveurs**

Vous pouvez le lire... avoir une meilleure compréhension en regardant les liens vidéo... et écouter les bonnes idées sonores du livre audio amélioré comprenant un supplément d'inspiration « inédit » et des histoires d'innovation supplémentaires.

ISBN

Livre imprimé 2 Second Lean	978-0-9846622-8-9
Livre électronique 2 Second Lean	978-0-9846622-2-7
Livre audio CD 2 Second Lean	978-0-9846622-1-0
Téléchargement du livre audio 2 Second Lean au format MP3 / iTunes	978-0-9846622-3-4

**Visitez [2secondlean.com](http://2secondlean.com) pour obtenir ces produits et bénéficier de toutes les dernières idées Lean!**



## ***Remerciements***

### ***Éditeurs***

Angie Vogt, qui a édité le manuscrit original.

Graham Johnson, pour les retouches et la mise en page.

Angela Thompson, pour les modifications finales, finales.

### ***Remerciements particuliers***

Leanne Akers, mon épouse, pour être à mes côtés et bâtir avec moi une vie et une entreprise extraordinaires.

Jon Lussier, pour avoir permis à FastCap® de fonctionner sans problème pendant que j'avais la tête plongée dans ce projet... et pour toutes les grands citations.

L'équipe FastCap, pour être l'équipe la plus incroyable avec laquelle il est possible de travailler.

Keith Turley, pour avoir publié avant moi et m'avoir donné un coup de pied aux fesses pour terminer mon ouvrage.

### ***À un penseur Lean inconnu***

En 1998, je suis entré dans un atelier de menuiserie qui semblait totalement différent de tout ce que j'avais vu auparavant. Aucun inventaire n'était visible, une seule tâche était en cours. La plupart des machines étaient silencieuses et la zone de travail était propre et très bien organisée. Le travail ce jour-là était léger et le propriétaire de la société n'était pas en état de panique, mais a simplement demandé à son personnel d'effectuer la maintenance de toutes les installations. La société était prospère, rentable et les employés semblaient vraiment apprécier leur travail. Je suis ressorti de cet atelier en pensant que ce type était fou. Comment pouvez-vous faire de l'argent et rester dans les affaires si votre personnel ne produit aucun produit? Deux ans plus tard, j'allais connaître la réponse.

# Table des matières

Préface	
Chapitre 1 : Qu'est-ce que Lean?	12
Chapitre 2 : Vous voulez dire que je suis vraiment si mauvais que ça?	17
Chapitre 3 : Flux pièce à pièce	21
Chapitre 4 : C'est maintenant que les choses s'améliorent	25
Chapitre 5 : Qu'est-ce qui vous énerve?	29
Chapitre 6 : Domo Arigato, M. Lexus!	37
Chapitre 7 : Pensons comme Hoks	43
Chapitre 8 : Bâtissons une culture Lean	51
Chapitre 9 : Au-delà de la réunion matinale	60
Chapitre 10 : Faisons-le dans les toilettes	66
Chapitre 11 : Comment dois-je commencer?	70
Chapitre 12 : Lean extrême	75
Chapitre 13 : Lean humble	83
Chapitre 14 : Les trois piliers de Lean	87
Chapitre 15 : Excellentes questions	95
Chapitre 16 : Lean est une langue étrangère	113
Chapitre 17 : Organiser le gaspillage	116
Chapitre 18 : La véritable essence de Lean	125
Chapitre 19 : 90% est du gaspillage	127
Chapitre 20 : Les stars de Lean	130
Chapitre 21 : Faire décoller Lean	133
Chapitre 22 : Vidéo sur la postcombustion	136
Chapitre 23 : Notre nouveau foyer!	138
Chapitre 24 : Passons à la visite guidée	143
Ressources	148

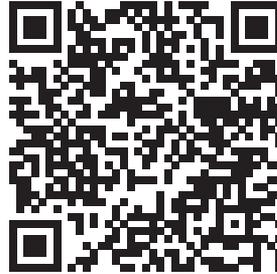
# Cherchez



# Que sont les codes QR?

Cherchez-les dans le livre!

*Utilisez votre smartphone pour scanner n'importe lequel des codes QR contenus dans ce livre... ou cliquez simplement dessus... et ils vous emmèneront directement vers la vidéo ou le PDF Lean!*



Toutes les vidéos Lean

<http://bit.ly/xNSQoa>

# Scannez



## Nos meilleures vidéos Lean :



1. Le bureau Lean

<http://youtu.be/-POV-VqEJlg>



2. La promenade

d'améliorations matinale

[http://youtu.be/30EePS70h\\_g](http://youtu.be/30EePS70h_g)



3. Résolution de

problèmes Lean

<http://youtu.be/gvIkPgf2eEE>



4. Burrito Lean

<http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo>

# Regardez



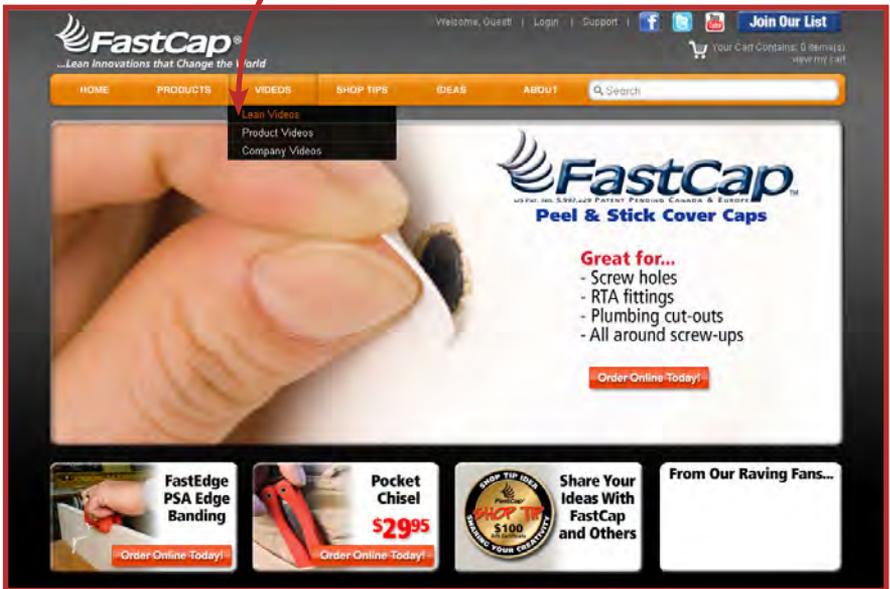
# Pas de lecteur de codes QR?

Retrouvez-nous sur le Web

1. Visitez le site [www.fastcap.com](http://www.fastcap.com)

2. Cliquez sur l'onglet vidéo

3. Vidéos Lean



*Toutes les vidéos Lean de FastCap sont*  
**100% GRATUITES!**

*C'est notre façon de renvoyer l'ascenseur*

## Préface

Bienvenue dans mon monde de la pensée Lean extrême. Une fois que vous aurez connu les nombreux avantages de Lean, vous souhaiterez et ferez tout ce que vous pourrez pour l'obtenir.

Dans la mesure où la pensée Lean a fait une énorme différence dans ma vie personnelle et professionnelle, je voulais que le titre du présent ouvrage reflète à quel point la construction d'une culture Lean dynamique est accessible. Bien qu'il existe de nombreux livres sur Lean, je n'en ai encore trouvé aucun qui soit amusant. Mes partenaires de VTT disaient : « C'est FOU! » En fait, quand je me suis mis à chercher des ouvrages et des sites Web à recommander aux gens, tout ce que je trouvais c'étaient des livres remplis de schémas complexes et de théories dignes des écoles de commerce - loin du plaisir Lean que j'ai appris à connaître et à apprécier.

Cet ouvrage n'est pas destiné aux titulaires d'un MBA ou à ceux qui s'intéressent à la théorie de la fabrication ou aux ordinoigrammes. Cet ouvrage est destiné à ouvrir grand les portes des possibilités pour les personnes qui veulent améliorer leur vie quotidienne, que ce soit sur leur lieu de travail ou à la maison. Lean n'est pas aussi compliqué que tous les experts et les manuels veulent le faire croire. En fait, en apprenant à intégrer l'approche Lean dans votre vie, vous vous apercevrez que plus elle est présente dans votre vie, et plus vous êtes en mesure de profiter de la vie.

La pensée Lean a propulsé mon entreprise d'une petite activité menée dans mon garage en une entreprise internationale de plusieurs millions de dollars. Je suis entouré des employés les plus dévoués et les plus joviaux que tout propriétaire d'entreprise pourrait espérer avoir. Je vis le rêve américain parce que quelqu'un a partagé avec moi le génie de la pensée Lean. À l'instar de mes mentors japonais, je désire partager le don de la pensée Lean avec autrui et développer



*Paul avec son mentor Lean, VP de Hoks, portant la casquette de pilote Lear de Paul.*

une culture plus prospère et plus productive dans le monde entier.

La pensée Lean est amusante et excitante! Les idées que j'ai apprises auprès de mes amis Lean sont grandioses! J'ai fait en sorte d'écrire un livre Lean - bref, visuel et simple. Il y a beaucoup d'ateliers et de manuels sur le marché. Je voulais écrire un livre qui rendrait Lean accessible à tous, de la femme au foyer au cadre supérieur.

J'ai l'habitude personnelle de lire un livre par semaine pour mon propre développement intellectuel et je joue toujours à un petit jeu après avoir terminé chaque livre. Je me demande : « Quelle est la chose à retenir qui soit susceptible d'ébranler mon monde si je l'applique sérieusement? » J'ai intégré ce défi à la fin de chaque chapitre, en ajoutant un résumé intitulé « Le plus important. » Ce résumé sert à renforcer le(s) point(s) principal(aux) de chaque chapitre de la manière la plus Lean possible. Vous pouvez à tout moment consulter rapidement et mémoriser les principes. Alors, accrochez-vous pour une promenade dynamique... car vous allez commencer à penser Lean et à devenir Lean!



*Notre groupe de voyage en train de dîner avec le président de Hoks, l'une des meilleures entreprises Lean que j'ai visitées au Japon.*



*Livres ennuyeux sur la pensée Lean qui disent toujours la même chose! Lean doit être amusant!*



*Les penseurs Lean construisent des relations solides dépassant toutes les barrières culturelles.*

# Chapitre 1

## Qu'est-ce que Lean?

J'ai commencé mon aventure Lean il y a dix ans. Je n'avais même jamais entendu ce mot auparavant, mais ce qui s'est passé fut particulièrement étonnant. Mon épouse et moi-même avons fondé notre entreprise, FastCap, dans notre garage en 1997. FastCap est une société de développement de produits qui se spécialise dans la production d'outils innovants et de matériel pour les ébénistes et les constructeurs. Pourquoi les produits de menuiserie? Parce que je suis un artisan passionné qui vit et respire pour le plaisir de pouvoir manipuler un morceau d'acajou du Honduras.



*Paul et Leanne dans les premières années de FastCap.*



*Paul dans son atelier, à la maison.*

Notre premier produit, le FastCap, était un cache adhésif permettant de couvrir les trous de vis à l'intérieur des armoires.

Notre deuxième produit était un outil de positionnement au laser appelé le Laserjamb. J'avais inventé ces produits lorsque j'étais ébéniste. J'ai découvert une façon de les fabriquer et de les vendre sur un marché dans lequel j'étais un expert. (Soit dit en passant, mon prochain livre sera intitulé « *How to Invent and Sell Your Genius* [Comment inventer et vendre votre génie].)



Nous nous sommes adressés à une banque pour obtenir notre première ligne de crédit. Il s'agissait d'une somme de 250.000 \$, ce qui représentait une fortune à nos yeux. Le comité chargé des prêts de la banque avait approuvé le prêt, mais dans la mesure où la plupart des

petites entreprises échouaient, le président s'était montré plus prudent. Il voulait visiter personnellement FastCap pour s'assurer que les choses « semblaient en ordre », il est donc venu nous rendre visite. Au fil de sa visite dans notre établissement, il a remarqué que les choses y étaient très bien organisées, nous avons une culture disciplinée et tout fonctionnait de façon très fluide. Après la visite, il m'a dit : « Paul, je suis prêt à vous prêter autant d'argent que vous le souhaitez.



*Paul avec le Président de la Banque : « Fils, tu as une belle entreprise... » : )*



*L'équipe FastCap dans les premières années.*

Je n'avais jamais visité d'entreprise aussi bien dirigée et organisée. Vous donnez vraiment l'impression de savoir ce que vous faites »

En tant que propriétaire de l'entreprise, c'était tout simplement le plus grand compliment que l'on puisse me faire. Ma femme Leanne et moi avons travaillé très dur pour développer notre entreprise et nous venions de gagner le prix de « La

jeune entreprise de l'année » du comté de Whatcom.

Inutile de dire que l'impression du président de la banque a confirmé notre sentiment que nous faisons bien les choses. Nous avons de bons profits, notre entreprise grandissait et bénéficiait d'une culture jeune, branchée et dynamique. Tout avait l'air d'aller bien. Qu'est-ce qui pouvait bien aller mal avec une entreprise rentable qui inspirait une telle confiance chez le président de la banque locale? Cela soulève la question : « Une entreprise aussi prospère a-t-elle des problèmes importants à régler? »

Nous avons des problèmes d'inventaire, en particulier pour



*Gérer des milliers de couleurs de matières premières.*



*Tracy, le consultant qui m'a révélé que nous ne savions pas ce que nous faisons.*

la gestion de nos matières premières entrantes. J'ai embauché un consultant en fabrication pour savoir s'il pouvait nous suggérer un logiciel nous permettant de gérer notre inventaire de façon plus efficace. Après lui avoir fait visiter l'ensemble de notre établissement, je lui ai demandé : « Alors, Tracy, qu'en pensez-vous? Pouvez-vous m'aider? »

Sa réticence était troublante. Il a dit : « Eh bien, je ne sais pas. » J'ai dit : « D'après-vous, quel est le problème? » Il s'est arrêté, a promené son regard sur l'atelier et m'a dit : « Vous voulez savoir la vérité? » J'ai dit : « Bien sûr! » Il a dit : « Vous ne savez pas ce que vous faites et vous ne savez pas comment fabriquer » Aïe.



*Paul... En chute libre!*



*Le mentor de Paul, Bob Taylor, de Taylor Guitars.*

*Paul jouant sur l'une de ses guitares fabriquées sur mesure.*



*Paul (le jeu barbu) avec sa classe d'Arts industriels.*

Une semaine plus tôt, le président de la banque m'avait dit qu'il s'agissait de la meilleure entreprise qu'il avait jamais vue et maintenant ce type me disait que je ne savais pas ce que je faisais et que j'étais pratiquement en chute libre.

Pour comprendre à quel point ces mots m'ont frappé, vous devez connaître mon parcours. Tout ce que j'avais entrepris dans la vie jusqu'à ce moment, je ne l'avais pas seulement réalisé, mais j'y avais excellé. J'ai obtenu le rang d'éclaireur à 14 ans et à 16 ans, j'ai construit mon premier instrument de musique qui a tellement impressionné le luthier Bob Taylor qu'il m'a engagé pour travailler pour Taylor Guitars™. J'ai eu la chance de participer à la fabrication des 2.000 premières guitares

qui sont sorties de cette usine.

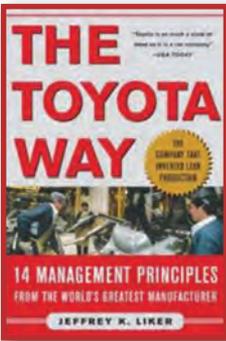
Après avoir été diplômé de l'université et avec mon expérience



*Une des nombreuses maisons historiques que j'ai restaurées.*



*Maison de Paul restaurée de façon artisanale.*



**Le modèle Toyota**  
*L'un des livres préférés de Paul.*

dans le domaine de la fabrication, je suis devenu professeur d'arts industriels puis j'ai été embauché pour gérer le développement de 100 copropriétés. Il s'agissait d'un projet de construction très complexe et intimement lié au processus de fabrication. De plus, j'avais été l'un des constructeurs en chef de la maison de l'éditeur du magazine Architectural Digest, à Bel Air, en Californie et j'avais restauré plusieurs des plus belles maisons historiques de Pasadena, j'avais alors à peine un peu plus de 20 ans.

Non seulement j'étais certain de comprendre les principes de la fabrication mais je disposais d'un riche parcours dans le domaine de la fabrication pour le prouver et d'une liste impressionnante de réalisations. Et maintenant, ce type, que je payais pour qu'il m'aide à améliorer mon entreprise, me disait que je ne savais pas ce que je faisais.

j'ai toutefois fait preuve d'humilité. « OK, Tracy, que dois-je faire? » Il a dit : « Vous devriez apprendre ce qui s'appelle le TPS, le système de production de Toyota, également appelé la fabrication Lean. »

J'ai demandé : « C'est quoi Lean? » J'étais sur le point de le découvrir.

**LE PLUS IMPORTANT :**  
VOTRE ORGUEIL VOUS AVEUGLE CONCERNANT  
CE QUE VOUS AVEZ LE PLUS BESOIN D'APPRENDRE.

**Lean travaille pour vous**

**Identifiez la principale chose pour laquelle vous êtes doué(e) :**

---

---

**Surprise! C'est probablement le domaine de votre vie dans lequel vous gaspillez le plus et pour lequel vous pouvez appliquer Lean le plus efficacement possible.**

**Vos pensées et les choses à retenir dans ce chapitre :**

## **Vidéos Lean :**



**1. Qu'est-ce que Lean**  
[http://youtu.be/\\_NYZwqd01l](http://youtu.be/_NYZwqd01l)



**2. Lean au sein du gouvernement**  
<http://youtu.be/tliTOVr1dkM>



**3. Paul Akers reçoit le directeur  
de l'année 2011 du Seattle Magazine**  
<http://youtu.be/-337vqBIRrM>

## Chapitre 2

### Vous voulez dire que je suis vraiment si mauvais que ça?

La semaine suivante, après la triste révélation « vous ne savez pas comment fabriquer », deux gamins nommés Brad et Jon se sont présentés à notre porte. Brad et Jon étaient de jeunes missionnaires au Japon et avaient travaillé comme traducteurs pour un japonais qui enseignait la pensée Lean auprès d'entreprises américaines. Ils avaient si bien appris les



*Brad en tant qu'interprète au côté d'un professeur japonais de la pensée Lean.*



*Les deux gamins au visage poupin, Brad et Jon, de Gemba Research, mes premiers professeurs de Lean.*

concepts qu'ils ont décidé de voler de leurs propres ailes et mon entreprise, FastCap, fut leur première victime.

J'ai été impressionné par leurs observations, mais leurs services étaient fournis à un prix qui me stupéfiait - 10.000\$ par semaine. J'avais une petite entreprise, pas une banque. C'était simplement

inaccessible, mais je savais que j'avais besoin d'aide si je voulais développer mon entreprise et passer à un niveau supérieur. Quelque chose dans leur approche pragmatique réveillait quelque chose en moi. J'ai insisté auprès de ma femme et l'ai persuadée de me laisser dépenser l'argent. Cette décision s'est avérée être l'une des plus importantes que nous ayons prises. L'aventure était sur le point de devenir sérieuse. C'est comme si l'on passait d'un week-end de basket-ball entre collègues à



*Regardez tous ces beaux produits finis... NON!*

un entraînement olympique sérieux. Les jours de routine ou normaux faisaient partie de l'histoire.

Ils posaient des questions à propos de tout, à commencer par :



*Brad avec son charmant sourire, « Paul, vous avez beaucoup à apprendre à propos de Lean. »*

« Pourquoi fabriquez-vous autant de produits finis? » J'ai répondu : « Parce qu'il faut beaucoup de temps pour configurer la machine pour chaque variation de notre produit. Nous pourrions tout aussi bien fabriquer un ensemble de chaque type et y puiser simplement ce dont nous avons besoin au cours des prochains mois. »

Brad et Jon m'ont dit qu'il s'agissait de gaspillage parce qu'il fallait stocker, inventorier et gérer tous ces produits. Si vous ne faites que ce dont vous avez besoin, vous n'avez pas besoin de stock, d'inventaire ni de gérer tout cela. Cela évite une énorme quantité de gaspillage. Si la durée de configuration de la machine vous retient, recherchez un moyen de régler la machine plus rapidement... au lieu que cela prenne 45 minutes, réfléchissez à un moyen de la configurer en 5 minutes.



*Paul « reconnaît ses erreurs »*

« Écoutez, » leur ai-je dit, « Je pourrais être votre père. J'ai fait cela pendant des années. Il n'existe aucun moyen permettant de configurer cette machine en 5 minutes et de fabriquer de bonnes pièces. » Brad a souri et a dit : « Vous avez beaucoup à apprendre à propos de Lean. »

La semaine suivante, ils avaient observé notre processus de production et évalué tout ce que nous faisons depuis la manipulation des poinçons, le changement rapide d'outils, la distance que nous parcourions pour accéder à certains équipements au sein de l'atelier jusqu'à l'alignement des gabarits et des accessoires sur nos machines. Chaque étape du processus a été évaluée en termes d'efficacité et de simplicité. Nous avons fini par apporter des changements importants afin de réduire le temps de réglage de la machine, ce qui nous a ensuite permis de produire facilement les tailles, formes et couleurs selon les commandes spécifiques des clients plutôt que de produire toutes les

variations possibles en vrac.

Et voilà, au lieu des 45 minutes et des gros tracas, nous avons réussi à ramener le temps de réglage de la machine à 5 minutes. Je devais bien reconnaître mon erreur. Plus important encore, depuis ce jour, nous avons continué à améliorer le processus pour le réduire à seulement 2 minutes.

Ce fut mon introduction à la pensée Lean. J'étais absolument certain que les idées de Brad et Jon étaient impossibles à réaliser, et malgré tout, sous mes yeux et en quelques semaines, j'ai vu l'impossible se matérialiser.

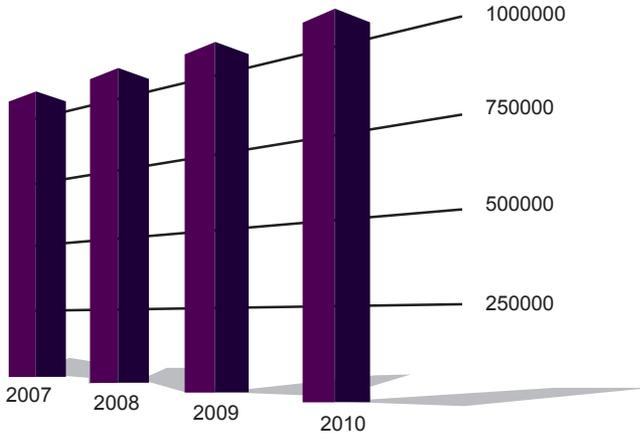
Cette première expérience avec la fabrication Lean m'a présenté deux principes fondamentaux de la pensée Lean: l'élimination des gaspillages et l'amélioration continue.

Tandis que le directeur de la banque était impressionné par l'apparence d'un magasin propre et organisé, Brad et Jon y ont immédiatement vu un atelier avec des employés occupés à effectuer un processus lourd qui produisait des stocks inutiles, qui, à leur tour, nécessitaient une gestion et un suivi constants. Afin d'éliminer les gaspillages dus aux stocks excédentaires, nous avons dû analyser en détail nos processus et trouver des moyens de les améliorer.

La pensée Lean suppose que tout peut être amélioré en permanence, de façon illimitée. Si vous pensez que l'idée d'amélioration est similaire à celle d'aller en vacances - quelque chose que vous faites une ou deux fois par an pour vous remettre ensuite au travail - vous êtes sur le point d'avoir une grande surprise.

Après avoir lu *Le modèle Toyota*, je comprends beaucoup mieux à quel point l'idée d'« amélioration continue » est radicale. Je me rends compte maintenant que le gaspillage d'énergie, d'argent, de ressources et de temps nous guettent tous constamment chaque jour.

**Toyota™ effectue des millions d'améliorations chaque année, toutes générées par les idées de leurs employés dans le monde entier!**



Si vous êtes persuadé(e) que votre vie ou votre entreprise est réglée comme du papier à musique, vous n'avez aucune idée. Toyota™ effectue encore des millions d'améliorations à travers le monde dans le cadre de ses processus et ils appliquent la pensée Lean depuis plus de 50 ans. Comme le dit mon cher ami et confrère Lean, Jeff Kaas : « Le gaspillage, c'est comme la gravité; il vous tire vers le bas 24h/24 et 7j/7 et si vous n'avez pas de méthode pour y remédier, il prend le dessus! »

**LE PLUS IMPORTANT :  
VOUS ET MOI SOMMES DES GÉNÉRATEURS  
DE GASPILLAGES 24H/24 7J/7.**

## **Lean travaille pour vous**

**Commencez un journal et pendant une semaine, indiquez-y toutes les activités et processus quotidiens susceptibles de représenter un gaspillage.**

**À la fin de la semaine, constatez les choses qui sont plus gaspilleuses que rentables, productives et efficaces. Les résultats pourraient vous surprendre.**

**Vos pensées et les choses à retenir dans ce chapitre :**

## **Vidéos Lean :**



### **1. Burrito Lean**

<http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo>



### **2. Gaspillage, gaspillage, gaspillage... il y en a partout**

<http://youtu.be/gFnSL29GHS0>



### **3. Lean : le temps perdu à attendre**

<http://youtu.be/ibBXtlco4ms>

## Chapitre 3

### Flux pièce à pièce

Les semaines suivantes furent pour moi comme une retraite religieuse - une immersion dans une nouvelle façon de penser. Après mon introduction à la puissance de l'élimination du gaspillage et au concept d'amélioration continue, j'ai fait la connaissance de la notion de « flux pièce à pièce » ou de la fabrication d'un produit à la fois.

Ce concept est à peu près aussi contre-intuitif qu'il peut l'être pour l'esprit américain moderne. Depuis un siècle, notre culture baigne dans une économie de fabrication qui repose sur la production de masse. Nous vivons dans l'ère du « plus c'est gros, mieux c'est », du « toujours plus gros! » et du « il vaut mieux trop que pas assez », n'est-ce pas?

FastCap ne faisait pas exception à la règle. Nous avons géré notre atelier dans une optique de production de masse, fidèles à la mentalité de production par lots, ce qui est exactement l'inverse du concept de flux continu en pièce à pièce.

Chez FastCap, nous avons fabriqué de grands lots de produits, indépendamment du nombre de commandes que nous recevions des clients, parce que nous étions persuadés d'économiser du temps et de l'argent. Comme cela s'est avéré par la suite, nous avons généré davantage de travail et des montagnes de gâchis en utilisant le modèle de production par lots.

Nous avons produit un de nos produits, le Laserjamb™, par lots de 100. Selon nos propres calculs, il nous fallait environ 45 minutes pour produire chaque Laserjamb. Un lot de 100 prenait environ 75 heures de travail pour être réalisé du début à la fin. En les produisant par lots de 100, nous pensions que nous économisions du temps, en veillant constamment à disposer du produit pour honorer les commandes au fur et à mesure qu'elles se présentaient. Lorsque Brad et Jon ont suggéré de commencer la production par unité et uniquement sur la base de pré-commandes, je pensais qu'ils avaient perdu la tête. Je crois que mes mots ont été : « Non,



*FastCap a été hypnotisé par la grande méthodologie de fabrication par lots.*

ça ne marchera jamais! » (Quelques proverbes tels que « Les vieilles habitudes ont la vie dure » me viennent à l'esprit maintenant.)

L'environnement de fabrication que j'avais créé nécessitait énormément d'espace consacré à la fabrication de ce produit. Fabriquer les Laserjambes par lots de 100 signifiait que nous devions accueillir 100 Laserjambes pour chaque étape du processus. Pour commencer, nous avions besoin de suffisamment d'espace sur les plans de travail pour placer 100 Laserjambes à la fois. Cela générait une situation très étalée nécessitant des ressources de transport pour déplacer les Laserjambes d'une partie à l'autre de l'atelier.

Le processus de production par lots consommait notre espace, notre équipement, nos ressources en personnel et notre argent. Je considérais cela comme un mal nécessaire en contrepartie de l'efficacité. Fabriquer 100 unités à la fois me paraissait tout à fait logique. En respectant humblement les recommandations de Brad et de Jon, nous avons commencé à fabriquer un Laserjamb à la fois. Au premier coup d'œil de la part de n'importe quel fabricant expérimenté, ce processus paraîtrait trop long et fastidieux pour être logique. J'avais hâte de montrer à ces soi-disant experts à quel point cela allait être un processus futile. Je me prêtais à leur jeu, c'est du moins ce que je pensais.

Ils ont passé la première semaine à réorganiser tout ce que nous avions fait en de petites cellules de fabrication disposées en forme de U. Mon entreprise commençait à avoir l'air d'être en quelque sorte envahie par une révolution asiatique dont j'étais la victime. Vous vous souvenez à quel point j'avais confiance dans ma



*Les vieilles habitudes n'ont finalement pas eu la vie si dure que ça!*



*Les grands établis destinés à stocker d'importants lots de travail. Si une erreur a été faite, l'ensemble du lot devait être retravaillé.*



*Les cellules de fabrication des Laserjambes en forme de U - une personne pouvait y faire le travail de quatre personnes sans aucune erreur.*

grande entreprise et ma capacité de fabrication? Et bien, il n'y avait rien de plus humiliant que de regarder ces jeunes gamins « inexpérimentés » réorganiser la presque totalité de notre entreprise - en quittant de notre atelier les composantes les plus fondamentales. C'était comme si quelqu'un disait : « Paul, votre bébé est laid. À partir de maintenant, nous allons prendre le relais. » Au temps pour mon entreprise « jeune et branchée »!

Que s'est-il passé d'après vous? Une fois de plus mes yeux se sont émerveillés face à la magie de la pensée Lean. En utilisant le flux continu en pièce à pièce, chaque Laserjamb était produit du début à la fin par une seule personne qui était en mesure d'inspecter visuellement la pièce au fur et à mesure qu'il ou elle l'assemblait. Ce processus par unité nous a permis de repérer les erreurs au fur et à mesure qu'elles se produisaient. Il pouvait s'agir d'un trou décentré ou encore d'un bouton qui n'était pas vissé correctement. Quelle que soit l'erreur, nous étions en mesure de la détecter pendant la production pour chaque Laserjamb, plutôt qu'à la fin d'un lot. Réparer un Laserjamb défectueux est facile. Devoir réparer 100 Laserjamb défectueux à la fin d'un lot est une catastrophe!

Les améliorations telles que celles-ci ont également eu un effet de transformation par ricochet. Non seulement nous assistions à la production de chaque produit avec une attention et un soin plus personnalisés - très peu d'erreurs voire aucune - mais le reste du processus s'avérait également plus fluide. L'exécution des commandes, le chargement, l'expédition, la facturation et les flux de trésorerie associés à ce processus ont été immédiatement simplifiés.

Plutôt que d'avoir 100 Laserjambs à stocker, inventorier et gérer, nous n'en avons aucun car chaque Laserjamb était produit pour répondre à une commande. Il était produit, conditionné, emballé, livré et payé. Cela signifiait également que nous ne dépensions pas d'argent pour produire quelque chose qui n'avait pas été vendu. Nous avons beaucoup moins d'inventaire et d'heures de travail inactifs. Une bonne façon d'illustrer la situation consiste à imaginer tous les produits finis comme s'ils étaient des têtes de laitue se flétrissant en une heure.

Le flux unitaire a simplifié et amélioré toutes les autres parties du processus de fabrication. Cette pensée Lean commençait à prendre tout son sens dans mon esprit, bien qu'elle fût contre-intuitif.



*Flux unitaire simple*

**LE PLUS IMPORTANT :**  
FAITES UN LOT ET IL Y AURA DU  
GASPILLAGE PARTOUT OU FAITES EN  
UN, ET FAITES LE BIEN ET LE GASPILLAGE  
DISPARAÎTRA COMME PAR MAGIE.

### Lean travaille pour vous

Identifiez une zone dans laquelle vous travaillez actuellement par lots : \_\_\_\_\_

Combien de temps vous faut-il pour réaliser 10 produits en un seul lot :

Votre temps : \_\_\_\_\_

Maintenant, chronométrez-vous pendant que vous réalisez un seul produit à la fois jusqu'à ce que vous en ayez produit 10 :

Votre temps : \_\_\_\_\_

Vos pensées et les choses à retenir dans ce chapitre :

## Vidéos Lean :



### 1. Style FastCap Lean

<http://youtu.be/su9CulCZTBg>



### 2. Travail en lots de Lean vs. flux unitaire.

<http://youtu.be/mmop9huyYRU>



### 3. Changement des cutters Lean

<http://youtu.be/i7klvrAm5gc>

# Chapitre 4

## C'est maintenant que les choses s'améliorent

Mon expérience Lean commençait vraiment à me transformer. Ce fut exaltant de passer par ce processus de transformation. Pour chaque suggestion d'amélioration, je passais par des moments d'incrédulité et de doute, puis d'humble résignation - pour finalement être récompensé de façon surprenante lorsqu'un résultat plus simple, plus efficace et moins coûteux prenait forme devant mes yeux.



Notre évier, avant.



Après : plus rapide, plus simple et plus sûr.

Depuis lors, mon œil critique a évolué de telle sorte que le moindre gaspillage me saute aux yeux dans tout ce que nous faisons chez FastCap. Même si je pratique la pensée Lean depuis dix ans et que les gens voyagent à travers le monde pour observer et comprendre notre culture Lean, je crois que 90% de tout ce que nous faisons est du gaspillage. Voici les huit gaspillages qui nous affligent tous. Le numéro 8 est le plus grand coupable.

-  **1** Surproduction
-  **2** Traitement excessif
-  **3** Inventaire excessif
-  **4** Défauts
-  **5** Transport
-  **6** Gaspillage de mouvements
-  **7** Temps d'attente
-  **8** Génie inexploité des employés

Rechercher *les gaspillages n'est pas un fardeau mais un jeu : une gigantesque chasse au trésor*. Lean ne rend pas les choses plus difficiles. Lean se spécialise sur la simplification de tous les processus. Lorsque vous effectuez un processus de façon plus simple, vous générez un meilleur résultat, plus satisfaisant avec moins d'effort. On ne saurait trop insister sur ce point. La pensée Lean ne consiste pas à travailler plus dur et plus frénétiquement, mais à faire les choses plus simplement. Il ne s'agit pas seulement de faire les choses plus rapidement mais d'améliorer la qualité de tout ce que vous faites. Il s'agit rarement d'un changement énorme ou drastique, mais plutôt de petites mesures engagées dans un système continu visant à tout améliorer en permanence et au quotidien. Les grands changements sont excellents mais ce n'est pas l'essentiel de la pensée Lean.

Je viens de partager la façon dont Lean a été introduit dans mon modèle de gestion et la façon avec laquelle il a produit des résultats spectaculaires. Les implications sur la façon dont cette réflexion peut affecter la vie personnelle de quiconque sont tout simplement incroyables.



*Un espace de travail habituel que je vois lorsque je visite d'autres sociétés. Quel cauchemar.*



*L'établi de FastCap après 10 ans d'amélioration continue. Quel rêve.*

Si je ne l'ai pas encore dit (et je continuerai de le dire!) : la pensée Lean est fondée sur l'élimination des gaspillages et sur l'amélioration continue, en abordant tout ce que vous faites tout en visant la simplification générale. S'il faut une heure pour réaliser quelque chose, demandez-vous comment cela peut être fait en 30 minutes. Il ne doit pas s'agir de 30 minutes frénétiques mais de 30 minutes que vous aurez complétées en éliminant les 8 types de gaspillages. Puis, lorsque vous aurez atteint les 30 minutes, demandez-vous comment les réduire à 15 minutes. Et lorsque vous aurez réduit le temps à 7 minutes, préparez-vous à sauter de joie. Vous commencerez à jubiler bien avant d'avoir éliminé l'ensemble des gaspillages du processus. Lean est l'art de la soustraction, pas de l'addition.

Lean consiste à réduire en permanence le flux de gaspillage impliqué dans tout ce que vous faites dans votre vie - comment vous préparez votre déjeuner ou la façon dont vous vous habillez le matin. Il permet de simplifier la façon dont vous récupérez vos clés de voiture et votre porte-documents avant de vous rendre au travail, la façon dont vous préparez vos enfants le matin, le repas familial, les travaux de jardinage, l'entretien de la maison - peu importe. La pensée Lean s'applique à tous les aspects de la vie et peut donc tous les améliorer. Oui, devenir un penseur Lean permet de rendre la vie un peu meilleure!

Dans la vie, tout est un processus. Lorsque vous commencez à apprendre à penser Lean, vous commencez à intégrer certaines questions dans vos pensées quotidiennes. Vous commencerez à imaginer comment rendre ces processus plus rapides, plus sûrs et plus simples et améliorer la qualité de tout ce que vous faites chaque jour. Pas une fois, pas deux fois, mais tous les jours, vous effectuerez de petites améliorations pour le reste de votre vie.

C'est ce que nous entendons par l'amélioration de la qualité de la vie, de votre entreprise et de votre conception générale de la vie. Pouvez-vous imaginer que tous les jours, tout puisse s'améliorer petit à petit? Pas de façon drastique, mais par le biais d'améliorations régulières? C'est ce qui arrive lorsque vous devenez un penseur Lean et il s'agit d'une façon de vivre extrêmement enrichissante!



*Les tiroirs sont étiquetés, le lave-vaisselle dispose de boutons étape par étape et d'un point de bande velcro rouge et vert afin d'identifier si c'est propre ou sale.*



*Même la salière et la poivrière ont leur emplacement. : )*

# AMÉLIORER LE PROCESSUS

## - LES 8 GASPILLAGES

### LA PENSÉE LEAN

**LE PLUS IMPORTANT :**  
RECHERCHER LES GASPILLAGES N'EST PAS UN FARDEAU MAIS UN JEU : UNE GIGANTESQUE CHASSE AU TRÉSOR.

### Lean travaille pour vous

**Regardez autour de vous et identifiez un exemple des 8 types de gaspillage dans votre vie :**

1. Surproduction : \_\_\_\_\_

2. Traitement excessif : \_\_\_\_\_

3. Inventaire excessif : \_\_\_\_\_

4. Défauts : \_\_\_\_\_

5. Transport : \_\_\_\_\_

6. Gaspillage de mouvements : \_\_\_\_\_

7. Temps d'attente : \_\_\_\_\_

8. Génie inexploité des employés : \_\_\_\_\_

## Vidéos Lean :



**1. Cuisine Lean**

<http://youtu.be/Ui-Lk6gK7m8>

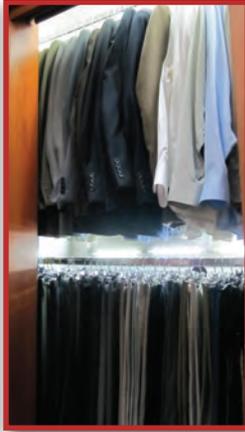
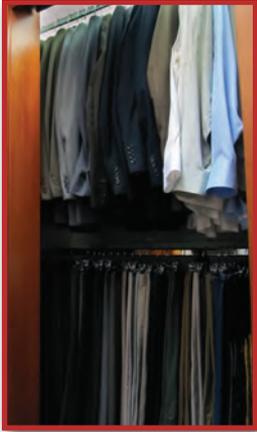


## Chapitre 5



### Qu'est-ce qui vous énerve?

Permettez-moi de vous donner quelques exemples sur la façon dont j'ai appliqué Lean à la maison, et pas seulement au travail. J'ai un placard et lorsque j'ouvre ce placard chaque matin, il y a environ une dizaine de costumes différents que je porte, ainsi



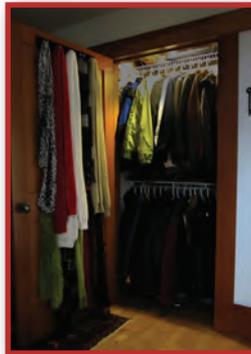
*Avant et après. L'amélioration Lean de mon placard : l'installation de lampes volumineuses pour me permettre de faire combiner les couleurs en toute confiance. Pourquoi ai-je attendu 16 ans!!*

que mes vêtements décontractés et mes tenues de sport. Le problème est que j'ai 50 ans et que je suis myope comme une taupe, il m'est donc plus difficile de distinguer les différentes couleurs.

Lorsque j'ai construit la maison il y a 16 ans, j'ai installé une lampe dans le placard. Elle fonctionne toujours contrairement à mes yeux. Avec une seule lampe, vous obtenez des

ombres et des coins sombres, ce qui fait de chaque matin est une

épreuve. Je me retrouvais à sortir un costume de mon placard (et pas mon costume en polyester bleu) pour marcher jusqu'au centre de la chambre sous la lumière plus brillante afin de faire correspondre la chemise et la cravate. Après tant d'allers-retours vers le placard, j'ai réalisé combien c'était devenu pénible. Le simple



*Avant et après. Entrée du placard. Il n'y avait qu'une seule tringle maintenant il y en a deux avec les manteaux de ma femme sur le dessus en position de choix. J'ai installé des lumières en bas pour que je puisse voir. Il y a tant de lumière qu'on dirait une expérience de vie après la mort.*

processus de m'habiller m'énervait! Et pourquoi ne pas mettre deux ou trois lampes fluorescentes supplémentaires à l'intérieur? Il n'y aurait plus d'ombres ni de coins sombres! C'était mon projet pour la semaine suivante.

Aujourd'hui, mon placard est éclairé comme si Dieu me parlait le matin! Lorsque j'allume l'interrupteur, je suis capable de voir chaque petite nuance de couleur entre mes costumes, mes vêtements, mes chemises et mes pantalons. Maintenant, commencer ma journée par une tâche aussi banale que celle de m'habiller ne me frustre



*Mon ami, Karl Wadensten, qui fabrique des vibrateurs... pour le béton. ;) Karl est l'un des meilleurs penseurs Lean que j'ai jamais rencontrés et son entreprise est remplie de personnes passionnées par le fait d'être en guerre contre le gaspillage.*



*Arthur (79) et Henry (80) de VIBCO.*

*Ils se sont eux-mêmes affublés du surnom affectueux de « Rechapés ». Ils font leur deuxième carrière chez VIBCO et contribuent énormément à la culture Lean, ils sont appelés quotidiennement à résoudre des problèmes grâce à leur expérience considérable.*

plus et ne me ralentit plus. Ces petites victoires sont psychologiquement libératrices. Elles paraissent insignifiantes mais lorsque vous simplifiez un processus quotidien nécessaire devenu un effort fastidieux de va-et-vient pour le transformer en un ensemble d'options faciles, la vie devient vraiment agréable et rapide. Plus d'aller-retour, plus de devinette, plus d'erreurs, plus de répétition du travail, plus de tracas.

J'avais supporté ce problème pendant 16 ans et je ne l'avais jamais résolu. Avec un moment de reconnaissance (« ce processus m'énerve vraiment ») et l'engagement de le régler (le projet du week-end), j'ai amélioré un des premiers processus que je réalise chaque jour et ce, pour le reste de ma vie.

Lean consiste à améliorer ce qui vous dérange. J'ai appris ce concept auprès de Karl Wadensten de VIBCO™. Karl est

l'un de ces rares penseurs Lean qui rendent Lean à la fois simple et amusant. Il dirige une grande entreprise à Providence, dans le Rhode Island, qui fabrique des vibrateurs industriels... pour la manutention de volumes de matériaux et du béton! :) Karl anime une émission de radio appelée *The Lean Nation* et se promène dans les locaux de son entreprise vêtu de son casque colonial en déclarant : « Nous sommes en guerre contre le gaspillage. » Il est l'un de mes meilleurs compagnons Lean et il m'a poussé à adopter ce concept. Souvenez-vous : « Lean consiste simplement à améliorer ce qui vous dérange. »

Ce qui m'ennuyait, c'est que je ne pouvais pas voir mes vêtements dans mon placard. J'ai donc agi pour changer cela. Maintenant, pour le reste de ma vie, j'apprécie le fait de m'habiller le matin avec un bon éclairage en passant en revue les différents choix. Sans oublier que j'ai gagné quelques points auprès de ma femme car elle partage le même placard que moi et désormais elle peut également voir ses vêtements avec plus de facilité. Tout le monde est gagnant - un autre avantage de Lean.



J'ai littéralement fait des centaines d'améliorations Lean chez moi, mais permettez-moi de partager avec vous l'une de mes préférées. Le matin, je prépare du thé. J'aime mettre un sachet de Splenda™ et un peu de cannelle dans mon thé. Je fais ça tous les matins. Le processus est assez simple. J'ouvre le tiroir, je sors un sachet de Splenda™, je le déchire, je le vide dans ma tasse de thé, je me

*Plus de sachets de Splenda, ce produit est maintenant mélangé avec ma cannelle dans un sucrier.*



*Solution Lean!  
Élimination des déplacements inutiles.  
Plus aucun aller-retour pour préparer mon thé.*

*Marcher est un gaspillage.  
Rapide et facile!*



*Le thé et le mélange Splenda-cannelle se trouvent juste à côté du robinet d'eau chaude.*



**Décomposition des économies pour 3 théés par jour**

**Temps :** 30 secondes par jour = 3 heures par an.

**Distance :** 10 pas par thé x 3 théés par jour = 30 pas économisés par jour = 32.850 pas par an = 6 miles de moins à parcourir.

retourne, je marche vers la poubelle et je mets le sachet de Splenda vide dans la poubelle. Je mets alors un peu de cannelle dans ma tasse et la remets ensuite en place. Je mets le sachet de thé dans la tasse, je marche jusqu'au robinet d'eau chaude, je verse l'eau chaude et c'est terminé.

En fait, je n'aime pas devoir déchirer les sachets de Splenda. Je l'ai fait pendant des années et ça me rend fou. Un jour, j'ai décidé d'acheter du Splenda en gros. J'ai acheté un petit sucrier dans lequel j'ai mis le Splenda. Après cela, ma routine a légèrement changé. Je prenais ma tasse, je versais du Splenda et de la cannelle, je mettais le sachet de thé, je versais l'eau chaude et c'était terminé.

J'ai économisé environ cinq secondes grâce au fait de ne pas devoir ouvrir le sachet de Splenda. Je sais que vous pensez que c'est insignifiant, mais ce sont de petites choses qui s'accumulent pour générer de grandes choses. Ensuite, je me suis dit : « Je suis le seul qui utilise de la cannelle et du Splenda dans la maison, alors pourquoi ne pas prendre la cannelle et la verser dans le sucrier de Splenda? »

Encore une fois, ma routine a été simplifiée. Dès lors, je versais une dose de mélange Splenda-cannelle, je mettais ensuite le sachet de thé dans l'eau chaude et j'avais terminé sans faire un seul pas. J'ai économisé dix secondes tous les jours pour le reste de ma vie. Bien sûr, je prépare trois ou quatre tasses de thé par jour. Multipliez donc dix secondes par trois, et vous verrez comment la préparation du thé est devenue un jeu d'enfant et me permet de sortir beaucoup plus rapidement.

En outre, pensez à tous les autres gaspillages que j'ai éliminés à un niveau plus global. Il y a de nombreux processus concernés. Il y a le processus d'obtention de Splenda en sachet et le gaspillage que signifie la main d'œuvre et la production nécessaire pour fabriquer ces petits sachets en papier. Quelqu'un doit fabriquer, imprimer et transporter les sachets, puis livrer le produit final à la boutique. Quelqu'un

doit faire l'inventaire dans le magasin. Je dois l'acheter, le ramener à la maison et le mettre dans mon tiroir. Ensuite, je l'utilise et le jette. Puis le camion à ordures vient le ramasser et le transporter à la décharge, et le type de la décharge doit le traiter, puis la décharge doit être gérée.



*Afin d'éviter que mon jardin soit trop difficile à entretenir, j'effectue des améliorations continues Lean qui rendent l'entretien amusant et facile.*

Il y a beaucoup de gaspillages

associés à ce seul acte, et pourtant il a lieu des milliards de fois par jour dans le monde entier, et pas seulement avec Splenda, mais avec beaucoup de choses. Et maintenant, j'ai éliminé tout cela. Je n'ai pas à gaspiller ce papier. Je n'ai pas à couper cet arbre. Lean est vraiment une pensée écologique.



*Les applications d'eau sont également faites pour les tondeuses à gazon! On a fait beaucoup de blagues à mes amis en leur disant de tirer sur la poignée.*

Je vais vous donner deux autres exemples de ce que j'ai fait chez moi, bien que je puisse continuer indéfiniment. Celui-ci, cependant, est le préféré de tous ceux d'entre nous qui détestent le nettoyage après la tonte de la pelouse.



*Bidet pour tondeuse!  
Même ma tondeuse à gazon est ravie de Lean!*

Je dois tondre ma pelouse chaque semaine, comme la plupart d'entre nous. J'ai deux acres (environ 80 ares) à tondre, j'utilise donc une grande tondeuse à gazon professionnelle. J'avais l'habitude de mettre mon herbe dans des sacs, mais cela prenait beaucoup de temps et générerait beaucoup de déchets car je descendais de la tondeuse à plusieurs reprises pour vider le sac au cours du processus.



*Les poteaux 4x4 traités contiennent les coupures d'herbe, le nettoyeur haute pression est configuré et prêt à nettoyer le dessous de la tondeuse. L'eau peut être projetée à 25 pieds de hauteur à pleine pression. Les enfants aussi adorent y jouer!*



*Les grands jardins et les grands travaux nécessitent de grandes idées Lean!*

Quelqu'un a suggéré que j'essaie de la déchiqeter. J'ai dit que je ne voulais vraiment pas car la pelouse n'a pas l'air aussi belle après le déchiqetage. Et bien, j'ai appris que si je tondais la pelouse un peu plus haute et obtenait moins de coupures, ma pelouse aurait un meilleur aspect sur le long terme. J'ai donc commencé à la déchiqeter. Maintenant, je dois moins fertiliser car l'herbe déchiqetée est en fait beaucoup plus saine pour la pelouse. J'ai économisé de l'argent et du temps en n'ayant pas à fertiliser autant que je le faisais avant. Que je mette la pelouse en sacs ou la déchiqette lorsque je terminais de tondre la pelouse, je devais vaporiser et nettoyer le bas du carter de la tondeuse vu que l'herbe s'accumulait

sur les lames. (Je vis dans le Nord-Ouest du Pacifique où nous tondons même quand il pleut). Ça représentait beaucoup de tracas et beaucoup de travail. Je devais descendre de ma tondeuse , prendre un tuyau, le placer sous la tondeuse et nettoyer le dessous la tondeuse. C'était un processus de travail très intensif. Et je n'aimais pas le faire. Que se passerait-il si je déposais un tuyau sur le sol, que j'y perçais des trous et que j'accrochais un tuyau d'arrosage jusqu'à l'endroit où il y a un petit interrupteur marche/arrêt de dérivation? Je serais capable d'amener la tondeuse au-dessus du tuyau, de tourner le petit bouton et de laisser l'eau être pulvérisée uniformément sous l'ensemble du carter. Et bien, j'ai essayé et devinez quoi? Ça fonctionnait. J'ai économisé beaucoup de temps. Je n'avais plus à monter et à descendre de la tondeuse à gazon!

Lean est un processus d'amélioration continue, non? Je n'aimais

pas l'allure de l'ensemble du tuyau et du tube dans ma zone d'équipement. Alors, je suis passé à l'étape suivante. Et si j'intégrais ce petit tuyau dans le béton, que je découpais un petit trou, que j'y mettais le tuyau, que je remettais le béton par-dessus de manière à ce que seuls les petits trous soient visibles dans le béton? À nouveau, j'ai amené la tondeuse au-dessus, tiré sur



*L'infâme  
couteau à beurrer  
et le pinceau à  
beurrer de Paul à la  
rescousse!*

le levier et l'eau giclait hors du béton. Mon système de nettoyage du carter de la tondeuse était camouflé. Il était propre - sans engin fait de tubes ni de tuyau encombrant la zone de travail. Il était homogène. Et bien, je l'ai fait, et vous savez quoi, cela fonctionne fabuleusement! Mes amis s'extasiaient devant ce super mécanisme que j'ai fabriqué. Pourquoi? Parce que c'est cool et amusant! C'est la pensée Lean.

Maintenant, quand je finis ma pelouse, il est facile (et amusant) de nettoyer le bas du carter. Je suis fier de l'amélioration continue de ma maison.

Mon dernier exemple d'amélioration Lean à la maison est également l'un de mes préférés, car il est très simple.

Mes deux enfants, de 16 et 18 ans respectivement, aiment manger du pain grillé. Ils font du pain grillé et - vu qu'ils sont adolescents - ils laissent le couteau à beurre sur le comptoir. Franchement, cette habitude m'a rendu fou pendant un certain temps. Peu importait combien je les sermonnais pour qu'ils remettent le couteau sur le bord du beurrier ou dans le lave-vaisselle. Oui, pendant un jour ou deux, ils le faisaient parce que ce sont de bons enfants et qu'ils m'écoutent (vraiment, ils le font!) Assez vite, cependant, le couteau commençait à apparaître à nouveau, laissant des miettes et du beurre sur le comptoir.

Alors un jour, je me suis demandé : « Pourquoi le couteau à beurre termine-t-il toujours sur le comptoir? » La réponse est que le couteau à beurre ne reste pas longtemps sur le bord du beurrier. Il tombe juste à côté. Donc, je me suis demandé pourquoi ne pas utiliser un pinceau

pour beurrer mes tartines? Je me suis dirigé vers le tiroir de la cuisine, l'ai ouvert et j'ai trouvé ce très joli pinceau à pâtisserie, rond avec de courts poils petits et robustes, et très séduisant. Je l'ai pris, l'ai placé dans le beurre mou et la brosse restait parfaitement dedans en position. J'ai préparé une tranche de pain grillé pour tester cette idée, et voilà, cela fonctionnait parfaitement. Le pinceau à beurrer restait dans le beurre, il ne tombait pas facilement, et il était joli, bien droit dans le petit beurrier. Alors, quand je suis rentré ce soir-là, ma fille m'a dit : « Hé Papa! Ce pinceau à beurre est trop cool. C'est super facile. » C'est la puissance de la pensée Lean. Cela fonctionne et les gens reconnaissent que cela fonctionne parce que la vie est simplifiée, facilitée et parce que quelque chose qui m'énervait vraiment a été résolu.

J'aimerais revenir maintenant sur un point fondamental. Lean consiste vraiment à supprimer toutes ces choses qui vous ennuiet. C'est ma façon d'enseigner Lean parce que c'est un point de départ amusant. Les gens peuvent comprendre et identifier toutes les choses dans leur vie qui les ennuiet et les rendent fous. En outre, les gens aiment qu'on leur demande : « Qu'est-ce qui vous énerve? » Les plus timides ne disent pas grand chose au début, mais je vous garantis qu'ils commencent à y penser et peu de temps après, ils sont tout aussi engagés que vous dans le processus.

Lorsque nous réduisons les concepts Lean à des idées simples comme celle-ci, tout le monde gagne. C'est pourquoi Lean fonctionne partout où il est appliqué - à la maison comme au travail. La qualité de vie peut être améliorée. Il suffit de se demander chaque jour : « Qu'est-ce qui me dérange? » Je vous le garantis, vos réponses vous surprendront.

**LE PLUS IMPORTANT :  
VOUS ÊTES EN GUERRE AVEC  
CE QUI VOUS ENNUIE!**

**Lean travaille pour vous**

**Énumérez 5 choses qui vous ennuient chez vous :**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Énumérez 5 choses qui vous ennuient au travail :**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Vidéos Lean :**



**1. Lean à la maison 1**  
[http://youtu.be/3F0R9iOH2\\_c](http://youtu.be/3F0R9iOH2_c)

## Chapitre 6

### Domo Arigoto, M. Lexus!

Maintenant, je souhaiterais revenir à l'application de Lean sur le lieu de travail car comme toutes les aventures, mon expérience Lean a rencontré des difficultés. Je vois cela partout où je vais dans le monde de la fabrication et des entreprises. Pour certaines personnes, le mot « Lean » lui-même provoque un froncement de sourcils ou à tout le moins un regard méfiant. Il s'agit des personnes qui ont essayé Lean et qui ont été confrontées aux mêmes difficultés que moi. Cette période difficile est un signe qui indique que le praticien ne comprend pas bien la nature globale de Lean. Mes deux voyages au Japon sur une période de cinq ans m'ont finalement permis de mieux comprendre la pensée Lean et la motivation pour la mettre en œuvre efficacement.



*Pourquoi cela ne fonctionne-t-il pas comme ils l'avaient dit?*

Au cours des premiers jours de l'aventure, je considérais Lean comme un outil de travail très prometteur qui pourrait aider mon entreprise à se développer et à évoluer vers un fonctionnement plus efficace et sophistiqué. Utiliser Lean *uniquement* comme un outil vous décevra. C'est beaucoup plus que cela.

Les trois premiers mois m'ont fait traverser des tonnes d'émotions. Les changements, aussi difficiles à accepter qu'ils soient, m'ont grandement récompensé - en faisant économiser à l'entreprise des dizaines de milliers de dollars et en apportant un vent d'air frais d'efficacité et de simplicité au sein de FastCap. Et tout cela en seulement trois mois!



*J'ai réussi! C'est le moment de fêter ça!*

Je me sentais comme un homme nouveau... comme si j'avais accompli quelque chose d'important. Il était temps pour les consultants de rentrer chez eux, maintenant que je savais ce

que je faisais, n'est-ce pas? Hummmm, pas si vite!

Ces soi-disant changements « formidables » que j'avais subis étaient en fait considérés comme étant très limités aux yeux de mes mentors. Lorsque je leur ai parlé de mes plans en vue de construire une usine plus grande, ils m'ont regardé comme si j'étais fou. « Pourquoi? Vous avez déjà trop! » ont-ils protesté. Je ne comprenais toujours pas.

C'est à cette époque que Brad et Jon ont suggéré que je participe à un nouveau programme. Je devais voyager avec plusieurs autres dirigeants d'entreprises au Japon pour une expérience de formation en immersion



*Mon premier voyage au Japon avec Brad et Jon de Gemba Research.*

dans la fabrication Lean. Une partie de l'excursion comprenait une orientation détaillée et personnelle concernant le système de production de Toyota (TPS). Comment aurais-je pu dire NON? Le Japon est la Terre Sainte, la mère patrie de la pensée Lean. Bien sûr, j'ai dit OUI!

Ce premier pèlerinage au Japon a été comme une avalanche d'apprentissage et d'inspiration. J'ai été submergé par tant d'informations et d'impressions que je n'étais pas capable de toutes les assimiler. Les installations de production étaient des institutions d'efficacité et de simplicité. C'était comme regarder une personne



*Lean depuis leurs espaces de travail jusqu'à leur fabrication...*



*Ces personnes sont en parfaite harmonie!  
Même sa veste est repassée.*

accomplir le travail de dix personnes dans les espaces les plus propres et organisés que j'aie jamais vus. Je ne savais pas comment j'allais relayer toute ces nouvelles informations auprès de mon personnel, mais j'étais convaincu que Lean permettrait de résoudre bon nombre des problèmes auxquels j'étais confronté chez FastCap.

Quand je suis rentré, j'ai mis en place plusieurs améliorations et j'ai commencé à initier ce que l'on appelle des événements Kaizen. Un événement Kaizen, c'est quand un groupe d'employés se concentre sur un processus et examine chacune des étapes puis les rassemble en supprimant toutes les activités inutiles et les gaspillages. Il s'agit d'une approche d'équipe visant à apporter des améliorations.

Les années suivantes ont vu de nombreuses améliorations au sein de FastCap. Nous avons éliminé beaucoup de gaspillages, simplifié des processus et vu

notre entreprise croître régulièrement. Je dois admettre, cependant, que la fabrication Lean commençait à être perçue comme une corvée. J'ai remarqué que j'étais devenu le seul moteur de notre mise en œuvre Lean. Tant que j'étais là pour lancer des idées ou mener des séances de



Dans le bus lors de notre deuxième voyage au Japon.



*Quel contraste! Des piles de produits en lots avant, et maintenant le flux continu en pièce à pièce simple et efficace! Construire ce dont vous avez besoin au moment où vous en avez besoin. Un flux unitaire est contre-intuitif. Un travail en lot semble plus rapide et plus efficace, mais c'est tout l'inverse. Sur cette image nous montrons l'une de nos nombreuses cellules Lean en forme de U réparties au sein de notre installation.*

brainstorming ou des événements Kaizen, nous observions des progrès. Mais dès que j'étais absent ou en voyage d'affaires, les choses semblaient juste en rester là où elles avaient été laissées. C'était comme pousser un train. Lorsque je rencontre des gens

ayant mis en œuvre la pensée Lean, il est courant chez eux de se sentir frustrés car ils n'ont pas réussi à véritablement intégrer Lean dans leur entreprise.



*La chose la plus importante pour Toyota™ ce sont les personnes - enseigner et former les personnes à la culture de l'amélioration continue.*

Je crois que c'est sans doute le moment où beaucoup de gens abandonnent Lean. Je suis éternellement reconnaissant de ne pas avoir abandonné, parce que ce qui s'est passé lors de mon deuxième pèlerinage au Japon a marqué un tournant dans la façon d'envisager les choses dans leur ensemble. J'ai découvert le chaînon manquant crucial dans mes méthodes et la raison pour laquelle je n'étais pas en mesure d'obtenir l'« adhésion » à la pensée Lean. J'avais besoin d'aller au-delà des « événements Lean » pénibles

et ce second pèlerinage au Japon m'a tout simplement fourni le point de vue dont j'avais besoin.

Le point culminant de ce deuxième voyage fut une visite de l'usine Lexus™ et une conférence de deux heures donnée par le vice-président de Lexus. L'installation Lexus est l'un des modèles de production les plus élégants et les plus fascinants que j'aie jamais vus. À la fin de la visite, j'ai posé au vice-président une question très directe : « Quelle est la chose la plus importante pour Toyota? »

J'espérais une réponse allant au-delà de l'évidence : « l'élimination des gaspillages grâce à l'amélioration continue », étant donné que ce sont là les piliers de la fabrication Lean. J'avais désespérément besoin d'entendre quelque chose de différent, quelque chose de plus inspirant, sans avoir aucune idée de ce que cela pouvait être. Le vice-président ne m'a pas déçu.

Sans hésiter, il a dit : « La chose la plus importante pour Toyota, ce sont les personnes. L'essentiel de Toyota consiste à enseigner et à former les



*Enseigner, former et bâtir en permanence une culture de l'amélioration continue.*

employés et à développer une culture de l'amélioration continue. Nous ne nous soucions pas du prochain véhicule hybride, de la prochaine merveille d'ingénierie, pas même de la prochaine stratégie de vente. Notre principale préoccupation est de savoir comment

développer nos collaborateurs et bâtir une culture d'amélioration continue. » Ce n'était pas la réponse que j'attendais, mais ce fut pour moi le déclic « Eureka! » de ce voyage.

Je venais de passer les cinq dernières années à me concentrer sur les gaspillages et l'amélioration continue. Toyota, d'autre part, était obsédée par la construction d'une culture à travers l'enseignement et la formation de ses collaborateurs. Moi, en revanche, je tentais de convaincre mes collaborateurs d'adopter la pensée Lean en organisant des « événements Lean ». Mon erreur était liée au fait que je concentrais à tort mes efforts sur les processus. Je devais me concentrer sur le développement d'une culture des personnes qui comprennent et adoptent l'amélioration continue.

Mon intention erronée, mais porteuse d'espoir, était que mes employés verraient ce merveilleux processus d'identification des gaspillages et d'amélioration continue avec le même enthousiasme que moi. S'ils faisaient l'expérience du processus Lean à travers mes yeux, je pensais qu'ils l'adopteraient avec la même vigueur et le même enthousiasme. Ma conversation avec le VP de Lexus m'a permis de comprendre que ma compréhension de Lean et de comment cela fonctionne était biaisée.

Le problème était un problème de motivation. J'étais motivé comme un propriétaire d'entreprise qui voulait voir son entreprise grandir et se développer avec succès. La mise en œuvre des principes Lean m'aidait à atteindre cet objectif d'une entreprise bien gérée. Mes employés, en revanche, étaient motivés par les choses habituelles qui poussent les gens à venir travailler, comme un bon travail, un salaire, la satisfaction personnelle et un sentiment de camaraderie avec les autres employés. Ils n'étaient pas nécessairement motivés par mon plan d'affaires en général!



*Sur le chemin du retour avec une nouvelle compréhension, une nouvelle détermination et un nouvel objectif.*

Maintenant, il était clair pour moi que ma tâche principale était de rentrer chez moi et de développer une culture de la pensée Lean en me concentrant davantage sur le développement des personnes. « Bâtir une culture Lean » était le chaînon qui me manquait, et c'est pour cette raison que je ne pouvais pas faire en sorte que les améliorations « percent » chez FastCap. C'est la raison pour laquelle j'avais l'impression de pousser un train. La pensée Lean consiste à bâtir une culture d'amélioration continue et non à réaliser des événements Lean.

Comme tout autre aspect de l'auto-amélioration, la partie la plus difficile n'est pas d'apprendre comment le faire. La partie la plus difficile consiste à changer la culture, le mode de vie, de sorte que le progrès soit une évolution continue et permanente. Nous connaissons tous quelqu'un qui a perdu du poids ou adopté une nouvelle habitude positive telle que faire de l'exercice, pratiquer la méditation faire une prière quotidienne. Nous savons également qu'une année plus tard, beaucoup de ces améliorations de vie ont tendance à disparaître. Nous sommes des créatures d'habitude. Le changement est une expérience facile, mais une mauvaise habitude est comme une maîtresse jalouse et abandonnée, qui lutte constamment pour notre retour!

Mon incursion dans Lean n'a pas fait exception à la règle. Non seulement j'avais besoin d'intégrer cette nouvelle façon de penser comme un changement permanent et progressif de mes habitudes, mais j'avais également besoin que mes artisans, employés de l'entrepôt, responsables des expéditions et des emballages, chefs de bureau et directeurs exécutifs adoptent cette façon de penser. Je ne savais pas comment y arriver, mais ce qui s'est passé ensuite lors de ce pèlerinage au Japon m'orientait assurément dans la bonne direction!

**LE PLUS IMPORTANT :  
POUR L'ESSENTIEL, LEAN CONSISTE  
VÉRITABLEMENT  
À DÉVELOPPER LES PERSONNES.**

### **Lean travaille pour vous**

**Citez cinq choses que vous faites actuellement pour faire évoluer les personnes sur lesquelles vous avez une influence :**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Citez une chose que vous allez commencer à faire dès demain pour faire évoluer les gens:**

---

## **Vidéos Lean :**



**1. Lean Lexus**  
<http://youtu.be/Wa1sAR1aYzo>

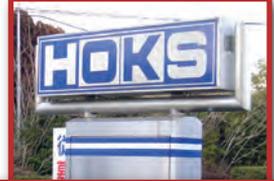


**2. Objectifs de la société FastCap,  
fichier PDF**  
<http://bit.ly/xMn1R4>

## Chapitre 7

### Pensons comme chez Hoks!

Après avoir quitté Lexus, l'arrêt suivant était Hoks, une entreprise spécialisée dans la fabrication de circuits électroniques. Brad nous a dit que de toutes les entreprises que nous visiterions dans le cadre de notre voyage au Japon, Hoks serait le modèle ultime de la façon dont la pensée Lean peut transformer une entreprise. Malgré ses 100 millions de dollars de ventes annuelles, Hoks est en fait considérée comme une petite entreprise.



À 7 heures du matin chez Hoks

Située dans la partie sud du Japon, Hoks est l'histoire inspirante de la réussite d'une entreprise qui a défié toutes les probabilités en passant d'une perte annuelle de 10 millions de dollars en un bénéfice annuel de 10 millions de dollars. Comment? En mettant en œuvre une stratégie Lean, je veux dire une culture Lean! J'avais hâte d'effectuer cette visite et d'apprendre de quelqu'un qui était passé du bord de la faillite à une réussite imposante.

Nous sommes arrivés à sept heures du matin, vêtus de tenues décontractées en attendant sans doute le même traitement royal que



*Sur les mains et les genoux, le président de Hoks effectuant les mêmes tâches 3S que les membres de l'équipe. Si vous êtes comme moi, vous pensez probablement qu'il doit y avoir une façon plus efficace de faire cela... Le but de cet exercice n'était pas l'efficacité, mais l'humilité.*

nous avons reçu chez Lexus. Nous étions là, à attendre la conférence et la visite. Le président, M. Manabe, nous a souhaité la bienvenue avec une brosse et un seau. Il nous a ensuite invités par des gestes à le rejoindre par terre, avec les autres dirigeants de l'entreprise, appuyés sur nos mains et nos genoux, oui exactement, pour broser le sol. Ce fut un

nouvel aspect de Lean que je n'avais jamais vu auparavant et comme vous pouvez l'imaginer, nous étions tous un peu sous le choc!

Le président de Hoks allait nous démontrer l'un des principes fondamentaux de Lean, qui est la méthode des 5S. Je dois d'abord vous fournir une petite introduction.

Ce sont cinq principes Lean qui sont enseignés aux chefs d'entreprise. Ces principes, dénommés « Les 5 S de Lean », sont un point de départ fondamental pour toutes les personnes qui ne connaissent pas encore la pensée Lean. Les « 5 S » sont :

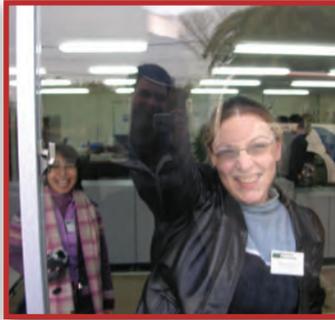
**1. Sort [Ordonner]** - Trier et retirer tout ce qui n'est pas nécessaire au travail à faire et se débarrasser du désordre et des déchets.



**2. Straighten [Ranger]** - Un moyen de hiérarchiser et d'organiser les outils et les ressources nécessaires à l'efficacité pour que les employés aient facilement accès à leurs outils ou fournitures.



**3. Shine [Faire briller]** - Un environnement propre améliore le moral et facilite réellement l'identification de la détérioration et/ou du dysfonctionnement de l'équipement.



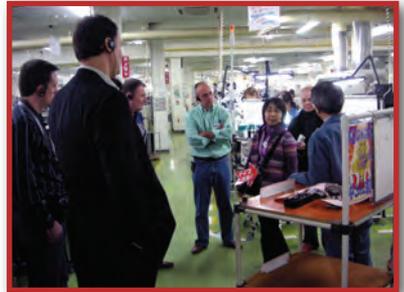
**4. Standardize [Normaliser]** - Il s'agit de forger un consensus sur le lieu de travail en vue de meilleures pratiques afin que tout le monde comprenne à quoi s'attendre et ce qui est attendu d'eux.



**5. Sustain [Entretenir]** - Trouver des moyens de conserver les changements en place. C'est plus facile que vous ne le pensez si chaque chose a sa place et chaque place a sa chose. Je veux dire tout, même le sel et le poivre.



Maintenant, revenons à l'histoire de notre visite de Hoks. Nous étions tous sur nos mains et nos genoux à frotter le sol avec le président de Hoks et les dirigeants de l'entreprise. Le président-directeur, M. Emoto, a partagé avec nous comment c'était pendant les jours noirs lorsque leur entreprise était au bord de la faillite. Sa décision de développer une culture Lean était leur dernière chance de sauver l'entreprise. Se sentant dépassés par les 5S, il a décidé de n'en mettre en œuvre que trois : balayer, ordonner et normaliser tout. Cet homme avait vraiment un don pour simplifier les choses. Il a compris qu'en simplifiant les choses, les gens avaient plus de chance de comprendre et de mettre en œuvre les idées. La méthode des 5S est devenue la méthode des 3S.



*M. Emoto partage l'histoire de Hoks pendant notre visite de l'atelier.*



*Tout le monde se mobilise pour les 3S chez Hoks. Chaque matin, tout le monde.*

Chaque matin, à 7 heures ses employés balayaient, rangeaient et normalisaient. Ils le faisaient gratuitement, car ils étaient décidés à sauver l'entreprise. Dans le processus d'engagement de ces

3S, une sorte de lien entre les employés de l'entreprise s'est mis en place. Les 3S étaient simples et les résultats suffisamment satisfaisants pour qu'un sentiment d'accomplissement et de propriété commence à prendre forme.

Le président de Hoks avait entendu parler de Lean et a commencé à le mettre en œuvre de la manière la plus simple dont lui seul avait le secret. Il a démontré que les petites améliorations, même les petites idées d'amélioration qui semblaient insignifiantes, pouvaient porter leurs fruits de façon significative. Une sorte d'effet boule de neige s'est emparée des employés.

Tandis qu'ils nettoyaient, triaient et normalisaient, ils déchargeaient des montagnes de déchets qui diminuaient leur productivité. On nous a montré des photos de tables, de chaises et d'équipements en excès qui ont été retirés de toutes les zones de travail : des montagnes de déchets qui remplissaient la totalité de leur zone de stationnement. Ce redressement de situation, de 10 millions de dollars de pertes à 10 millions de dollars de profits, n'est rien de moins que miraculeux, mais c'est arrivé grâce au plan super simple de mise en œuvre de trois des 5S!



*Aucun de nous ne comprend vraiment dans quelle mesure les déchets entravent l'efficacité de notre travail.*



*Ci-dessus : Les membres de l'équipe Hoks déjeunent dans leurs uniformes bleus.*



*Droite : Travaillant efficacement debout face à leur bureau.*

Cet élan est devenu une dépendance et toutes les personnes impliquées ont été envahies par un sentiment de fierté car elles savaient qu'elles étaient essentielles à la survie de leur entreprise et qu'elles faisaient partie intégrante de son succès continu. La direction portait le même uniforme, frottait le même sol et travaillait dans le même bureau que

tout le monde. Tout le monde était respecté et traité d'égal à égal. Tout le monde était impliqué dans l'amélioration continue, ce qui a permis de récolter davantage d'idées et d'engagement. Chaque matin, avant même de commencer le travail, les 3S étaient mis en œuvre dans toute l'entreprise. À 8 heures, le président de la société rassemblait tout le monde et ils jouaient de la jolie musique japonaise en effectuant des exercices d'étirement. Puis il parlait avec eux des enjeux et principes importants concernant la société et une heure et demie après que les employés soient arrivés, tout le monde se mettait à travailler sur la fabrication réelle des produits Hoks. Même après que la compagnie se soit redressée, les employés Hoks ont fièrement continué à pratiquer quotidiennement les 3S. Il convient également de noter que Hoks était très compétitive face à un produit comparable d'une société chinoise,



*Même le bureau du président  
Manabe est sur roulettes!*



*Les bureaux, les plantes, les  
armoires, tout est sur roulettes et  
peut être facilement.*



*Lourds rayonnages sur roulettes.*



*Même, le mobilier de la salle  
d'attente était sur roulettes.*

même si Hoks avait un coût de main-d'œuvre 17 fois supérieur à celui de la société chinoise. Une stratégie Lean donnera toujours un produit plus simple, plus sûr et meilleur et des employés plus heureux et très impliqués!

Le temps investi dans les employés et leur environnement de travail est essentiel à la réussite de Lean. Hoks est un brillant exemple de cette éthique et ils ont profité du succès qui a accompagné la discipline nécessaire pour soutenir ce en quoi ils croyaient.

Nous avons vu beaucoup d'autres choses mémorables chez Hoks. La plus surprenante était que tout avait des roulettes, y compris leurs bureaux! Tous les bureaux étaient fabriqués à partir de tuyaux « Gemba » (qui signifie « atelier »), qui rendaient les bureaux plus simples, plus polyvalents et plus grands. Une autre caractéristique frappante de ces bureaux était que personne ne s'y asseyait! Tout le monde était debout. Il y avait quelques chaises autour, mais nous les avons rarement vues les utilisées. Tout était étiqueté et décrit, et je veux dire tout, y compris les interrupteurs et l'horloge. Ce sens de l'ordre et de la discipline était incroyable, je n'avais jamais rien vu de tel.

Après une visite intensive à nous couper le souffle dans leur établissement et une conférence de deux heures donnée par le président Hoks, je me suis approché de lui, tout comme je l'avais fait avec le VP de Lexus. Je lui ai demandé ce qu'il se passait lorsque d'autres entreprises comme Nissan™, Ford™, Chrysler™ et d'autres entreprises japonaises viennent voir ce que son entreprise a accompli.

Il m'a regardé et m'a dit : « Paul, les gens intelligents ne peuvent pas croire que cela puisse être aussi simple. » Je la voyais à présent dans toute sa grandeur, cette leçon à retenir concernant ce contre quoi je luttais chez FastCap. Si vous avez l'impression de pousser un train ou que vous tournez en rond en essayant de faire fonctionner la pensée Lean, alors vous faites tout de travers.

Lean est simple à la base. Vous augmenterez considérablement vos chances d'échec si vous la compliquez. Il ne s'agit pas du dédale de graphiques de flux et de processus complexes que les consultants d'aujourd'hui tentent d'imposer aux sociétés. En fait, le président de Hoks avait réduit la plus élémentaire des listes de vérification Lean de 5S à 3S et l'a tellement simplifiée que 100% des membres de l'équipe étaient en mesure de comprendre et d'atteindre les objectifs. Une approche disciplinée conforme à l'amélioration continue est l'essence qui fait tourner le moteur.



*Lean*



*Pas Lean*

Le Président de Hoks a rendu son installation facile à comprendre grâce à de solides contrôles visuels. Il a immédiatement impliqué les employés dans le processus de tri et d'organisation de leur propre lieu de travail et le résultat final a été la survie et la prospérité de son entreprise. Cela a été possible car il avait créé une culture de l'amélioration, en utilisant les 3S comme cadre de base pour la réussite.

Le directeur général de FastCap, Jon Lussier, m'avait accompagné dans ce deuxième voyage au Japon. Nous avons immédiatement commencé à planifier et à élaborer des stratégies. Je comprenais maintenant que nous devions faire passer FastCap du niveau de « réaliser des événements Lean » à celui de bâtir une culture Lean. Comment pourrions-nous bâtir une culture Lean à Bellingham, Washington? Comment pourrions-nous recréer la culture Hoks chez FastCap? Un de nos objectifs était de ressembler à Hoks en moins d'une année. Nous étions à des années-lumières de cet objectif, mais nous croyions qu'avec un nouvel accent mis sur le développement de la culture, tout était possible. Cela soulève la question suivante et le sujet de notre prochain chapitre : Comment peut-on bâtir une culture Lean?



*Jon et moi atteignant notre objectif en faisant l'ascension du Mont Whitney, de 14.494 pieds. Ensuite, nous sommes rentrés à la maison pour réaliser notre objectif de bâtir une culture Lean.*

**LE PLUS IMPORTANT :  
LES GENS INTELLIGENTS NE PEUVENT  
PAS CROIRE  
QUE CELA PUISSE ÊTRE AUSSI SIMPLE**

## **Lean travaille pour vous**

**Quelles sont les choses que vous avez compliquées?**

**Quelles sont les trois choses que vous devez simplifier pour que votre équipe réussisse :**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**Remarque : J'ai réalisé que je devais me concentrer sur ma formation et mon style de leadership inefficaces. J'avais une forte tendance à blâmer les employés au lieu de réaliser que la plupart des problèmes découlaient d'un leadership inefficace, de processus médiocres et d'une mauvaise formation.**

## **Vidéos Lean :**



### **1. Art de la soustraction**

<http://youtu.be/QZUPPQ7tGx4>



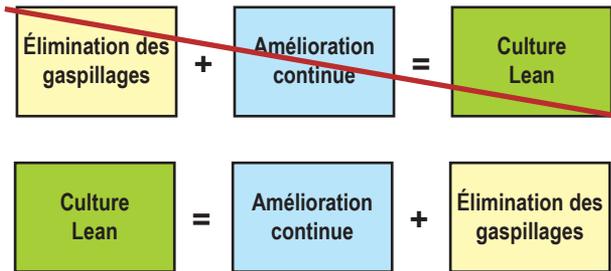
### **2. Maintenir la corde tendue**

<http://youtu.be/nYDSC7zWMxl>

# Chapitre 8

## Bâtissons une culture Lean

J'espère avoir maintenant pu démontrer comment la pensée Lean peut transformer une entreprise et une maison. Vous devriez avoir le sentiment que Lean se concentre sur les concepts d'élimination des gaspillages par le biais de l'amélioration continue et que tout commence avec la simple question : « Qu'est-ce qui me dérange? » J'ai également abordé la façon dont Lean peut devenir une corvée lorsque nous nous concentrons uniquement sur le processus, au lieu de nous concentrer sur les personnes. En fait, je crois que c'est la raison pour laquelle la plupart des gens abandonnent Lean, ils sont concentrés à 90% sur le processus et à 10% sur les personnes. Alors qu'en réalité, cela devrait être entièrement l'inverse.



Je suis revenu de mon deuxième voyage au Japon avec la ferme conviction que, pour que Lean fonctionne sur le long terme et « accroche », je devais bâtir une culture Lean. Il s'agit sans aucun doute du plus grand défi : comment peut-on bâtir une culture d'amélioration continue? Comment faire pour que les gens cherchent sans cesse des moyens d'amélioration?

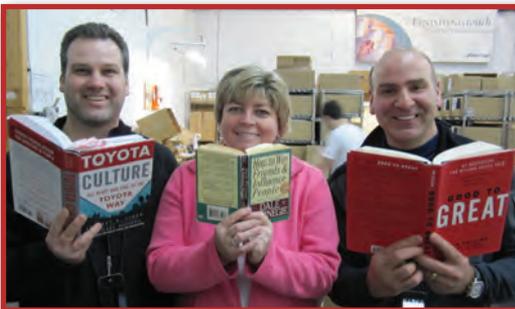
Eh bien, je dois admettre que j'étais aussi ignorant que n'importe qui à ce sujet. J'avais vu un exemple brillant de la culture Lean chez Hoks et c'était ce à quoi je voulais que mon entreprise ressemble. Je savais que ça devait être simple pour que tout le monde chez FastCap, depuis l'atelier jusqu'aux gestionnaires dans le bureau, puisse l'accepter. Je savais aussi que cela devait être durable, quelque chose qui pourrait devenir une façon naturelle de penser, capable de soutenir et de renforcer notre entreprise et les systèmes de croyance des employés.



*Réunion matinale chez FastCap.*

- Passer en revue les erreurs
- Examiner les améliorations
- Aborder les chiffres des ventes
- Principes de FastCap
- Lettres de clients ravis
- Formation sur les produits
- Leçon d'histoire
- Élargissement

la revue des erreurs que nous avons faites la veille. Nous discutons des suggestions permettant d'éviter ces erreurs et des nouveaux processus que nous pourrions avoir besoin d'améliorer. Enfin, nous examinons tous les nouveaux processus présentés la veille et évaluons l'efficacité de ces nouvelles méthodes. Ce sont les trois ou quatre choses que nous avons fait en permanence tous les jours.



*La formation continue de tout le monde est la colonne vertébrale d'une culture Lean.*

Nos systèmes de croyance étaient simples. Nous souhaitons l'amélioration continue, mettre l'accent sur la qualité et éliminer les gaspillages à chaque fois que cela était possible.

Nous avons commencé nos efforts en imitant ce que nous avons vu chez Hoks, et nous avons commencé avec ce que nous appelons la réunion matinale. À 8 heures chaque matin nous nous sommes engagés à nous réunir très peu de temps, peut-être cinq ou dix minutes, avant de procéder au moindre travail de production. Nous avons commencé par les choses les plus élémentaires, telles que la lecture à voix haute des ventes quotidiennes et la

Puis nous avons eu une idée. Ma femme, Leanne, réalisait à quel point les livres que nous lisions nous influençaient. Nous lisons toujours de nouveaux livres et nous trouvons le temps d'en discuter au quotidien. Ils traitaient généralement

des affaires, d'auto-amélioration ou d'histoire. Notre directeur général, Jon, était également un lecteur avide et nous parlions souvent entre nous de ce que nous avions appris et aimé (ou pas aimé) dans chaque livre. Certains de nos favoris étaient, *De la performance à l'excellence* et *Batiees pour durer : les entreprises visionnaires ont-elles un secret?*) de Jim Collins. Nous avons également apprécié *Built*



*Petit échantillon de la bibliothèque de FastCap.  
Les gens intelligents et instruits peuvent résoudre  
n'importe quel problème.*

*From Scratch* (l'histoire de Home Depot). En tant que dirigeants de l'entreprise, la lecture et la discussion des principes issus de ces best sellers nous ont procuré un point de référence pour la résolution des problèmes. Il nous vint à l'esprit que le fait d'impliquer l'ensemble de l'entreprise dans la lecture de ces livres aiderait à unifier notre point de vue. Après tout, nous essayions de créer une culture de résolution des problèmes. En fait, mon objectif était de créer une culture faites des personnes les plus qualifiées du monde pour résoudre des problèmes (littéralement), il était donc logique de partager ces trésors de sagesse provenant de certains des chefs d'entreprise les plus visionnaires au monde. Nous pensions qu'ils devaient être partagés avec tout le monde chez FastCap.

Nous avons donc intégré à notre réunion matinale un peu de lecture de ces grands livres à haute voix . Nous discussions de certains points importants que nous avons rencontrés et nous ouvrons le débat avec des discussions ou des commentaires. Même si nous ne lisions que deux ou trois pages par jour, nous étions engagés dans ce concept d'apprentissage en groupe. Nous avons parcouru tant de livres. Certains favoris étaient *Raving fans* (Faire de votre client un fan) et *The Purple Cow* (La vache pourpre). Nous restions constamment fidèles à ce processus et, par conséquent, il a permis à tous nos collaborateurs d'être sur la même longueur d'onde que l'équipe de direction.

Notre réunion matinale qui durait initialement entre cinq et dix minutes a évolué pour finalement durer entre trente et quarante-cinq



*La clé pour enseigner l'histoire est de la rendre amusante et intéressante. Il y a une quantité infinie de vidéos historiques de haute qualité qui stimuleront et fascineront même les personnes qui détestent le plus l'histoire parmi nous...  
Rendez-la amusante!*

littéralement « sur la même longueur d'onde »! Nous présentions à nos employés des idées de classe mondiale et des leaders innovants du monde des affaires.

Ensuite, nous sommes passés des livres d'auto-amélioration et de commerce à ceux de l'Histoire. J'aime l'Histoire, alors j'ai commencé à encourager nos collaborateurs à considérer les choses d'un point de vue historique. Comment les gens résolvaient-ils les problèmes auparavant? Quels étaient les facteurs qu'ils prenaient en compte avant de résoudre le problème? Ce genre de pensée critique est devenu partie intégrante de la construction d'une culture d'amélioration continue.

Ce furent trois premiers mois de travail intensif. C'était comme arracher des dents pour que tout le monde reste enthousiaste voire



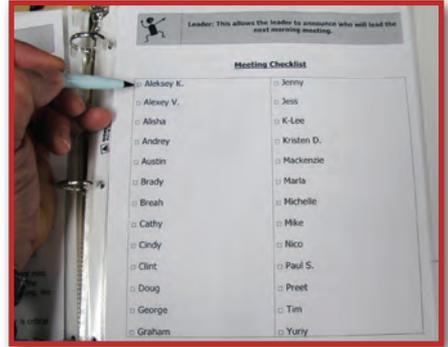
*Des personnes que vous n'auriez jamais imaginées parler devant de grands groupes deviennent compétentes et se sentent à l'aise lorsqu'elles dirigent la réunion matinale.*

intéressé. Nous n'avons pas réussi à impliquer tout le monde et certains pensaient peut-être que nous étions un peu fous. Pourquoi « gaspiller » cette première heure de la journée au lieu de fabriquer des produits? Pourquoi devions-nous nous réunir en cercle dans le cadre de cette folle réunion matinale? Mais après trois mois, les choses ont commencé à se présenter plutôt bien et après six mois, vu que nous n'avons pas abandonné (tout comme pour un bon régime), les choses

ont vraiment commencé à porter leurs fruits. Un an après, nous étions bouillants. Nous joignons l'acte à la parole, pour

ainsi dire. Nous ne parlions pas seulement d'amélioration continue, mais nous enseignions à nos employés à quoi cela ressemblait au quotidien. La première année, nous avons mis en place la réunion matinale et elle a évolué et s'est transformée pour être continuellement améliorée.

Et dans la même vague que la réunion matinale, nous avons effectué un autre changement significatif après la première année. La réunion était toujours dirigée par Jon, mon directeur général ou moi-même. Dans la mesure où notre emploi du temps se remplissait au fil de l'expansion de notre entreprise, nous avons constaté qu'il y avait



*Former des leaders se fait progressivement.*

des moments où aucun de nous ne pouvait être présent à cause de nos voyages d'affaires. Il était très difficile de maintenir la réunion et le contenu de la réunion en notre absence.

Nous avons décidé d'enseigner à nos employés comment diriger une réunion, et quelle meilleure façon de le faire sinon de les laisser en faire l'expérience? Maintenant nous commençons vraiment à joindre le geste à la parole! Nous avons décidé que non seulement quelqu'un d'autre dirigerait la réunion en notre absence, mais également au quotidien; nous partagerions la direction de la réunion matinale entre tous les employés. Chaque jour, nous désignons une nouvelle

personne pour diriger la réunion. C'est ainsi qu'à présent, non seulement nous enseignons aux employés le concept de l'amélioration continue, mais nous les formons également à être des leaders. Nous choisissons des personnes aussi



*Jeff Kaas de Kaas Tailored, fabricants d'intérieurs d'avions. Professeur extraordinaire de la pensée Lean, Jeff donne deux visites « Apprendre à voir » par semaine.*

timides que des rats d'église, qui n'auraient auparavant jamais parlé devant un groupe de personnes, et nous les encourageons et les formions à faire des choses qu'elles n'auraient même pas imaginées.

Et bien, devinez quoi? Étaient-ils fiers d'eux-mêmes? Ils se sentaient merveilleusement bien car ils venaient travailler tous les jours et ils observaient des améliorations personnelles ainsi que des améliorations de leur environnement de travail et de leur situation professionnelle. C'est le début de la démarche consistant à bâtir une culture d'amélioration continue. Nous formons des leaders tous les jours chez FastCap.

Au cours de ce formidable tournant dans notre culture d'entreprise, mon ami, Jeff Kaas, qui travaillait également sur le développement d'une culture Lean au sein de son entreprise, m'a présenté un concept puissant.

Il m'a dit : « Paul, si tu souhaites que tes employés passent au niveau suivant, commence à organiser des visites de ton entreprise. »

Cela m'a semblé être un véritable défi. Sommes-nous assez bons pour prétendre à ce que d'autres nous considèrent comme un exemple de l'application de la pensée Lean?

Jeff m'a dit : « Quand tu es constamment mis sur la sellette et que des étrangers viennent regarder ce que vous faites, tes employés voudront naturellement être à la hauteur de cette attente. Ils s'amélioreront par défaut. »

Nous avons donc commencé à inviter et à permettre à d'autres sociétés de visiter nos installations. Quelle meilleure façon de leur montrer nos efforts d'amélioration



*La meilleure façon de passer au niveau suivant de la pensée Lean consiste à laisser les gens observer votre travail.*



*Dino Rossi, État de Washington, Sénateur*

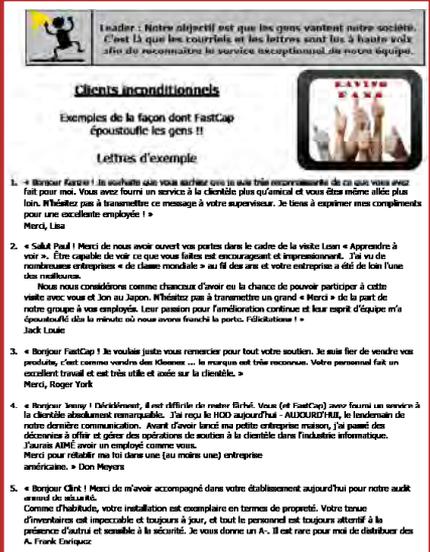


*Rob McKenna, Procureur général de l'État de Washington*

continue que celle-là? Cela s'est avéré avoir d'autres avantages auxquels je ne m'attendais pas du tout.

Nos employés n'avaient aucun problème à ce que d'autres personnes veuillent voir ce qu'ils faisaient. Comme je l'ai découvert dans le comportement humain, la première chose que tout le monde souhaite vraiment dans la vie, c'est d'être reconnu et qu'on leur dise qu'ils font du bon travail. En invitant d'autres personnes à venir observer notre entreprise, nous disions au monde : « Regardez les choses extraordinaires que nous réalisons! » C'était comme présenter votre meilleur projet auprès des juges des expo-sciences!

En fournissant un « environnement de visite » à FastCap, nous informions essentiellement nos employés qu'ils effectuaient un travail exceptionnel, car des gens du monde entier ont commencé à visiter nos installations. Nous avons même reçu de hauts dignitaires et des politiciens de haut rang venus nous rendre visite pour voir ce que nous faisons. Pourquoi? Parce que nous obtenions des résultats exceptionnels. Chez FastCap, nous n'avons jamais laissé tomber personne, nous n'avons jamais réduit les salaires ni les taux de paie et, en dépit de la plus grande crise économique de ces cent dernières années, nous continuons à développer notre entreprise. Nous faisons des affaires dans une quarantaine de pays et continuons d'en ajouter. Nous sommes une entreprise très rentable comptant les employés les mieux rémunérés de toute notre région. Nous avons de quoi



**Leadur :** Notre objectif est que les gens vantent notre société. C'est là que les courriels et les lettres sont lus à haute voix afin de reconnaître le service exceptionnel de notre équipe.

**Clients inconditionnels**

Exemples de la façon dont FastCap époustouffe les gens !!

Lettres d'exemple

1. « Bonjour Karen ! Je souhaite que vous sachiez que j'ai été très impressionné de ce que vous avez fait pour moi. Vous avez fourni un service à la clientèle plus qu'amical et vous êtes même allée plus loin. Merci pour le suivi et ce message de remerciement à votre supérieure. Je tiens à exprimer mes compliments pour une excellente employée ! »  
Merci, Lisa
2. « Salut Paul ! Merci de nous avoir ouvert vos portes dans le cadre de la visite Lean « Apprendre à voir ». Être capable de voir ce que vous faites est encourageant et impressionnant. J'ai vu des nombreuses entreprises « de classe mondiale » au fil des ans et votre entreprise a été de loin l'une des meilleures.  
Nous nous considérons comme chanceux d'avoir eu la chance de pouvoir participer à cette visite avec vous et, bon au Japon, j'étais prêt à transmettre un grand « Merci » de la part de tout notre groupe à vos employés. Leur passion pour l'amélioration continue et leur esprit d'équipe m'a impressionné dès la minute où nous avons franchi la porte. Félicitations ! »  
Jack Louie
3. « Bonjour FastCap ! Je voulais juste vous remercier pour tout votre soutien. Je suis fier de travailler avec vous. C'est comme vendre des diamants ... le service est très reconnu. Votre personnel fait un excellent travail et est très utile et axé sur la clientèle. »  
Merci, Roger York
4. « Bonjour Jenny ! Délicieusement, il est difficile de rester ébahi. Vous (et FastCap) avez fourni un service à la clientèle absolument remarquable. Je n'ai rien de tel aujourd'hui - ALLOUHHHH, le lendemain de notre dernière communication. Avant d'être lancé ma petite entreprise maison, j'ai passé des semaines à offrir et gérer des opérations de soutien à la clientèle dans l'industrie informatique. J'aurais AIMÉ avoir un employé comme vous.  
Merci pour réaliser ma loi dans une (ou même une) entreprise américaine. » Don Meyers
5. « Bonjour Chris ! Merci de m'avoir accompagné dans votre établissement aujourd'hui pour notre audit annuel de sécurité.  
Comme d'habitude, votre installation est exemplaire en termes de propreté. Votre tenue d'hygiène est impeccable et toujours à jour, et tout le personnel est toujours attentif à la présence d'autrui et sensible à la sécurité. Je vous donne un A+. Il est rare pour moi de distribuer des A. Frank Enriquez

*Ordre du jour de la réunion matinale quotidienne de FastCap.*



*Chez FastCap, nous avons les personnes les mieux formées du monde et nous faisons cela tous les jours.*

être fiers, et parfois dans notre quête d'amélioration continue, nous perdons ça de vue.

Notre succès est dû au fait que nous nous concentrons sur le développement d'une culture de personnes en constante évolution.



*La première chose que les gens veulent dans la vie est de sentir que leurs idées comptent et qu'ils changent les choses.*

Nous ne faisons pas que parler de cela, nous dépensons également des milliers de dollars au quotidien pour la formation et l'enseignement de nos employés. C'est ce que l'on entend par « joindre l'acte à la parole! » Les gens qui visitent nos installations nous demandent : « Que faites-vous pour l'orientation des nouveaux employés? » Notre réponse est : « Tous les employés sont orientés chaque jour quand ils viennent travailler. » La plupart des entreprises dépoussièrent le manuel du nouvel employé et l'examinent pendant une semaine ou deux et puis 90% du contenu est oublié. Chez FastCap, nous passons en revue au quotidien nos 13 objectifs, nos 20 principes, les améliorations inépuisables,

les centaines de produits, chaque erreur, chaque réponse de client satisfait que nous recevons, l'histoire, la culture et la constitution. Nous avons bâti cette culture en investissant du temps et de l'argent dans la formation de nos employés et en leur enseignant la valeur et les avantages de l'amélioration, ce qui revient exactement à ce que le vice-président de Lexus m'avait dit concernant la chose la plus importante pour toute entreprise de classe mondiale : l'enseignement et la formation des personnes.

À la fin de la journée, chacun de nous a le titre d'ingénieur des processus. Notre travail ne se résume pas à la fabrication de produits, mais à l'amélioration du processus des méthodes de fabrication de nos produits. C'est ce qui fait de notre culture, une culture typiquement Lean. L'ordre de ces améliorations est tout aussi important.

Nous améliorons d'abord :

- La personne
- Le processus
- Le produit

Il s'agit là des 3 P.

Nous aimons dire chez FastCap que nous travaillons dans le secteur du développement des personnes. L'amélioration des personnes nous permet de produire d'excellents produits; nous travaillons dans un environnement innovant dans lequel les idées sont accueillies avec le même enthousiasme qu'elles viennent d'un employé de premier échelon ou du directeur financier. L'attente de chaque personne chez FastCap est que les choses continuent à s'améliorer tous les jours; la culture le soutient et l'exige!

C'est la façon dont vous mesurez vos progrès lorsqu'il s'agit de bâtir une culture Lean : les sourires. Vous verrez plus de sourires car c'est agréable de savoir que tout le monde profite des améliorations et travaille dans un environnement propre.

Encourager les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes, prendre le temps d'examiner les résultats, écouter les idées d'amélioration et apprendre ensemble est tout ce dont traite notre réunion matinale. De l'employé de premier échelon au cours de sa première journée de travail jusqu'à moi en tant que propriétaire, nous prenons en charge tous ensemble le processus d'apprentissage et d'amélioration. Personne n'a de privilèges et personne n'est laissé en marge dans cette démarche d'amélioration. C'est ainsi que nous avons commencé à bâtir notre culture chez FastCap. La réunion matinale n'était que le commencement.

**LE PLUS IMPORTANT :**  
**MONTREZ-MOI VOTRE CHÉQUIER**  
**ET OÙ VOUS DÉPENSEZ VOTRE ARGENT**  
**ET JE VOUS MONTRERAI**  
**CE QUI EST IMPORTANT À VOS YEUX.**

### **Lean travaille pour vous**

**Commencez par décrire ce à quoi ressemblera votre première réunion matinale. 5 minutes suffisent pour commencer:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Facilitez-vous la tâche et visitez :

**[www.fastcap.com](http://www.fastcap.com)**

Téléchargez le document Word

de la réunion matinale de FastCap. Changez 99% ou 1% du contenu, c'est une ressource mise GRATUITEMENT à votre disposition pour vous aider dans votre aventure Lean.

## **Ressources Lean :**



**1. Document de réunion matinale.**  
<http://bit.ly/wPwgQL>

## Chapitre 9

### Au-delà de la réunion matinale

La réunion matinale nous a permis de mettre en œuvre la première étape du développement d'une culture, qui est l'enseignement et la formation des personnes. Mais nous avons encore besoin de communiquer une attente d'amélioration continue. Nous avons besoin de personnes pour effectuer les améliorations au quotidien afin de pouvoir fabriquer des produits de meilleure qualité à moindre coût, tout en profitant d'un sentiment constant d'accomplissement dans notre environnement de travail. Lean ne se résume pas seulement à faire évoluer les gens pour qu'ils se sentent tous heureux et impliqués. Il s'agit également de résultats : des résultats mesurables et concrets, qui montrent un modèle continu d'améliorations.

Comment avons-nous fait? Si j'avais dit à mes employés : « Hé, je veux que vous fassiez une amélioration par jour », ils m'auraient regardé de travers. La plupart des gens répondraient : « Je ne sais pas si je suis capable de penser à une amélioration aujourd'hui. » Cela ressemble à un défi de taille, n'est-ce pas?

Donc, j'ai modifié l'idée pour la rendre plus simple. Vous vous souvenez du modèle Hoks? La beauté de leur entreprise était qu'ils maintenaient leur processus très simples pour assurer un maximum d'« adhésion » auprès de leurs employés.

J'ai dit à mes employés : « Donnez-moi simplement une amélioration de 2 secondes par jour. C'est tout. C'est tout ce que je demande. Une amélioration de deux secondes. »

Il n'y a personne sur terre, ni même une souris ou un hamster, qui soit incapable de comprendre comment améliorer quelque chose en seulement 2 secondes. » J'ai mis la barre très bas de façon à ce que tout le monde puisse sauter, et en effet, c'est ce qui s'est passé. J'ai commencé avec la simple attente d'une amélioration de 2 secondes par jour, mais pour que je m'assure que les gens comprennent la façon dont ils pourraient éventuellement trouver une amélioration de 2 secondes par jour, nous sommes passés à la phase suivante du développement



*Tout le monde en mode amélioration de 7h à 8h.*



*Présentation d'une amélioration du système KanBan.*



*Le lècheur de timbres a maintenant sa place.*



*Venez ici et regardez mon amélioration.*

de la culture d'amélioration continue - la promenade matinale d'amélioration.

Tout le monde se présente au travail à 7 heures du matin. Notre réunion matinale se déroule de 8h à 8h30. Techniquement parlant, mes employés ne travaillent pas vraiment à leurs postes spécifiques entre 7h et 8h. Au lieu de cela, nous réservons ce moment pour la méthode des 3S. Vous vous en souvenez? Nos 3S sont : sweep [Balayer], sort [trier] et standardize [Normaliser]. Balayer (nettoyer leur zone), tout trier et éliminer tout ce qui est accessoire et non nécessaire à la tâche spécifique puis tout uniformiser. En consacrant cette première heure aux 3S, chaque personne a la possibilité de trouver une amélioration de 2 secondes. Trier le désordre qui a tendance à s'accumuler dans notre zone de travail donnera toujours une sorte d'amélioration de l'efficacité. Chacun sait qu'il dispose d'au moins une heure, entre 7h et 8h pour effectuer une petite amélioration dans sa propre zone d'influence ou son espace de travail. Afin de renforcer cette idée, j'ai commencé à parcourir l'atelier tous les matins, d'un service à un autre en saluant les gens en disant : « Salut, Austin! Quelle est ton amélioration pour aujourd'hui? » ou « Sur quoi travaille-tu? »

Lorsque les gens visitent FastCap, ils disent des choses telles que : « C'est l'endroit le plus propre que j'aie jamais vu, vous êtes des fanatiques, même le sel et le poivre sont marqués et étiquetés sur la table de la cuisine. »



*Logements en mousse pour tous les outils.*

Notre seconde étape vers le développement d'une culture Lean est un processus très simple à laquelle tout le monde pourrait adhérer et participer. Nous l'avons maintenue suffisamment simple pour être certains de l'intégrer dans la journée de travail. Il n'y a aucun endroit dans le monde qui ne peut pas bénéficier d'une amélioration de 2 secondes.

Récemment, j'ai enseigné ce processus d'amélioration de 2 secondes au personnel de l'hôtel de ville, près de là où je vis. La première semaine, tout le monde a proposé des améliorations et quelques-unes de ces améliorations leurs ont permis d'économiser plusieurs heures par jour. Imaginez un peu! Je ne demandais que 2 secondes, mais les gens fournissaient des améliorations de plusieurs heures. C'est la magie de faire les choses simplement.

Quand j'ai expliqué le principe d'amélioration de deux secondes à Harry Kenworthy, un consultant que j'ai interviewé dans mon émission de radio « The American Innovator » (L'innovateur américain), je lui ai demandé s'il pensait que ça pouvait être quelque chose qui pourrait fonctionner dans n'importe quel environnement.

Il a dit : « Absolument. » J'ai dit : « Et pourquoi croyez-vous que cela a tellement bien fonctionné chez FastCap? » Il a dit : « C'est simple, Paul. Pour faire en sorte que quelque chose soit adopté, vous devez :

- Établir les attentes
- Inspecter les attentes
- Renforcer les attentes

Je ne comprenais pas ces trois notions du point de vue théorique de l'entreprise,



*Les gars, ce n'est pas ce que je voulais dire par « développement des employés »... Bon, où est l'amélioration?*



*Yuriy met du ruban adhésif transparent sur les étiquettes afin qu'elles résistent à une utilisation continue.*



*Visionnage des vidéos d'amélioration au cours de la réunion matinale.*



et je n'avais pas développé le processus avec ces étapes à l'esprit, mais je les mettais en œuvre sans même le savoir. J'attends de mes employés qu'ils réalisent des améliorations

de 2 secondes, l'attente est claire en leur offrant du temps pendant leur journée de travail afin d'y arriver. La promenade d'amélioration matinale renforçait les attentes au fil de ma visite. De temps en temps, je rencontre quelqu'un qui se trouve « coincé » et je l'aide souvent à trouver une amélioration de deux secondes. Enfin, je consolide ce comportement en célébrant ces améliorations au cours de la réunion matinale.

Les chefs d'équipe se promènent et laissent nos employés présenter les différentes améliorations qu'ils ont réalisées dans leur département. Cette technique de consolidation de la culture a été très efficace.

Nous avons franchi une nouvelle étape pour célébrer les idées vraiment importantes en les filmant afin de les visionner au cours de la réunion matinale. Avant de passer à l'enregistrement vidéo, nous nous rendions tous ensemble pour voir les différentes améliorations. C'est devenu un problème logistique parce que beaucoup de personnes se déplaçaient et cela prenait beaucoup de temps. En outre, les zones que nous observions étaient généralement de petites cellules de fabrication et seules les personnes situées à l'avant pouvaient voir et écouter les présentations.

Lorsque nous avons décidé de commencer à répertorier les idées à l'aide d'une caméra vidéo, nous avons apprécié quatre avantages surprenants. Le premier, c'est que nous n'avions pas à déplacer l'ensemble de l'entreprise autour d'un secteur à autre comme un troupeau de bétail. Le deuxième avantage est que tout le monde pouvait voir et écouter clairement la démonstration en regardant la

vidéo lors de la réunion matinale. Le troisième avantage, inattendu, c'est que la présentation et l'expression orale de nos employés ont commencé à s'améliorer. Cela leur a permis de développer leurs capacités à articuler leurs idées et à s'exprimer devant la caméra, ce qui représente une compétence fantastique de nos jours. Le quatrième avantage est que nous avons développé une puissante vidéothèque destinée à enseigner aux autres ce à quoi les améliorations Lean ressemblent.

Le catalogage et l'enregistrement vidéo de nos améliorations ont également fourni un excellent matériel promotionnel. Les gens qui visitaient nos installations pouvaient accéder à ces idées par eux-mêmes en visitant simplement notre site Web. Cette fonction est devenue un outil pédagogique pour l'extérieur, et une fois encore, nos propres employés sont profondément gratifiés par le fait que les gens du monde entier consultent leurs améliorations et apprennent grâce à eux. Mon grand objectif personnel est de changer le monde, et comme vous pouvez le voir, c'est ce que font mes employés.

L'amélioration de la promenade matinale est devenue le deuxième aspect important du développement d'une culture d'amélioration continue, et elle a permis de générer bien plus d'améliorations que nous ne pouvions l'espérer. C'est la nature même de la pensée Lean. Ses avantages continuent à porter leurs fruits.

Maintenant, je sais que vous vous demandez : « Paul, vous le faites tous les jours? »

La réponse est OUI! Nous le faisons tous les jours depuis plus de cinq ans. Nous n'y manquons pas. Cela fait partie de notre culture. C'est plus important que de construire des choses ou des outils de travail du bois ou toute autre chose que nous faisons, parce que nous savons que si nous bénéficions de personnes capables de régler des problèmes de classe mondiale, peu importe ce que nous fabriquons aujourd'hui ou ce que nous fabriquerons dans cinq ans. Nous aurons la capacité de faire un excellent travail, quel que soit ce à quoi nous serons confrontés.

Le problème le plus important que les gens ont avec l'idée de laisser leurs employés proposer des améliorations de 2 secondes est qu'ils craignent que les employés ne gâchent ou empiètent le processus. Et ils le feront. Ils feront des erreurs et deviendront meilleurs pour régler

des problèmes dans le processus. Pour appliquer Lean correctement, vous devez faire confiance au système pour produire le résultat souhaité. Même si vous rencontrez des obstacles en chemin, la meilleure façon d'apprendre est de faire des erreurs. Si vous enlevez cette expérience à votre culture, vous vous priverez d'innovations illimitées qui pourraient vous attendre. Rappelez-vous, nous recherchons de petites améliorations, les erreurs devraient donc être elles aussi petites. Chaque erreur et chaque amélioration deviendront un élément important de la construction de la culture d'amélioration continue.

**LE PLUS IMPORTANT :  
DEUX SECONDES VONT CHANGER  
LE MONDE!**

### **Lean travaille pour vous**

**Notez vos dix premières améliorations de 2 secondes :  
(Rappelez-vous que le meilleur point de départ est de  
commencer par ce qui vous dérange.)**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

## **Vidéos Lean :**



### **1. Promenade d'améliorations matinales Lean**

[http://youtu.be/30EePS70h\\_g](http://youtu.be/30EePS70h_g)



### **2. Dépoussiérage Lean**

[http://youtu.be/Su\\_c2UhSRDw](http://youtu.be/Su_c2UhSRDw)

# Chapitre 10

## Faisons-le dans les toilettes

Chez FastCap, nous nous amusons beaucoup. Une des choses les plus drôles que nous faisons se déroule pendant les visites matinales que nous proposons aux visiteurs. Après qu'ils aient la chance de voir notre société en action, au cours de la réunion matinale et de la promenade d'améliorations matinale, les gens demandent toujours : « Comment faire pour démarrer? Cela semble insurmontable. »

C'est là que je dis : « Oh, c'est vraiment très simple », puis je les conduis dans l'une de nos cinq salles de toilettes. J'ouvre la porte et je dis : « Entrez ici et je vais vous montrer comment vous pouvez commencer à bâtir une culture d'amélioration continue. »

Ils me regardent comme si j'étais fou et me répondent : « Vous êtes sérieux? Vraiment? Vous voulez que j'apprenne comment faire cela en entrant dans vos toilettes? » Je dis avec fierté : « Nous avons les toilettes les plus propres du monde. Toutes nos toilettes sont identiques, parce que nos toilettes sont la norme de ce à quoi nous pensons que Lean devrait ressembler dans le reste de nos installations. »

Nous avons créé une norme qui était facile à comprendre pour tout le monde. Après tout, les toilettes représentent une expérience qui nous unit tous et la plupart d'entre nous y passent au moins trois ou quatre fois par jour pendant nos heures de travail. Quand nous disons que tout devrait ressembler aux toilettes, les gens savent exactement de quoi nous parlons. Maintenant, laissez-moi vous dire ce à quoi nos toilettes ressemblent.



*Entrez! Lean commence dans les toilettes!*



*Chaque toilette est normalisée avec les mêmes fournitures de nettoyage situées aux mêmes endroits... Il est très facile de maintenir des toilettes impeccables!*

Ce livre est rempli de photos, comme une façon de prouver nos méthodes Lean extrêmes! Vous pouvez observer sur les photos que chaque toilette dispose des étagères en acier inoxydable contenant toutes les fournitures nécessaires - le débouchoir à ventouse, la brosse de toilette, les serviettes en papier, le Windex™, les lingettes, un balai à franges, de l'aspirine, une solution saline de rinçage, en gros tout ce que nous utilisons quotidiennement pour entretenir nos toilettes et les garder propres.



*Les toilettes sont propres et le siège est ABAISSÉ!*



*Fiche de nettoyage des toilettes*

Lorsque nous avons commencé la transformation de nos toilettes, nous avons remarqué que nous avions plusieurs types de produits de nettoyage et de méthodologies pour nettoyer les toilettes. Ce n'était pas un processus normalisé. Certaines personnes préféraient le Windex, d'autres préféraient le 409™. Nous avons toute une variété de types différents de produits de nettoyage et de processus pour nettoyer les toilettes, ce qui est absolument l'antithèse de Lean.

Vous vous souvenez des 3S que nous avons appris chez Hoks : balayer, trier et normaliser? Respecter les préférences de chacun concernant le nettoyant est une folie et ajoute trop de complexité à une tâche qui devrait être simple. Maintenant, tout est normalisé.

Sur la porte de toutes les toilettes se trouve une carte plastifiée contenant des photos des six étapes nécessaires pour nettoyer les toilettes et une photo de la personne qui est responsable du nettoyage ce jour-là. Chez FastCap, nous n'avons pas de concierge. Nous nettoyons tous les toilettes, y compris moi.

Les toilettes restent parfaites toute la journée, car l'une des composantes essentielles de Lean est le respect d'autrui. Laisser les toilettes aussi propres que vous les avez trouvées en entrant est un signe très basique de respect et de courtoisie envers les autres. La lunette des toilettes est abaissée, il n'y a pas d'urine sur les toilettes, pas de taches d'eau sur le miroir et le lavabo est propre.

C'est ainsi que chacun d'entre nous laisse les toilettes toute la journée. Je vous le promets, je n'exagère pas! Vous pouvez entrer dans n'importe lesquelles de nos toilettes, à tout moment de la journée, et elles seront identiques à ce qu'elles avaient l'air le matin lorsqu'elles ont été nettoyées pour la première fois. C'est parce qu'il y a trois principes en jeu.

Premièrement (jeu de mot volontaire), tout laisser dans un meilleur état que lorsque vous l'avez trouvé. Si c'est le cas, tout s'améliore continuellement.

Deuxièmement (pardon, je ne peux pas m'en empêcher), le respect d'autrui. Des choses simples telles qu'abaisser la lunette des toilettes sont des marques de courtoisie élémentaires qui montrent le respect envers autrui. Lorsque vous laissez tout dans un meilleur état que lorsque vous l'avez trouvé, vous nettoyez naturellement après vous, et par conséquent, vous améliorez les choses pour les autres, ce qui est un signe de respect envers les autres. Troisièmement, créer une norme accessible à tous. Nous avons créé notre norme en utilisant un modèle très basique que tout le monde comprend : les toilettes. Les toilettes sont visuelles et faciles à comprendre. Quel meilleur endroit que les toilettes pour commencer à développer une culture de l'amélioration continue?

1. Laissez l'endroit en meilleur état que lorsque vous l'avez trouvé.
2. Respectez autrui.
3. Créez une norme

Mon conseil pour les personnes qui souhaitent créer une culture Lean est de commencer dans les toilettes et de la développer lentement à partir de là. Allez-y, commencez par les toilettes!

Développer une culture Lean nécessite la normalisation et la simplification de tout. Nous nous sommes mis d'accord sur Windex™ (Parce que je suis grec et que tous les Grecs savent que Windex va guérir et nettoyer quoi que ce soit. Si vous ne comprenez pas cette blague, regardez *Mariage à la grecque* pour une explication). C'est une



*Windex est idéal pour tout!*

plaisanterie courante chez FastCap; si tout le reste échoue, sortez le Windex. Paul adore Windex. Nous utilisons donc Windex pour les surfaces de nos toilettes, nous utilisons Windex sur nos sols et sur nos tables de repas. Nous utilisons Windex sur le comptoir. Nous possédons un seul produit de nettoyage qui fait un excellent travail sur à peu près toutes les surfaces. Ce n'est qu'un exemple de la raison pour laquelle les toilettes ont été créées comme un excellent modèle sur la façon de normaliser et de simplifier.

Revenons à la méthode des 3S, il s'agit de balayer et de nettoyer de manière très simple. C'est trié (nous nous sommes débarrassés de tous les produits connexes) et c'est normalisé. Nous utilisons le même produit et la même liste de vérification dans toutes les toilettes. En fait, tout le monde nettoie des toilettes différentes chaque semaine. La tâche est en alternance et ils peuvent l'effectuer parfaitement, parce que tout est à la même place, quel que soit l'endroit où vous allez, et c'est 100% prévisible. Nous avons rendu le processus expert, pas les gens. Ce faisant, nous libérons l'ensemble de notre mémoire RAM pour le niveau de pensée supérieur, pour les activités telles que l'amélioration continue et l'innovation. Nous n'encombrons pas nos esprits et nous ne perdons pas notre temps à chercher des objets banals tels que les produits de nettoyage et les débouchoirs. Si vous ne savez pas comment commencer à penser Lean, commencez par le faire dans les toilettes!

**LE PLUS IMPORTANT :  
LEAN COMMENCE DANS LES TOILETTES.**

## Vidéos Lean :



**1. Toilettes Lean**  
[http://youtu.be/cul\\_Ypj0lnw](http://youtu.be/cul_Ypj0lnw)

# Chapitre 11

## Comment dois-je commencer?

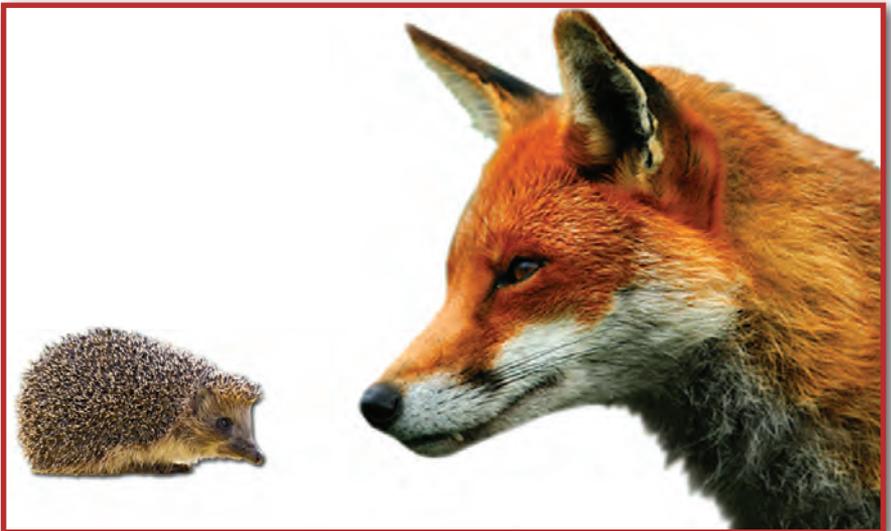
Certains d'entre vous sont certainement déçus. Il ne fait aucun doute que la théorie de l'entreprise de la fabrication Lean enseignée dans les programmes de MBA et les principales écoles de commerce partout dans le monde ne peut pas être réduite à quelque chose d'aussi amusant, simple et facile à mettre en œuvre. J'ai partagé avec vous la façon dont Lean a sauvé des entreprises au bord de la faillite et les a transformées en moteurs générant des millions de dollars de profit. Je vous ai également dit que les entreprises comme la mienne étaient incroyablement prospères avant la mise en œuvre de Lean et qu'elle disposait de nombreux signes de prospérité et malgré cela Lean a eu un effet transformateur sur notre performance et nos employés. Maintenant, je vous demande de considérer la pensée Lean non seulement dans vos activités commerciales, mais aussi dans votre vie personnelle. Les membres de mon équipe ont quelques histoires à raconter sur la façon dont ils ont utilisé les principes Lean pour interagir avec les enseignants de leurs enfants, les courtiers immobiliers et tous les types de contacts qu'ils rencontraient dans leur vie quotidienne. Au lieu de la mentalité traditionnelle de la honte et du blâme, nos employés se demandent naturellement : « Comment puis-je améliorer cela? » « Comment puis-je mieux faire cela? » La plupart des gens ne sont pas habitués à ce niveau de positivité, et les penseurs Lean sont des personnes positives orientées vers l'action. Les penseurs Lean explorent et n'acceptent pas la réponse standard : « Non, je ne pense pas que nous puissions le faire » ; au contraire, nous devons améliorer le processus et trouver une meilleure façon de procéder.



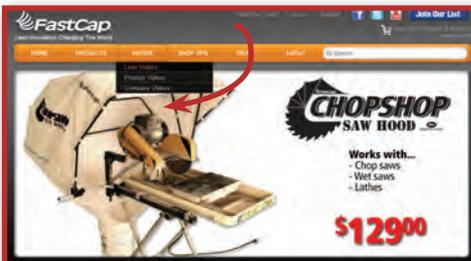
*Utilisez votre tête, pas votre porte-monnaie. Cette amélioration simple utilise une ficelle attachée à une pédale en bois faite maison et une paire de pinces comme outil de sertissage. Les mains de l'opérateur sont maintenant libres et son esprit est également libre de penser à la prochaine grande amélioration.*

Permettez-moi de vous assurer que si la mise en œuvre de la pensée Lean était un processus complexe, je ne serais pas en train d'écrire ce livre. Je suis un entrepreneur énergique avec très peu de patience pour les exercices théoriques, les instructions techniques ou tout autre type de plan qui nécessite une micro-gestion fastidieuse. Mon but est de faire passer le mot à autant de personnes que possible et de regarder la vague d'améliorations prendre le pas sur nos entreprises, nos communautés et nos relations à la maison. Votre entreprise et votre vie personnelle peuvent s'améliorer radicalement, mieux que jamais, en mettant en pratique le désir simple et universel d'amélioration continue.

Le secret des sociétés de renommée mondiale telles que Toyota, New



*Je vais réaliser mon amélioration quotidienne de 2 secondes avant la ruse de votre plan.  
Attrapez-moi si vous le pouvez.*



*Cliquez sur l'onglet vidéo, puis sur vidéos Lean sur  
notre site Web*

*FastCap. Elles sont toutes GRATUITES!*

Balance™ et FastCap est qu'ils font les choses si bien que personne ne peut les égaler. C'est un peu comme la célèbre histoire de Irving Berlin sur *Le Hérisson et le Renard*. Le renard est très intelligent et peut faire beaucoup de choses efficacement, mais le hérisson

sait faire quelques choses à la perfection. La régularité du hérisson lui permet de déjouer les plans du renard, jour après jour. C'est la beauté de Lean. C'est simple.

Comment pouvez-vous commencer? Tout d'abord, je vais vous demander de faire une petite recherche pour vous familiariser avec

ce à quoi *ressemble* une entreprise Lean. Nous avons un site web incroyable : [www.fastcap.com](http://www.fastcap.com). Cliquez sur l'onglet vidéo situé sur l'écran d'accueil et vous trouverez des vidéos sur tout ce dont je vous ai parlé : l'histoire de notre entreprise, la promenade matinale d'améliorations, la réunion matinale et mon



*Visite Lean « Apprendre à voir » chez FastCap.*

sujet favori : le bureau Lean. Visionnez les vidéos dès maintenant. Imprégnez-vous de l'énergie dont nous disposons chez FastCap.

La deuxième chose que vous devez faire est de faire une visite. Nous faisons de notre mieux pour rendre la visite aussi disponible que possible sur notre site (ce qui la rend aussi Lean que possible), mais les visites en personne présentent des avantages importants. Si c'est possible, prenez le temps et faites l'effort de visiter une entreprise Lean. Pour avoir une idée de l'authenticité et de la puissance d'une culture Lean, il n'y a rien de mieux que l'interaction en personne avec les personnes sur place. Certaines de mes favorites sont Kaas Tailored (dirigée par mon ami Jeff Kaas) à Everett, Washington et la société de Karl Wadensten, VIBCO à Providence, Rhode Island. Si vous vous trouvez à Bellingham, Washington, nous vous invitons à nous rendre visite à FastCap. Si vous ne pouvez pas vous rendre au Japon, vous pouvez tout aussi bien visiter Toyota™ ici aux États-Unis dans leur usine



*Les réunions matinales développent la culture!*

de Lexington, KY. Ils ont une fabuleuse visite à couper le souffle.

Il y a des milliers d'entreprises partout dans le monde qui peuvent vous proposer ces visites, parce que « renvoyer l'ascenseur » fait partie intégrante de la culture Lean. Une fois que vous commencez à récolter les fruits d'une culture Lean, vous souhaitez naturellement la promouvoir auprès des autres. C'est aussi bien que ça et c'est de cette façon que vous pouvez mesurer si vous « la comprenez ». Cela apportera toujours un sentiment d'enthousiasme et d'optimisme. Les gens aiment se sentir mieux dans leur peau et ils s'enthousiasment lorsqu'ils accomplissent plus de choses en faisant moins d'efforts.

La troisième chose à faire est de mettre en œuvre la réunion matinale sur votre lieu de travail. Cela démarre le processus consistant à inclure tout le monde dans l'aventure. Les réunions matinales



*Plus vous enseignez la pensée Lean, plus vous êtes Lean.*



*Tout le monde dans l'établissement enseigne, et pas seulement la direction.*

consistent à définir des attentes en matière d'amélioration continue, en commençant par demander simplement une amélioration de deux secondes à tout le monde. La première tâche d'amélioration sera celle des toilettes. Vous pensiez que je plaisantais? Les toilettes sont une première étape facile qui est visuelle et que tout le monde doit utiliser au moins trois fois par jour.

Le lendemain, après votre première réunion matinale, commencez par la promenade matinale pour voir comment tout le monde contribue au processus d'amélioration.

Après avoir procédé de la sorte pendant environ un an et que vous vous sentez à l'aise avec la réunion matinale et la promenade d'amélioration, et une fois que vous avez créé des toilettes Lean, l'étape suivante que vous devriez envisager est d'enseigner Lean.

Ouvrez les portes de votre installation, découvrez d'autres penseurs Lean dans votre communauté et encouragez les visites des uns et des autres. Lorsque vous commencerez à ouvrir votre entreprise aux visites, vous commencerez à apprendre à mettre en œuvre Lean d'une toute nouvelle façon. Pourquoi? Parce que lorsque les gens reçoivent des visiteurs qui sont intéressés par ce qu'ils font, ils ont un sentiment renouvelé de fierté vis-à-vis de leur travail . C'est le premier avantage. Lorsque vous enseignez les choses, vous devez généralement obtenir beaucoup mieux de leur part. C'est le deuxième avantage.

Le troisième avantage est que c'est la bonne chose à faire. Aider les autres et partager est plus important que gagner de l'argent; être motivé par des objectifs est bien plus puissants que d'être motivé par le profit. Vous constaterez que les entreprises les plus performantes dans le monde ont équilibré l'art de faire de l'argent avec le don de partager et d'aider les autres. Cette éthique de « rendre la pareille » est fondamentale pour devenir un penseur Lean.

Alors allez-y, franchissez le pas et devenez un leader Lean.

LE PLUS IMPORTANT :  
COMMENCEZ PETIT, RÊVEZ GRAND

## Vidéos Lean :



**1. Lean en bref dans un document PDF**

<http://bit.ly/pCOvvq>



**2. Lean utilise votre tête, pas votre portefeuille**

<http://youtu.be/OuVfDJhf0ew>

# Chapitre 12

## Lean extrême

Il n'y a pas de secret concernant le succès de la culture Lean; l'engagement doit être de 1.000%. Lorsque ce moteur d'amélioration continue touche la direction au niveau émotionnel, j'ai entendu que c'était décrit comme étant le Lean extrême. Lean extrême,



*J'ai pris cette photo après que 3 personnes aient laissé ce désordre sur la table sans nettoyer. Ma première pensée fut « Quels porcs! Comment peut-on être si irrespectueux? » Ma seconde pensée fut que deux bouteilles d'eau, un café, un expresso et un scone engendraient une énorme quantité de déchets! En tant que penseur Lean, je ne pouvais pas m'empêcher de me demander : « Comment ce niveau de déchets peut-il être arrêté? » Je me sentais sur le plan émotionnel impliqué par la quantité incroyable de déchets.*

c'est lorsque la direction d'une organisation est obsédée par l'élimination des gaspillages par le biais des améliorations continues.

« Nous sommes en guerre contre les gaspillages », explique Karl Wadensten.

Il s'agit d'une relation émotionnelle et viscérale avec le désir de voir tout et n'importe quoi en vue de simplifier, d'améliorer et d'éliminer les gaspillages.



*Nous sommes en guerre contre les gaspillages!*

Récemment, j'ai visité une entreprise qui pratiquait Lean depuis trois ans et la culture y était fade; il n'y avait aucun enthousiasme. J'ai appris que les dirigeants avaient décidé de

pratiquer Lean uniquement parce que leurs concurrents pratiquaient Lean. Ainsi, ces directeurs jetaient le concept à leurs cadres de niveau intermédiaire en leur disant : « Faites ce truc Lean. » Ils se sont tout simplement lavés les mains de toute responsabilité concernant la façon de mettre en œuvre les principes Lean. Ils étaient uniquement engagés envers Lean concernant la façon dont cela donnerait des résultats, et par conséquent, leur culture était fade et sans intérêt. Bien sûr, ils faisaient des améliorations et nous avons vu des exemples de méthodes des 3S, mais c'était très différent de la passion dont j'avais été témoin dans les entreprises japonaises et dans quelques entreprises aux États-Unis.

En tant que leader, vous devez être pleinement engagé(e) avec vos employés dans le processus, sinon la pensée Lean ressemblera à un phénomène de mode, juste un autre outil de travail susceptible d'être mis de côté lorsque la direction reviendra de sa prochaine conférence. La plupart des dirigeants appliquent Lean parce qu'ils pensent que cela va leur permettre de gagner plus d'argent. Seulement 2% des dirigeants Lean créent des cultures dynamiques en mettant de plus en plus l'accent sur le développement des personnes, et non sur le résultat net. Lean extrême se ressent dans le cœur et l'esprit.



*Si vous êtes japonais, vous ne pouvez pas être stressé; les Chinois sont à deux jours de bateau.*



*Le Président de Hoks a dit avec insistance : « Ce sont les seuls distributeurs automatiques au Japon qui sont sur des roulettes! » Oui, ça paraît fou, mais on peut les déplacer facilement, nettoyer derrière sans effort et cela transmet clairement notre passion pour la flexibilité du milieu de travail. »*

Un bon exemple du concept de Lean extrême est une société japonaise appelée Molten™. Tandis que nous visitons leurs installations, le président nous a présenté une cellule particulière de fabrication sur laquelle ils s'étaient efforcés d'éliminer un sixième de seconde dans un processus d'une minute. Je suis resté bouche bée en réalisant à quel point ma mise en œuvre de Lean était bâclée. Ces gens chassaient les gaspillages comme mon chien poursuit un chat. Lorsque j'ai demandé au président s'il était stressé, il a répondu : « Si vous êtes japonais, vous ne connaissez pas ce mot. Les chinois sont à deux jours de bateau de nous et les à deux semaines de voyage des États-Unis Si nous ne chassons pas les gaspillages avec ce niveau de passion, nous n'aurions pas d'emplois. »

Où ai-je récupéré cette intensité pour devenir Lean? Tout a commencé à l'usine Hoks au Japon. Quand j'ai vu ce que l'entreprise avait accompli contre toute attente, quelque chose s'est réveillé en moi. J'ai immédiatement su : « Je veux ça pour FastCap. » L'esprit et l'énergie du lieu m'ont inspiré pour imaginer mon entreprise à des niveaux que je n'aurais jamais crus possible. Depuis cette expérience,



*Chez Hoks, ils sont tellement passionnés par l'élimination des gaspillages qu'ils étiquettent chaque thermostat, interrupteur mural et prise de courant. Il n'y a pas de temps à perdre sur des devinettes. Nous sommes en concurrence avec les Chinois qui paient leurs employés 17 fois moins que nous.*

mon engagement vis-à-vis du suivi et de l'aide apportés aux autres pour voir la puissance de Lean n'a jamais faibli, pas une seule fois. Vous vous souvenez, la visite de Hoks s'est déroulée après que j'errais dans les limbes de Lean depuis cinq ans, et j'étais à la recherche de la raison pour laquelle je ne pouvais pas permettre à Lean de se développer seule. Si vous n'êtes pas passionné(e) par l'amélioration, alors vous devez continuer à étudier, observer et apprendre et essayer de petites mesures jusqu'à ce que le déclic ait lieu.

Chez FastCap, nous avons un employé qui était plus difficile à convertir à la pensée Lean que la plupart des autres. Un matin, il était particulièrement frustré par tout le temps que nous avions consacré à notre réunion et à la promenade matinales d'améliorations.

« Paul », me dit-il, « nous ne pouvons pas nous permettre de passer tout ce temps à chercher des améliorations. Nous avons trop de travail à faire et il ne sera jamais fait. » J'ai dit : « Nous sommes une entreprise extrêmement prospère. Tu sais pourquoi? L'amélioration continue. Ton travail ne consiste pas à produire des Fastcaps, mais à améliorer le processus de production des Fastcaps, et tes préoccupations en matière de production prendront soin d'elles-mêmes. »

Un de mes professeurs Lean a eu une conversation avec un directeur de Toyota concernant toute la mauvaise publicité des procès et des allégations relatives aux accélérateurs coincés et aux freins défectueux. Le directeur ne s'est pas mis en position de victime, mais a simplement déploré le fait que certaines personnes chez Toyota étaient devenues complaisantes vis-à-vis de leur succès. Elles avaient perdu leur passion, leur volonté.

Mon sensei, Brad (des fameux « Brad et Jon » du chapitre 2)



*Une culture Lean est une culture libre où les gens se sentent en confiance pour s'exprimer et être créatifs... C'est inconfortable pour la plupart des dirigeants.*



*Ici, j'illustre la différence entre Lean et les gaspillages. La boîte avec l'emballage excessif est ce à quoi ressemble la plupart de nos vies; la boîte marron propre que je tiens est ce que les penseurs Lean recherchent : tout ce dont a besoin le client et rien de plus.*

décrivait l'effet d'une culture Lean comme analogue aux « mustangs sauvages ». Je jure que ses yeux brillaient lorsqu'il partageait cette description! Les mustangs sauvages, sans peur. Ils se dirigent de façon instinctive et courent comme si leur vie en dépendait. Le plein effet du développement de la créativité chez les personnes est aussi puissant qu'un troupeau de chevaux sauvages. Le truc, bien

sûr, est de faire en sorte que ces chevaux courent et soient libres. À aucun moment il ne faut avancer en roue libre. C'est ça le « Lean extrême ».

Juste avant que la crise économique n'atteigne son paroxysme en 2008, j'ai commencé à voir des signes troublants tout autour de moi. Je voyais des entreprises qui avaient été prospères et étaient responsables vis-à-vis de leurs activités financières commencer à vaciller et à s'effondrer. Comme vous le savez, FastCap dépend fortement du secteur de la construction et puis de ceux de l'immobilier et des banques, vous aurez du mal à trouver un autre secteur qui ait été aussi durement touché par la récession. À ce moment, nous allions bien. Nous étions dans ce que j'appelle « le mode Lean fou », ce qui signifie que nous avons le vent en poupe avec un excellent moral au sein de la société, de grands profits, une expansion internationale et une équipe d'employés très enthousiaste. Des améliorations apparaissaient tous les jours à tous les niveaux. Les affaires ont régressé de 25%. Des gens vraiment bien et des hommes d'affaires intelligents ont dû fermer leurs portes. J'ai décidé que ce n'était pas le moment de nous reposer sur nos lauriers. Si nous voulions échapper aux dangers de l'économie difficile, nous avons besoin de les regarder en face et éviter que la récession ne touche nos côtes. Il était temps de s'engager en mode de bataille totale. Il était temps de passer en mode « Lean extrême ». C'est ce qu'on appelle l'exploitation dans une position de force. Pourquoi devrions-nous attendre les mauvais moments pour enfiler nos tenues de combat?

J'ai rassemblé mes employés et nous avons commencé à réfléchir sur notre plan de bataille. Nous nous sommes mis d'accord sur trois objectifs.

**Objectif 1 :** Nous survivrons.

**Objectif 2 :** Il n'y aurait aucun licenciement et aucune réduction de salaire.

**Objectif 3 :** Non seulement nous allons survivre, mais nous allons prospérer malgré la récession.

Le premier point consistait à abandonner mon projet d'expansion de rêve. J'avais mis de côté 5 millions de dollars en vue de construire une nouvelle usine plus grande qui incarnerait l'aboutissement de notre succès. Ce fut déchirant d'y renoncer, mais nous avons tous décidé que l'argent devait rester entre nos mains à titre de fonds de réserve. Il y avait trop de mines terrestres dans l'économie et l'une d'elle pouvait très bien nous sauter dessus. Économiser de l'argent, et non le dépenser, était la chose la plus prudente à faire. Mes amis et collaborateurs ne pouvaient pas croire que j'allais arrêter ce projet à mi-chemin.

Ensuite, nous avons reconnu que, même avec la baisse de 25% de l'activité, nous devrions réduire notre budget de 25% supplémentaires. Nous avons fait toutes ces coupes budgétaires sans toucher les salaires ni les emplois. Nous avons réduit radicalement notre budget publicitaire et marketing de moitié, passant de 500.000 \$ à 250.000 \$.



*Nous avons gardé notre ancienne installation et lui avons appliqué la pensée Lean, nous avons utilisé nos têtes et pas nos portefeuilles et tout le monde a conservé son emploi.*



*J'ai abandonné mon rêve de construire une nouvelle installation d'avant-garde après quelques années de planification et de travail dur. J'ai ensuite réorienté l'énergie de notre équipe à rendre Lean notre ancien établissement et ce fut l'une des meilleures décisions que j'ai jamais prises.*

La plupart des entreprises font le contraire dans les moments difficiles, car la pensée conventionnelle veut que pour rester à flot, vous devez dépenser un pourcentage plus élevé de votre revenu pour votre promotion afin de courtiser les clients. Nous avons réduit les dépenses de tous les services sans exception de 25%. Aucun département ne s'est senti pointé du doigt. Nous portons tous le même fardeau. C'est ce à quoi ressemble Lean extrême. Même si nous étions déjà une entreprise Lean modèle, nous savions qu'il y avait des gaspillages partout et nous étions déterminés à les trouver.

Nous nous étions engagés à mener à bien notre mission d'amélioration continue avec moins de ressources pour survivre et prospérer malgré la tempête à venir. Rappelez-vous, nous étions déjà en mode « Lean fou ». Au lieu de nous enfoncer dans un esprit de résignation face à la conjoncture économique, nous sommes allés de l'avant, déterminés à nous améliorer et à faire plus avec moins : les mustangs sauvages de la créativité et de l'innovation. Tout comme je l'avais prévu, notre détermination Lean a rapporté gros. Quelque chose de miraculeux s'est produit. Notre entreprise n'a pas plié. Elle n'a même pas souffert. Chaque département a trouvé des moyens créatifs de réduire les dépenses tout en trouvant des améliorations. Mes services marketing et publicité ont créé de meilleures campagnes, moins chères et plus efficaces. Ils ont accompli plus avec moins d'argent. Imaginez un peu! De cette expérience est née la devise préférée de notre société : « L'argent étouffe la créativité. »

Lorsque l'argent n'a pas d'importance, nous renonçons à notre ressource, la plus puissante : nos idées. Cela devient simplement trop facile de dépenser de l'argent pour régler les problèmes, et encore, nous avons observé à



*Nous sommes passés d'une caméra vidéo professionnelle de 5.000\$ à une caméra de poche de 400\$ et nous utilisons à présent l'iPhone™ avec succès pour produire des centaines de vidéos haute définition. Dans le même temps, nous sommes passés d'un département vidéo de 400 pieds carrés rempli d'équipement à un seul poste de travail informatique et nous filmons et éditons à présent à l'aide de l'iPhone™, à l'endroit même où nous nous trouvons, au moment où nous filmons. Il s'agit à présent d'un flux unitaire, juste-à-temps sans aucun traitement par lots. Regardez comment nous réalisons nos vidéos Lean sur notre site Web.*

maintes reprises que l'argent crée souvent des problèmes au lieu de les résoudre. Par exemple, il nous fallait parfois des jours pour créer une seule vidéo à publier sur Internet. Nous pensions que nous avions besoin de disposer de tout l'équipement vidéo adéquat et d'une salle vidéo dédiée. Ce fut l'un des plus importants gaspillages d'argent que cette société ait jamais connu. Aujourd'hui, nous pouvons produire des vidéos avec cinq scènes distinctes en moins de cinq minutes. Cela comprend :

- La prise de vue des scènes
- L'édition et le découpage des scènes
- L'insertion des scènes
- L'application de la piste musicale
- L'ajout de titres et des légendes
- Et la mise en ligne sur YouTube™



*Filmer!*



*Modifier / couper les scènes*



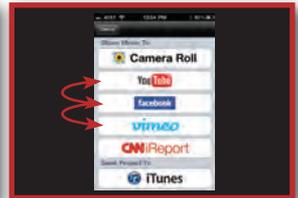
*Insérer des scènes*



*Ajouter de la musique*



*Les titres et les légendes*



*Lancer la mise en ligne*

Si vous voulez voir comment nous faisons, rendez-vous sur nos vidéos Lean et regardez « Comment faire une vidéo Lean » et la revue des meilleures caméras pour faire le travail. Je dirais normalement que c'est tellement facile qu'un enfant pourrait le faire, mais les enfants se débrouillent très bien avec la technologie. Au lieu de cela, je dirais que c'est si facile qu'une personne de 70 ans sans expérience technique pourrait apprendre à le faire en moins de cinq minutes. Dans la mesure où nous pensons Lean, nous avons supprimé les obstacles qui pèsent généralement sur les gens et nous avons rendu

accessible ce qui semble complexe pour tout le monde.

La véritable récompense est arrivée lorsque nous avons atteint notre troisième objectif : prospérer. À la suite de tant d'autres fermetures d'entreprises dans le secteur de la construction, l'équipement haut de gamme est devenu disponible à des prix beaucoup plus bas. Nous avons acheté des équipements à la moitié du prix du marché, et parfois même pour moins que cela, ce qui nous a permis de développer confortablement nos activités. À la suite de notre expansion, nous avons embauché davantage de personnes et l'année 2009 s'est révélée être l'une de nos années les plus prospères. Pendant la crise économique la plus difficile pour notre industrie, nous avons réalisé une de nos années les plus rentables, avec plus d'emplois créés, pas moins, et d'excellents salaires. C'est la récompense pour avoir adopté « Lean extrême ».

Nous surmonterons tout ce qui viendra à notre rencontre tant que nous résistons à la tentation de nous reposer sur nos réussites.



*Une des nombreuses machines que nous avons achetées pour quelques dollars - en créant 10 nouveaux emplois dans le processus.*

LE PLUS IMPORTANT :  
NOUS SOMMES EN GUERRE CONTRE  
LES GASPILLAGES, UN PEU  
DE COLÈRE ET DE PASSION  
PARMI LES SOLDATS FACE À L'ENNEMI  
NE FERA DE MAL À PERSONNE.

## Vidéos Lean :



**1. Meilleures caméras**  
[http://youtu.be/XD3E78f\\_lcl](http://youtu.be/XD3E78f_lcl)

# Chapitre 13

## Lean humble

En plus d'avoir un engagement émotionnel de 100%, un leader Lean doit être humble. À quoi cela ressemble-t-il? Permettez-moi de vous donner un objectif concret. Engagez-vous à valoriser, complimenter et/ou reconnaître le travail de vos employés au moins dix fois par jour. Vos employés devraient être habitués à vous entendre dire des choses telles que : « C'est une excellente idée, Bob » ou « Marie, j'apprécie les efforts que vous avez faits » ou encore « En fait, John, je préfère ton idée plutôt que la mienne. » Lorsque l'humilité devient une caractéristique centrale du leadership Lean, un tourbillon de créativité et d'adhésion s'ensuivront. Quand il y a une culture pour laquelle les gens savent que la personne en charge n'est pas un égocentrique, ils peuvent commencer à se développer et à prospérer. Ils savent que la direction est singulière car elle s'oriente à donner plus de mérite aux autres qu'à elle-même. Il n'y a pas de politique, pas de jalousie ni aucune rivalité car chacun sait qu'il sera reconnu pour sa contribution et, plus important encore, chacun comprend que son travail consiste également à reconnaître les contributions des autres. La culture Lean est un environnement généreux. Elle est généreuse en termes de reconnaissance d'autrui, de respect, de partage des idées, de soutien et d'aide.

Le leader Lean possède un ego suffisamment solide pour pouvoir solliciter et accueillir les idées de toutes les personnes impliquées, sans exception et reconnaîtra la contribution de chacun comme étant précieuse. En fait, un leader Lean s'enthousiasme à l'idée de libérer la créativité et le génie inexploité en matière de résolution de problèmes qui sommeillent dans la plupart des organisations.

Alors que beaucoup



*Quatre choses qu'un dirigeant Lean doit dire régulièrement à ses employés :*

1. « Excellent travail, j'apprécie le travail que vous faites. »
2. « Marie, Bob, c'est une excellente idée! »
3. « Marie, Bob, je trouve votre idée meilleure que la mienne! »
4. « Je me trompe, vous avez raison, j'ai appris quelque chose. »



*Une vague de créativité attend les organisations qui peuvent être dirigées avec humilité.*

de gens seront timides et ne s'exposeront au premier abord, c'est un désir humain universel d'être reconnu et respecté. Une fois qu'ils s'habitueront à ce qu'on leur demande : « Qu'est-ce qui vous dérange? » ou « Comment pensez-vous résoudre ce problème? », vous pouvez vous attendre à une vague de créativité qui submergera toute

votre organisation en un rien de temps.

Par une incroyable coïncidence, tandis que je rédigeais ce chapitre, un de mes employés, Pavlo, s'est approché de moi dans l'atelier. Il a remarqué que j'avais passé une commande pour un matériel erroné destiné à l'un de nos produits. Il a dit : « Paul, je me demandais simplement si tu avais l'intention de commander la "marque X", étant donné que nous avons discuté de cette autre marque qui serait probablement supérieure en termes de performance. » Je me suis frappé le front en reconnaissant mon erreur et j'ai dit : « Oh, waouh, merci beaucoup. Tu as absolument raison. » J'avais encore le temps d'annuler la mauvaise commande et de la modifier pour obtenir le matériel correct. J'ai grandement remercié Pavlo pour avoir détecté mon erreur. Plus tard ce jour-là, Pavlo, qui est un exemple de perfection athlétique d'1m90 et qui devrait avoir un ego de la taille du Texas, a pris la peine de m'approcher pour me dire : « Paul, je pense que tu devrais savoir qu'en fait c'est Alexey qui a remarqué cette erreur. Il devait simplement partir plus tôt, alors je lui ai dit que j'allais transmettre le message. Je voulais simplement m'assurer que tu le saches. »

C'est l'esprit d'une culture Lean. Lorsque le leader est disposé à être corrigé et n'éprouve aucun problème d'ego lorsqu'il s'agit de partager le mérite, ce même esprit généreux et solidaire circule parmi nous tous. Dans un environnement moins hospitalier, Pavlo aurait grogné sur mon erreur, en secouant la tête tout en regardant l'erreur entraîner d'autres, et après tout ce gaspillage d'énergie, il aurait pu dire, satisfait : « Vous voyez? Je savais que ça ne marcherait pas. » Au lieu de cela, il s'est senti parfaitement à l'aise pour me faire part de sa préoccupation.

En outre, Pavlo aurait pu accepter ma gratitude, heureux de s'attribuer le mérite, mais au lieu de cela, il a gracieusement rendu le mérite à qui il revenait : un autre employé, Alexey.

Un autre effet du leadership humble est qu'il permet de développer une culture dans laquelle les gens ne sont pas anxieux ni réticents pour partager leurs idées. Le rejet n'est pas un problème car il est parfaitement acceptable de proposer une suggestion d'amélioration pour se rendre compte ensuite que ce n'est peut-être pas une si bonne idée après tout. Les sentiments des gens ne sont pas blessés et personne ne se sent obligé d'avoir raison tout le temps. Nous pouvons être un peu vulnérables de cette façon parce que nous sommes forts et unis dans notre volonté de nous améliorer en permanence en mettant l'accent sur l'amélioration de la vie du client.

Il n'y a pas si longtemps, une équipe d'ingénieurs et de chefs d'entreprise de Bombardier, les gens qui fabriquent les Learjets, a récemment visité FastCap. L'un d'eux a partagé une histoire avec moi. Il avait assisté à un pot de départ à la retraite d'un ami ingénieur. Après que l'ingénieur ait reçu autant de cadeaux et de meilleurs vœux, il a réfléchi un instant sur la carrière de 30 ans au sein de son entreprise. Avec un peu de regret, il a dit : « Pendant trente ans, ils ont bénéficié du travail de mes mains. Ils auraient pu bénéficier du travail de ma tête et de mon cœur sans aucun frais supplémentaire, mais ils ne l'ont jamais demandé. »

Les leaders Lean tirent parti des talents et des compétences de la personne dans son intégralité. C'est exactement ce que j'ai clairement entendu de la part du vice-président de Lexus au Japon il y a tant d'années. « La chose la plus importante, ce sont nos employés. Nous ne nous soucions pas de la prochaine technologie, de la prochaine stratégie de vente ou du prochain grand modèle. Nous investissons dans notre personnel. »

Et enfin, vous tirerez le meilleur de ce que votre personnel a à offrir, si vous les approchez avec humilité et gratitude. Les leaders Lean doivent respecter leur personnel et reconnaître que chaque personne apporte son propre génie. Si vous pensez cela, cela élimine une énorme pression reposant sur vos épaules en tant que leader. Quel soulagement de ne pas avoir à trouver toutes les bonnes idées! Vous disposez d'un océan de possibilités et d'idées qui ne demandent qu'à

être exploitées par votre personnel. Pourquoi voudriez-vous ignorer ou mettre de côté votre source la plus précieuse de génie?

Le leadership Lean donne les meilleurs produits et services possibles, car il libère le meilleur de ce que chaque employé a à offrir, sans jalousie, sans rivalité territoriale et sans crainte de représailles. Quelqu'un m'a dit une fois que la politique est le neuvième gaspillage et qu'il s'agit d'un gaspillage important principalement motivé par l'ego. Seule une personne avec une solide estime de soi peut être un leader Lean, parce qu'être humble est un signe d'authenticité et de générosité.

En fin de compte, ce livre ne concerne pas seulement la pensée Lean ou l'excellence opérationnelle, ni les améliorations de 2 secondes, la culture, les 3S ou les visites « Apprendre à voir ». Il traite de l'excellence du leadership. Lorsque les leaders travaillent avec des principes de premier ordre judicieusement appliqués, rien ne les arrête.

**LE PLUS IMPORTANT :  
L'HUMILITÉ EST LA VOIE VERS LA  
GRANDEUR.**

## Vidéos Lean :



**1. Amélioration Lean de 2 secondes**  
<http://youtu.be/6qhE4WicKol>



**2. Lean Lantech, excellence du leadership**  
<http://youtu.be/fOotGdcDQ8o>

# Chapitre 14

## Les trois piliers de Lean

Il y a un peu plus d'un an, j'ai pris la décision d'écrire *2 Second Lean*. Je l'ai fait pour deux raisons.

Premièrement, les gens étaient curieux. Ils visitaient FastCap, voyaient notre culture Lean en action et souhaitaient davantage d'informations sur la façon de bâtir une telle culture inhabituelle. Cela m'a paru logique de mettre mes idées sur le papier et de raconter notre histoire. Je voulais partager notre aventure et les détails sur la façon dont nous avons mis en œuvre Lean - afin d'être plus efficaces tout en aidant d'autres personnes.



*Visite de FastCap*

Deuxièmement, je voulais exprimer mes idées plus succinctement sur papier et de fournir un « processus clair », constituant le au cœur de la pensée Lean.

Un an plus tard, je réfléchis beaucoup à ce qui en est ressorti - et au contenu du livre. Une chose est sûre, le livre a été populaire! Les gens l'aiment. C'est simple, c'est court et il rend le concept de Lean accessible à tous. Je voulais que toutes les personnes, qu'elles aient un doctorat ou commencent leur



*Les trois piliers de Lean*



*Paul sur la sellette*

carrière à 18 ans, soient en mesure de comprendre, de mettre en œuvre et de bâtir une culture Lean.

*2 Second Lean* m'a offert beaucoup de publicité. Les gens ont commencé à me demander de venir parler au sein de leurs organisations et de leurs

entreprises dans différents pays à travers le monde. J'ai commencé à me demander comment je pourrais améliorer le message de *2 Second Lean*. Lean concerne la planification, l'application, la vérification, la réévaluation et l'amélioration de tout, en permanence. Donc, voilà... c'est ainsi que j'ai amélioré le message de *2 Second Lean*.

J'ai présenté les *Trois piliers Lean de Paul*. Quand je me rendais à l'atelier et que je voyais les problèmes auxquels les gens étaient confrontés, il était clair que je passais à côté de quelque chose. Dans les milieux Lean, il est très commun de dire que deux des piliers Lean sont l'élimination des gaspillages et l'amélioration continue. Je ne suis pas d'accord. Lean consiste à faire en sorte que les gens **voient les gaspillages**. Voir les gaspillages est le premier pilier de Lean. Si vous ne pouvez pas identifier les huit gaspillages dans tout ce que vous faites, alors il est très difficile de les éliminer. Le premier pilier de Lean consiste à enseigner à vos employés à **voir les gaspillages!**

Si vous comptez développer une culture Lean, vous devez vous pencher sur chaque processus et vous poser la question : « Bob, quels sont les huit gaspillages et quels sont ceux que vous pouvez observer dans le processus que vous faites en ce moment? »

Tout d'abord, assurez-vous que tous les membres de votre équipe **connaissent les huit gaspillages** aussi bien qu'ils connaissent leur date d'anniversaire. L'enseignement des huit gaspillages ne s'obtient pas à l'aide d'un document, d'un courriel ou d'un séminaire. Vous devez enseigner les huit gaspillages tous les jours! Chez FastCap, nous examinons simplement les huit gaspillages tous les jours lors de notre réunion matinale. Chaque matin, une personne doit lever la main et passer en revue les huit gaspillages, et elle doit raconter une histoire qui illustre tous ces gaspillages.

# Les 8 péchés mortels de gaspillage



*Rendre les 8 gaspillages pertinents et amusants*

1. **La surproduction.** Le numéro un des gaspillages est la surproduction. C'est la mère de tous les gaspillages, présente dans tous les autres gaspillages.
2. **Le transport.** Nous transportons la surproduction de produits.
3. **L'inventaire excessif.** Nous plaçons ensuite cette surproduction de produits en stock.
4. **Les défauts.** Ensuite, nous avons des défauts et nous devons les réparer sur toute la surproduction de produits.
5. **Le surprocessing ou traitement inutile.** Ensuite, nous avons un traitement inutile carcar nous retravaillons les défauts de la surproduction.
6. **Le gaspillage de mouvements.** Nous devons ensuite gérer cette surproduction. Nous avons donc gaspillé des déplacements.
7. **Les temps d'attente.** Nous devons ensuite forcer les clients à attendre que nous retravaillions les défauts dus à la surproduction.
8. **Le gaspillage de potentiel.** Nous avons gaspillé le potentiel des employés, parce que les membres de notre équipe ont dû retravailler les gaspillages au lieu de se concentrer sur la détection des gaspillages, l'élimination des gaspillages et laisser le flux de valeur atteindre le client.

### Le premier pilier

Comme je le disais, chaque matin, un de nos cinquante-deux membres d'équipe lève huit doigts et nous raconte l'histoire des gaspillages. C'est si profondément ancré chez les membres de l'équipe que lorsque des gaspillages apparaissent dans un processus dont ils se chargent, il est très facile pour eux de les détecter. La première et la plus importante chose que j'ai apprise, c'est ce que j'appelle le premier pilier de la pensée Lean : les gens doivent voir les gaspillages.



*Apprendre à voir les gaspillages*

### Le deuxième pilier

Le deuxième pilier est que chaque personne doit tout améliorer en permanence. L'essence du livre *2 Second Lean* est d'effectuer de petites améliorations supplémentaires qui s'accumulent rapidement pour former un ensemble important de travaux. Un an plus tard, je suis à 100% derrière ce concept, et même plus que jamais, car il fonctionne très bien et s'avère tellement simple. Donc, pour commencer, vous repérez les gaspillages et ensuite, vous améliorez en permanence tout, tout le monde, tous les jours.

### Le troisième pilier

Maintenant, le centre de mes révisions du livre est lié au premier et au troisième piliers. Le premier pilier (les personnes doivent voir les gaspillages) était une déformation ou une clarification de ce que la plupart des gens considèrent comme un pilier important de la pensée Lean. Le deuxième pilier : Effectuer de petites améliorations continues sur tout!

Le troisième pilier est probablement le plus exceptionnel de tous. Ce pilier est quelque chose qui m'a franchement pris au dépourvu. Je ne réalisais pas la raison pour laquelle nous avons bâti avec tant de succès

une culture Lean. Le troisième pilier de Lean est ... que vous devez **réaliser des vidéos « avant et après » de toutes vos améliorations.** Vous devez montrer la zone de travail et le processus avant et après. Je sais ce que vous vous dites : « Qu'est-ce que cela a à voir avec Lean, Paul? »

Tout! Lorsque vous développez une culture, vous voulez documenter le développement de cette culture. Faites-le de façon ludique afin que les gens aiment la regarder et se joindre à la fête. Cela ajoute une énorme quantité d'énergie émotionnelle fraîche. Ce que je dis aux gens de faire est simplement de prendre leur iPhone ou smartphone, —peu importe ce que c'est, mais n'allez pas acheter une caméra professionnelle—,



*Application iMovie pour le montage*



*Faites simple : utilisez votre téléphone, pas une caméra vidéo*

et de filmer avec la caméra qui se trouve dans leur poche. N'achetez pas de logiciel de montage professionnel; ce n'est pas nécessaire. Tout ce dont vous avez besoin est tout simplement un téléphone et une application telle

qu'iMovie pour éditer la vidéo directement sur votre téléphone.

**Faites les choses simplement et menez-les à bien.** \_

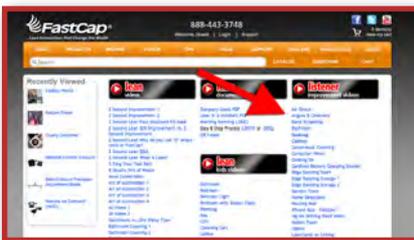
Le meilleur exemple que je puisse donner concernant l'application de ce concept est la façon dont l'équipe incroyable de Walters & Wolf a réalisé une de leurs premières vidéos appelée « Transporter le courrier ». C'est simple, drôle, rudimentaire et cela renforce la culture. Cette vidéo contient tout ce qu'il faut et Walters & Wolf est Lean au maximum!

Vous voulez savoir un secret? J'ai commencé à faire des vidéos il y a environ quatre ans, mais il m'a fallu deux ans pour réaliser ma première vidéo! En d'autres termes, je devrais avoir fait des vidéos depuis six ans, mais j'étais paralysé parce que je voulais que tout soit parfait. J'ai acheté toutes sortes d'équipements vidéo, d'éclairages et de logiciels, mais je n'ai jamais fait une vidéo parce que j'attendais que tout soit parfait. Puis j'ai réalisé la folie de tout ça. Si vous vous y mettez, vous

apprendrez tellement « sur le tas ». C'est vraiment l'histoire de 2 *Second Lean*. Si vous venez de faire une petite amélioration, vous apprendrez tellement que la prochaine amélioration sera meilleure.

C'est la même chose avec les vidéos. Il suffit de le faire dès **maintenant**, avec le téléphone qui se trouve dans votre poche. Faites vos vidéos « avant et après » dès **maintenant**. Ne déplacez rien dans votre zone de travail jusqu'à ce que vous enregistriez en direct et en couleurs le chaos dans lequel vous travaillez en ce moment. La vidéo « Reforming Little Pigs » (Réformer les petits cochons) illustre exactement ce dont je parle. Ne changez rien jusqu'à ce que vous montriez la situation « avant et après », parce qu'en faisant cela, vous observerez mieux la différence et montrerez à votre équipe la puissance de l'amélioration continue et comment devenir un penseur Lean.

J'ai commencé à demander aux entreprises de faire cela et les résultats furent phénoménaux. C'était littéralement comme de verser de l'essence sur un feu de joie. Ils ont réalisé une vidéo et ont été capables de la montrer à différentes succursales et implantations de l'entreprise. Ensuite, vous vous en doutez, ils ont réalisé une autre vidéo. En quelques semaines, ils ont fait une quarantaine de vidéos. J'ai réalisé qu'il s'agissait d'un élément essentiel. Cela permet de construire une bibliothèque des succès et une bibliothèque pour la formation de tous les employés actuels et futurs. C'est un concept puissant.



*Vidéos d'amélioration Lean*

Une des raisons pour lesquelles FastCap a décollé dans le cadre de son aventure Lean et que tout le monde était si intéressé, que nous documentions ce que nous faisons avec nos petites vidéos et tout le monde les aimait. Si c'était

suffisamment bon pour nous, pourquoi ne pas demander à tout le monde de le faire et en faire un pilier de la construction d'une culture Lean? En effet, c'est ce que j'ai dit aux gens du monde entier. Plus je le dis, et plus les gens me regardent et disent : « Waouh! Je n'avais jamais pensé à ça; ça me semble tout à fait logique. »

Ils commencent à le faire et commencent ensuite à collaborer avec nous et à nous envoyer des vidéos de leurs améliorations. Nous les publions sur notre site Web et elles permettent aux gens du monde entier d'apprendre sur la façon dont les autres font des choses. C'est une excellente nouvelle.



*Darryn et sa classe Lean*

Un an et demi après la publication du livre, ce qu'il y a à retenir se résume dans *Les trois piliers de Lean* : Tout d'abord, voir les gaspillages. Deuxièmement, tout améliorer en permanence, tous les jours. Troisièmement, faire des vidéos « avant et après ».



*Mikayla et Natalie  
Qu'est-ce que Lean?*

Vous avez encore des doutes concernant la réalisation de vidéos? Permettez-moi de vous raconter une histoire. Hier, j'ai interviewé deux élèves de neuvième année, Natalie et Mikayla de l'école Cornerstone Christian. Leur professeur Darryn Kleyn fait un travail fantastique dans l'enseignement des concepts Lean et du développement de la culture Lean dans sa classe . Les enfants sont une machine intensive à produire des vidéos. Ils font énormément de vidéos sur leurs maigres améliorations - et ils le font très bien. Regardez la vidéo « Qu'est-ce que Lean? » dans la rubrique Lean Kids sur le site [fastcap.com](http://fastcap.com).

J'ai demandé à Natalie : « Après une année d'apprentissage Lean, quelle est la chose qui pourrait être améliorée pour faire en sorte que les enfants comprennent mieux Lean? »

Elle a dit : « Montrer plus d'exemples de Lean en action et utiliser moins de mots et moins de théorie. » Tout est dit... la vérité sort de la bouche des enfants.

Quand j'ai commencé à écrire le livre *2 Second Lean*, mon but était d'expliquer comment bâtir la culture Lean pour tout le monde en seulement un an au lieu des onze ans qui m'ont été nécessaires. Je voulais également partager mes nombreuses erreurs pour éviter que quelqu'un d'autre les répète. Si j'avais reçu les informations que j'ai à présent, il aurait été tellement simple de bâtir une culture Lean. Je sais que je pourrais entrer dans une organisation et mettre en œuvre ces trois piliers simples et avoir un impact significatif dans une courte période de temps.

LE PLUS IMPORTANT :  
APPRENDRE À VOIR LES GASPILLAGES.

## Vidéos Lean :



### 1. Les trois piliers de Lean

<http://youtu.be/R1e0wlyz9hY>



### 2. Transporter le courrier

<http://youtu.be/B2VemLCV8i0>



### 3. Réformer les petits cochons

<http://youtu.be/Lj6NslY674>



### 4. Qu'est-ce que Lean?

par Natalie et Mikayla

<http://youtu.be/BV0JMky36mE>



### 5. Apprendre à voir des gaspillages

par Jaymie

<http://youtu.be/EWAiD0v46vo>

## Chapitre 15

### Excellentes questions

L'une des améliorations que j'ai faites dans mes allocutions est le résultat d'une suggestion d'une personne dans le public. Dans la terminologie Lean, on appelle cela « se rendre à l'atelier. » J'ai toujours été très à l'aise avec les gens qui m'interrompaient au milieu de mon discours pour poser des questions, mais la suggestion était de « permettre aux gens de poser des questions pendant



*Comment puis-je m'améliorer?*

15 minutes à la fin de chaque présentation. » J'ai commencé à mettre en œuvre cette nouvelle idée. Cela a si bien fonctionné que j'ai décidé de récapituler les dix principales questions que les gens me posaient.

Certaines étaient parfois inhabituelles, mais raison de plus pour moi d'y répondre. Je pense que beaucoup de gens *pensent* à ces questions, mais ont peur de les *poser*. Je vais commencer par la plus inhabituelle, mais la plus courante.

**Question 1** Paul, que pensez-vous du luxe?

**Réponse** C'est une question très intéressante. Je pense qu'elle se pose car les gens voient mon bureau et réalisent que je n'ai pas de bureau attitré et que je suis un minimaliste de par la façon dont je me conduis dans mon entreprise. Ils pensent : « Ce type doit être contre le luxe. Il doit être opposé au fait de posséder de belles choses. »



*J'aime le luxe ... c'est ma voiture!*

Je peux vous assurer que rien ne peut être plus éloigné de la vérité. Je suis inondé de luxe dans ma vie. Je peux me permettre le luxe que la plupart des gens ne peuvent pas, parce que je ne gâche rien dans ma façon de gérer mon entreprise. Lean n'est pas un programme d'austérité. Lean permet d'éliminer les activités sans valeur ajoutée. Nous appelons cela les gaspillages. Si c'est important pour moi de porter une belle montre Breitling, il ne s'agit pas d'un gaspillage et je veux que Breitling continue de fabriquer ses créations artistiques. Si je trouve utile de piloter mon propre avion dans le monde entier et que cela m'aide à faire mon travail plus efficacement, alors ce n'est pas du gaspillage. Lean consiste à éliminer les activités sans valeur ajoutée. Une belle montre me rappelle à chaque seconde la valeur de l'artisanat impeccable et le souci du détail. Mon avion me permet d'aller n'importe où, à tout moment et me donne la valeur de la flexibilité totale.



*Lean n'est pas un programme d'austérité*

Il pourrait y avoir des gaspillages dans la façon dont j'entretiens mon avion, dans la façon dont je pilote mon avion ou dans les plans de vol que j'effectue avec mon avion, et cela reste ouvert à un examen approfondi et à l'amélioration. Cependant, l'acte même de posséder un avion, une belle montre ou une belle voiture, en soi, n'est pas un gaspillage. En tant que client, j'apprécie les avantages que ces accoutrements apportent. Ces objets de luxe sont le résultat d'une gestion rigoureuse de mon capital et je ne ressens aucune culpabilité à les avoir. Lean n'est pas le socialisme. C'est le capitalisme réfléchi.

De toute évidence, ce que vous faites avec ces accoutrements pourrait comprendre des éléments de gaspillage. Mais rappelez-vous, c'est ouvert à l'examen et à l'amélioration par le propriétaire du luxe et personne d'autre. Pourquoi dis-je cela? Parce que pour nous tous, riches ou pauvres, nous baignons dans le gaspillage. Pointer du doigt quelqu'un d'autre n'est pas une chose à faire et n'est certainement pas aussi productif que la résolution de vos propres problèmes. Le luxe, en soi, n'est pas un gaspillage. J'aime le luxe. Je possède beaucoup de belles choses et je peux me permettre beaucoup de ces choses parce

que je suis un penseur Lean. Je fais attention à voir et à éliminer les gaspillages à chaque instant.

**Question 2** Avez-vous un roulement du personnel élevé ou faible?

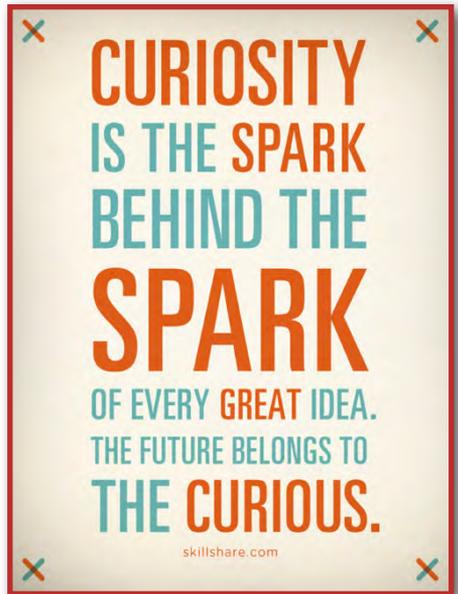
**Réponse** Nous avons un roulement du personnel très faible. FastCap est un endroit prisé pour travailler, parce que c'est un endroit où les gens se sentent valorisés. Leurs opinions et leurs idées comptent. En prétendant bâtir une culture Lean, l'un de mes objectifs était de rendre la partie des RH de notre société beaucoup moins lourde. Si nous créons une entreprise dynamique, nous deviendrons un aimant pour les talents au lieu de devoir les chercher.

Lean réduit le roulement du personnel de façon spectaculaire, à tel point qu'il est presque inexistant. Parfois, nous avons un employé qui nous quitte. Généralement, c'est seulement parce qu'ils retournent étudier pour poursuivre leur rêve de devenir médecin, avocat ou expert-comptable. Le roulement du personnel est extrêmement faible, parce que nous apprécions les êtres humains et que nous apprécions leurs opinions.

**Question 3** N'avez-vous jamais d'employé qui ne comprenne pas et qui ne veuille pas coopérer?

**Réponse** Absolu ment. Au début, au moins cinquante pour cent des personnes qui travaillaient à FastCap sont parties de leur plein gré ou ont été licenciées. Aujourd'hui, il est très rare que nous rencontrions quelqu'un qui ne comprenne pas. La raison est double.

Tout d'abord, nous sommes très sélectifs dans la façon dont nous embauchons les gens. Nous recherchons deux



caractéristiques : des personnes qui soient humbles et curieuses. Nous voulons des personnes qui ne se comportent pas comme si elles savaient tout. Nous voulons que les gens soient naturellement curieux de la vie. Dès l'instant où nous recevons lors d'une entrevue une personne qui nous parle de tout ce qu'elle sait et qu'elle ne semble pas intriguée par ce que nous faisons et par la façon dont nous nous comportons en tant que société, nous savons que cette personne ne possède pas vraiment les caractéristiques nécessaires pour rejoindre notre équipe. Nous avons besoin de personnes humbles et curieuses. C'est pourquoi nous sommes si sélectifs dans notre manière d'embaucher.

La deuxième raison est que notre culture est si forte et positive que cela prend seulement une semaine ou deux pour qu'une personne l'adopte. Lorsque vous créez une culture qui est ferme et cohérente, alors naturellement, il sera très facile pour les gens de comprendre votre façon de penser. Il y aura toujours quelqu'un qui ne voudra pas s'embarquer avec votre façon de travailler. Au début, c'était difficile. Maintenant, c'est facile. Un de mes dictons préférés est « Lean est un travail difficile qui rend tout facile. » C'est certain. Pour mieux comprendre à quoi ressemble notre culture à travers les yeux d'une nouvelle employée jeune, regardez l'entretien avec Hannah, 16 ans, membre de l'équipe FastCap. Scannez le code QR à la fin de ce chapitre



*Hannah*

**Question 4**      Pratiquez-vous Lean à la maison et à quoi ressemble votre maison?

**Réponse**      J'adore Lean. J'améliore tout ce que je fais partout où je vais. Que je sois en vacances, à la maison, au travail ou à bord de mon avion, je suis constamment en train de perfectionner les processus, d'éliminer les gaspillages et de faciliter les choses. La plupart des gens sont un peu déconcertés par quelqu'un qui est si fanatique de Lean, mais je peux vous assurer que Lean m'apporte une grande joie dans la vie. Je réussis à faire bien plus que la plupart des gens.

Dans la mesure où les gens me demandaient : « Pratiquez-vous

Lean à la maison? », j'ai réalisé plusieurs vidéos montrant aux gens à quoi ressemble ma maison et comment j'ai implémenté Lean dans mon foyer. Voici une vidéo amusante pour vous donner un aperçu... Lean à la maison.

Les choses que je fais sont très faciles parce que je pense Lean partout où je vais. Ma femme et moi venons de passer le week-end à mettre en œuvre des améliorations Lean dans nos placards. Aujourd'hui, nos placards sont magiques. Ma femme a un placard spécial qu'elle utilise pour les décorations de la maison en fonction des différentes saisons. Elle a des décorations spéciales pour le quatre juillet, pour le printemps, l'automne, Thanksgiving et Noël. La maison est toujours très festive et magnifiquement décorée.

Le problème était que ses décorations n'étaient pas très bien organisées. Alors j'ai demandé : « Comment peut-on améliorer ce processus? »

J'ai travaillé avec ma femme pendant deux jours consécutifs et nous lui avons fabriqué le placard le plus extraordinaire qui soit. Tous ses arrangements floraux sont mis de côté, ses guirlandes sont accrochées magnifiquement et toutes les différentes bougies sont rangées dans des casiers séparés. Alors maintenant, quand arrive le moment de décorer notre maison, c'est un processus simple. Ma femme aime ça et il n'y a plus rien qui nous gêne à ce sujet.

C'est pourquoi Lean est tellement cool. Lean rend les choses qui, traditionnellement, pourraient être difficiles ou pénibles et les rend simples et amusantes. Et vous avez l'avantage d'exercer votre esprit, car améliorer tout ce que vous faites devient rapidement un grand jeu. L'objectif de Lean est d'obtenir une absence totale de lutte.



*Placard Lean de Leanne*



*Placard Lean de Leanne*

**Question 5** Que faites-vous lorsque les gens ne comprennent pas et n'adoptent pas Lean dans leur façon de travailler? Est-ce que vous pointez du doigt leurs gaspillages?

**Réponse** C'est peut-être une de mes questions préférées car il s'agit de l'une des réponses les plus importantes à comprendre. Vous et moi avons suffisamment de gaspillages dans nos vies respectives pour dix vies. Ne regardez pas les gaspillages des autres. Concentrez-vous uniquement sur les vôtres.

J'ai rendu ce point très clair récemment lors d'une visite de notre entreprise. Des personnes d'une autre entreprise de fabrication ont visité nos installations. Ils se trouvaient du côté de la fabrication de l'entreprise. Une fois que la visite fut terminée, l'une des personnes a dit : « Je veux savoir comment nous pouvons mettre en œuvre Lean dans le bureau. »

Je l'ai regardée et lui ai demandé: « Pourquoi? Travaillez-vous dans le bureau? Je croyais que vous étiez dans l'atelier. »

Il a répondu : « Nous le sommes, mais notre bureau est un vrai désastre. »

J'ai donc dit : « C'est l'une des plus grandes erreurs que vous ferez dans toute votre vie. Concentrez-vous sur vous-même. Concentrez-vous sur l'élimination de vos gaspillages. Croyez-moi. Vous en avez assez pour dix vies. »

Quand les gens voient combien votre secteur s'est amélioré et combien votre travail est plus facile, combien ils dépendent de vous, comment vous êtes compatible et comment la qualité de votre produit s'améliore, ils voudront savoir comment vous le faites. Ensuite, vous pourrez leur montrer. Et puis ils seront désireux d'apprendre et de commencer leur propre aventure Lean. Mais n'essayez pas



*Concentrez-vous sur vous-même*

d'obliger votre femme, votre chien, votre hamster, votre chat ou vos collègues à adopter la pensée Lean.

Concentrez-vous sur vous-même. Vous et moi avons tellement de gaspillages. Cela a été l'un des points les plus importants que j'ai appris au cours des dernières années, à force d'en parler aux gens et de visiter des usines de fabrication et des entreprises partout dans le monde. Concentrez-vous uniquement sur vous-même.

**Question 6** Offrez-vous à vos employés des primes suite aux améliorations?

**Réponse** Au début, nous l'avons fait et c'était peut-être l'une des plus grandes erreurs que nous ayons faites. Depuis, nous avons appris que Lean est notre travail. Ce n'est pas quelque chose que nous faisons en plus et au-delà de notre travail. L'amélioration continue est avant tout une affaire de tous les jours dans nos vies. La principale motivation pour apporter des améliorations Lean est que la vie ne cesse de s'améliorer quand vous pensez Lean!



*Puis-je vous persuader de faire votre travail?*



*Nous voulons votre cerveau!*

Lorsque nous avons donné des stimulants pécuniaires, nous avons senti que les gens faisaient des améliorations parce qu'ils voulaient gagner la prime de 5,00 \$ ou de 10,00 \$ pour chaque amélioration qu'ils effectuaient. Lorsque nous avons supprimé la prime et dit : « C'est votre travail. Votre travail en dépend... », les gens ont réalisé que nous prenions Lean au sérieux. Nous les avons embauchés parce que nous souhaitions utiliser leur cerveau, et pas seulement leurs mains. Cela change la donne car la plupart des gens ne se sentent pas appréciés pour leur contribution intellectuelle vis-à-vis de l'emploi. Ils pensent que nous

voulons juste qu'ils fabriquent des choses.

Nous avons changé le paradigme et dit : « Votre valeur est dans votre esprit. » Lorsque nous l'avons fait, les gens s'embarquent de façon totalement différente. À mon humble avis, payer les gens pour appliquer la pensée Lean est une erreur. Donner des primes nous détourne de l'objectif d'une entreprise.

Le but d'une entreprise est d'améliorer la qualité de vie du client. Le but d'une entreprise est d'offrir de la valeur à un niveau très élevé pour le client. Le but d'une entreprise est d'éliminer l'activité sans valeur ajoutée et d'offrir systématiquement au client davantage de valeur, jour après jour, mois après mois, année après année. Quand vous faites cela, votre stature augmente aux yeux de vos clients, vos clients ne cessent de revenir vers vous et vous faites plus d'argent.

Lorsque vous définissez l'objectif de chaque membre d'équipe sur l'amélioration continue tous les jours pour le reste de leur vie, le paradigme change. L'attention se détourne d'eux pour s'orienter vers les clients. Cela libère les membres de l'équipe pour leur permettre de se concentrer sur la collaboration avec les autres membres de l'équipe afin d'offrir plus de valeur aux clients.



*Respect*

La deuxième motivation pour apporter des améliorations Lean, c'est qu'elles permettent de gagner le respect du client, des membres de l'équipe et de moi-même. Tous les êtres humains aspirent à être respectés, mais la plupart des gens n'y arrivent jamais.

**Question 7** Que se passe-t-il si je ne veux pas être efficace dans tout ce que je fais? J'aime me promener; Je fais plus d'exercice.

**Réponse** C'est votre droit. Ce que vous devez comprendre, c'est que Lean est un travail difficile qui rend tout facile. Un peu d'effort peut rendre votre expérience de vie beaucoup plus agréable. Si l'on ajoute le concept selon lequel « Lean est un travail difficile qui rend

tout facile » d'un point de vue global, alors vous saurez pourquoi je poursuis Lean avec une telle intensité.

J'ai appris que le temps est le grand égalisateur. Chaque être humain reçoit 24 heures par jour. Nous recevons tous les mêmes 24 heures - riches ou pauvres, avec une formation ou pas. Ce que nous faisons de ces 24 heures détermine dans une large mesure le succès et le bonheur dont nous profiterons dans la vie. Si vous êtes une personne très productive qui est très disciplinée et fiable aux yeux des membres de votre équipe, de votre famille et des autres personnes avec qui vous travaillez, il va sans dire que vous aurez une meilleure expérience de vie.



*Le temps est le grand égalisateur.*

Si vous êtes une personne improductive qui ne réalise pas grand chose et que vous n'êtes pas fiable aux yeux des membres de votre équipe, de votre famille et des autres personnes avec qui vous travaillez, alors inévitablement, il va y avoir davantage de déception et de friction dans votre vie. Lean vous permet d'optimiser et de tirer le meilleur parti de ces 24 heures. Lorsque vous devenez vraiment bon dans la pensée Lean et que vous êtes très efficace pour voir les gaspillages, vous disposerez de 24 heures qui vous paraîtront en fait 48 heures. Je dis ça un peu au second degré, mais quand les gens viennent à notre usine et voient la façon dont nos employés travaillent, les sourires sur leurs visages et la collaboration qui existe entre tous les membres de notre équipe, ils sont un peu surpris par cet environnement positif. Ma réponse est : « Je mettrais en avant mes employés devant n'importe quelle autre personne au monde. » Pourquoi? Parce qu'en seulement huit heures, mes employés réalisent ce que la plupart font en 40 heures.

Les gens ont beaucoup de mal à croire que nous puissions être tellement productifs. Chez FastCap, le travail se passe si naturellement que les gens ne luttent pas pour faire leur travail; ils aiment leur travail. Ils sont chargés d'énergie émotionnelle lorsqu'ils font leur travail et le

résultat net est une productivité nettement supérieure. Encore une fois, vous n'avez pas à appliquer Lean, mais rappelez-vous, le temps est le grand égalisateur. Ce que vous faites de ces 24 heures définit dans une large mesure qui vous êtes et le bonheur que vous savourez tous les jours de votre vie.

**Question 8** Ashley, du Royaume-Uni, a demandé : « Notre charge de travail a énormément augmenté récemment et nous sommes aux prises avec le temps physique pour effectuer des améliorations, malgré les heures supplémentaires de travail. Il est difficile d'avoir une réunion tous les jours et de rester là et dire : « Je sais que nous avons rencontré ce problème hier mais nous n'avons tout simplement pas eu le temps de le résoudre. » Mes employés sont vraiment axés sur les façons de faire et émettent d'excellentes idées d'amélioration, mais la liste des améliorations possibles commence à s'accumuler car nous n'avons pas le temps de les mettre en œuvre. Vous avez des idées? »

**Réponse** Parfois, cela n'a aucun sens de s'arrêter et de pratiquer les 3S et d'effectuer des améliorations lorsque la charge de travail est écrasante. Je vais donc répondre à la question en racontant une histoire à propos de ce qui s'est passé chez FastCap.

Il y a plusieurs années, nous réalisons régulièrement des heures supplémentaires, et même pendant les week-ends, parce que notre charge de travail était très grande. Nous ne semblions jamais être en mesure de rattraper le retard. Et puis j'ai dit à tout le monde : « Stop. Arrêtez de travailler. Nous allons nettoyer nos zones de travail. Nous allons pratiquer les 3S partout et nous allons apporter des améliorations. Et si cela nous prend une ou même quatre heures par jour pour le faire, je m'en moque. Nous allons faire cela et après nous allons travailler. »



*Nous nous réunissons et nous étudions quotidiennement ... ensuite nous travaillons.*

Comme vous pouvez l'imaginer, il y avait une grande angoisse parmi tous mes employés, parce qu'ils pensaient qu'ils ne feraient rien d'autre

que de prendre davantage de retard. Je leur ai assuré que s'ils prenaient le temps d'améliorer et de créer un espace de travail ordonné, propre et bien organisé, ils réaliseraient davantage de travail et ils rattraperaient le retard.

Donc nous sommes allés de l'avant et avons pris l'engagement d'appliquer les 3S et l'amélioration continue quelle que soit la charge de travail, et voilà, nous avons rattrapé le retard. Non seulement nous avons rattrapé le retard mais nous faisons des millions de dollars de plus de profits avec une équipe de même taille et nous ne travaillons jamais d'heures supplémentaires. C'est la différence entre faire de l'amélioration continue une priorité et le faire lorsque c'est commode. Prioriser l'amélioration vous offre non seulement l'amélioration, mais cela allège la charge et vous permet de suivre le rythme lorsque la demande accélère.

C'est paradoxal et je comprends cela. Mais j'ai appris cette leçon et j'y suis à 100 pour cent engagé. Nous nous assurons que nos zones de travail respectent les 3S et que tout le monde a effectué une amélioration de 2 secondes avant de commencer notre travail de production. Lorsque le travail est fluide, le chaos est éliminé. Lean n'est pas seulement une croyance pratique; il s'agit de la pierre angulaire des grandes entreprises. Plus Lean devient une priorité et plus le travail se fait rapidement, et les améliorations paieront le dividende de l'excellence opérationnelle.

**Question 9** Une autre question d'Ashley ... « La motivation. Quand tout va mal, que c'est une mauvaise journée, comment vous motivez-vous? En gardant à l'esprit que ce n'est que le début de l'aventure Lean pour notre entreprise, elle n'est donc pas encore auto-alimentée. Mes employés se tournent vers moi pour leur motivation, par conséquent me voir déprimé a un effet négatif. Des conseils? »

**Réponse** Ashley, comme toujours, vous posez d'excellentes questions. Je vais être honnête avec vous. Je suis passé par ces moments. J'ai une vie très riche et je ne parle pas seulement de l'aspect financier. J'ai beaucoup de joie et de succès dans ma vie. J'ai beaucoup de bonnes relations avec les gens à travers le monde. Et J'attribue tout cela au fait

que j'ai choisi de suivre les principes historiques de la grandeur. En d'autres termes, les choix que j'ai faits dans ma vie ont été déterminés par des principes qui ont produit d'excellents résultats tout au long de l'histoire.

Ce sont des principes qui, lorsqu'ils ont été mis en œuvre par tout être humain au cours de l'histoire, ont produit des résultats étonnants, pas satisfaisants, étonnants. Le meilleur exemple pour moi, c'est le principe suivi par nos pères fondateurs : tous les hommes sont égaux ! Le résultat est un pays qui a fait beaucoup de bien à plus de gens que n'importe quelle autre forme organisée de gouvernement dans l'histoire de l'humanité. Ce n'est pas parfait, loin de là ! Mais cette seule idée est devenue la pierre angulaire des personnes de toutes les nations. Des millions de personnes sont libres aujourd'hui en raison des principes qui produisent de grands résultats.



*Principes historiques de grandeur*

### Mes principes favoris

- Faire des personnes le principal centre de votre vie. C'est peut-être mon préféré.
- Chercher à faire bien les choses avant de réaliser des profits. Le profit suivra.
- Enseigner et former. Chaque fois que vous entraînez intensément une personne, vous améliorez considérablement sa capacité à effectuer son travail systématiquement et bien mieux que les personnes qui ne sont que modérément ou occasionnellement formés.

Le meilleur exemple de l'enseignement et de la formation est le Navy SEALs. Lorsque vous prenez les gens qui ont été formés à un niveau élevé et que vous les placez dans des situations stressantes, ils sont performants dans 99 pour cent des cas. Je me demande : « Si je prends ces principes et que j'en fais la



*U.S. Navy SEALs*

pièce maîtresse de la façon dont je me comporte, est-il inévitable que j'obtienne un bon résultat? »

Ainsi, les jours où je m'interroge : « Waouh, ai-je vraiment envie de continuer à faire ça? C'est beaucoup de travail. Les gens l'apprécient-il? C'est difficile ... » Je pense toujours au fait que j'ai réalisé la partie la plus difficile. Je suis allé de l'avant et j'ai foncé en mettant en œuvre ces principes. C'est pourquoi ma vie est pleine et riche. Ces idées produisent de bons résultats.

Donc, je ne vais jamais me détourner de ces principes. Historiquement, ils ont donné lieu à la durabilité, la régularité, la joie, la satisfaction et oui, également au profit. L'accent mis sur autrui m'apporte joie et bonheur. Si je n'étais pas concentré sur le fait d'aider les gens, je n'aurais pas les relations enrichissantes que j'entretiens actuellement avec les gens du monde entier. Ça me motive. Ce qui me motive, c'est un ensemble de travaux historiques qui démontre que ces principes et ces idées fonctionnent. N'abandonnez pas!

**Question 10** Sam d'Israël a demandé ... « Je viens de regarder votre vidéo sur "Faire adopter Lean". Comme toujours, j'aime le fond et la simplicité de votre message. Mais je me posais une question hypothétique. D'après ce que je comprends de vous et votre livre, l'approche 2 Second Lean a été développée il y a quelques années au cours de votre aventure Lean. Pensez-vous que si vous aviez commencé par l'approche des trois étapes auxquelles vous faites référence dans la vidéo (apprendre aux gens à voir les gaspillages, faire en sorte qu'ils corrigent ce qui les ennuiet et réaliser des vidéos avant et après), vous auriez pu avancer aussi loin que l'avez fait?



*Sam*

« Par exemple, dans le chapitre deux de votre livre, vous décrivez comment votre personnel a réussi à réduire le temps d'installation de votre machine de 45 minutes à 5 minutes. Pensez-vous que si vous aviez commencé avec l'approche de 2 Second Lean, vous y seriez parvenus?

« Ou, en d'autres termes, comment passez-vous du concept 2 Second Lean qui semble être plus localement ciblé, à des solutions qui affectent l'ensemble du système de bout en bout? (Il est possible que je ne comprenne pas entièrement le concept, donc je le déforme peut-être quand je dis qu'il est localement ciblé) »

**Réponse** Sam soulève une excellente question. Avec 2 Second Lean, je semble être axé sur de petites améliorations et il semble que je ne sois pas un promoteur d'événements Kaizen. Pourtant, quand Brad et John sont venus la première fois dans nos installations pour nous former, ils ont utilisé les événements Kaizen comme principale méthode utilisée pour mener les améliorations.

Tout d'abord, vous devez savoir que la raison pour laquelle nous avons des résultats aussi puissants chez FastCap est parce que nous appliquons l'approche 2 Second Lean. Je vous promets que cela va au-delà de ce qu'on constate à l'œil nu, ou j'ai échoué à faire un bon travail d'explication de tous les processus sous-jacents qui sont axés sur la situation globale, la chaîne complète de valeur.

Mon objectif avec la démarche 2 Second Lean était de développer une stratégie simple qui permettrait aux gens de bâtir une culture Lean et de réussir à impliquer tout le monde. Au cours des onze dernières années, j'ai constaté que ce sont les petites améliorations progressives qui font le meilleur travail et, en fait, qui fournissent de meilleurs résultats que les grands événements Kaizen. Cela dit, cela ne signifie pas que les événements Kaizen n'ont pas de valeur; ils ne sont tout simplement pas ma stratégie préférée.

### Lean global

Je considère cela comme une pensée Lean global, car à la fin de la journée, tout le monde doit comprendre que ce que nous essayons de faire dans tout processus, petit ou grand, est d'éliminer les gaspillages. Nous voulons permettre à un maximum de valeur de s'écouler vers le

client. Lorsque vous considérez un processus pour la première fois, il est important de le considérer à l'échelle globale.

Vous ne devriez pas vous concentrer uniquement sur la suppression d'une petite quantité de gaspillages d'une étape particulière, car cette étape, en soi, pourrait être un gaspillage. Vous pouvez supprimer tous les gaspillages que vous voulez à l'intérieur d'un processus, mais l'essentiel est que le processus lui-même peut ne pas offrir de valeur au client. Il s'agirait là d'un exemple classique de traitement excessif.

Prenez du recul et demandez-vous : « Qu'est-ce que nous essayons ici de faire pour le client? Quelle est la valeur que nous essayons de transmettre au client? »

D'abord, considérez la situation à partir de ce point de vue global en parallèle avec la réalisation de petites améliorations progressives. J'ai échoué dans ma quête de rendre les choses simples en ne donnant pas l'attention nécessaire à cette perspective globale. Nos employés ont un point de vue global, mais je n'ai jamais discuté de cela et de la façon dont nous réalisons cette composante essentielle.

Chaque jour, nous apprenons à notre équipe une série de principes qui constituent le cœur de notre philosophie d'entreprise. Un de ces principes est que Toyota ne tente jamais de supprimer les gaspillages de tout processus, sauf s'ils peuvent le diviser par deux. À première vue, ce principe ne semble pas coller au concept de 2 Second Lean, mais en réalité, il s'y inscrit parfaitement.



*Diviser de moitié les  
gaspillages*

Notre équipe sait que l'objectif est de prendre un processus qui prend dix minutes et de transformer ce délai en cinq minutes, puis transformer les cinq minutes en deux minutes et demie. Ils voient la situation globale et le pinceau qui applique la peinture est l'amélioration de 2 secondes. La mécanique de comment ils vont y arriver se fait à travers de petites améliorations progressives.

Notre équipe sait également rechercher les plus grandes contraintes. Ils ont été formés pour comprendre que le goulot de la bouteille (la plus grande accumulation de travaux dans un processus particulier) est le meilleur endroit pour voir et éliminer les gaspillages

Ils savent également se poser la question : « L'activité que je réalise fournit-elle de la valeur au client ou est-ce juste un processus qui a été ajouté? Suis-je en train de chercher à éliminer les gaspillages, même si le processus ne fournit aucune valeur? » Ils comprennent très bien ces trois concepts. Ils comprennent que nous ne ferons rien si ce n'est fournir de la valeur au client.

Si nous mettons un sac en plastique autour d'un article, cela offre-t-il de la valeur au client? Bien sûr, c'est joli de mettre un sac en plastique autour d'un objet, mais cela représente-t-il une valeur en soi? S'il n'y a pas de valeur, nous n'allons pas essayer d'améliorer le processus en réduisant la taille du sac ou en trouvant un moyen plus rapide de mettre le sac. Si le sac n'ajoute aucune valeur au client, il s'agit d'un gaspillage.

Un bon exemple de cela est l'emballage des produits Apple. Récemment, j'ai acheté un autre iMac pour notre société. J'ai été surpris quand j'ai ouvert la boîte. Il y avait une quantité minimale d'emballage, moins que lors du dernier achat que j'avais effectué il y a six mois. J'ai remarqué qu'ils n'avaient pas mis de sac en plastique autour de l'ordinateur. L'ordinateur était pris en sandwich entre deux morceaux de mousse avec le cordon d'alimentation et un petit manuel joint. C'est tout. J'étais presque choqué qu'il n'y ait pas plus d'emballage, en quantité typiquement volumineuse, et de déchets qui accompagnent la plupart des produits proposés sur le marché actuel.

Apple a bien compris que ce n'est d'aucune utilité pour le client. J'ai fini par apprécier davantage le produit quand j'ai vu comment il était soigneusement emballé avec si peu de déchets.

Il est impératif que les employés comprennent les huit gaspillages. Il est impératif qu'ils comprennent que l'objectif est de réduire tout de moitié, et pas seulement effectuer de petites améliorations progressives.

Les améliorations progressives sont les outils que nous utilisons pour tout diviser par deux. Pourtant, ils considèrent toujours la situation globale en tant que résultat de l'enseignement et de la formation que nous prodiguons au quotidien lors de notre réunion matinale.

La pensée Lean global est un concept important que j'ai peut-être négligé ou pas assez clairement identifié dans mes précédents écrits, mais je vais prendre le temps de le clarifier. Il est tout aussi important d'avoir un point de vue global que d'avoir une démarche basée sur les améliorations de 2 secondes. Les deux fonctionnent en tandem pour produire une culture réussie et permettre que la valeur soit transmise au client.

L'autre façon pour nous de développer une image globale chez FastCap consiste à rationner les documents que nous digérons régulièrement dans notre enseignement et notre formation. Les livres tels que « Le modèle Toyota, 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise » et le livre d'Art Byrne, « The Lean Turnaround » ne sont que quelques exemples des DOUZAINES de livres que nous lisons pour améliorer notre compréhension de LEAN.

Récemment, dans mon émission « The American Innovator » j'ai déclaré : « Notre objectif est que tout se déroule sans effort ou sans avoir à lutter pour chaque activité. »

Une auditrice, Shannon, a écrit : « Waouh! Cela rend Lean si concret. »

L'idée que chaque activité puisse se passer sans heurt signifie dans la terminologie Lean qu'il ne devrait y avoir aucun :

**MURI** = fardeau ou lutte

**MURA** = Irrégularité ou variation

**MUDA** = Les gaspillages qui résultent de la charge qui produit une irrégularité ou un manque de flux, ce qui fait que tout est une lutte

Si vous n'avez pas de charge, alors vous obtiendrez la régularité,

ce qui réduit les gaspillages, supprime les difficultés et permet un flux de valeur au client. En termes simples, « zéro lutte » résume magnifiquement le but de la pensée Lean et la raison pour laquelle il est si important que tout soit fluide.

Le flux est exactement ce que 2 Second Lean offre à l'atelier. 2 Second Lean est l'approche « fine » (Le mot anglais « lean » signifie fin, mince) pour mettre en œuvre Lean. Lean concerne surtout le flux et la régularité. Les événements Kaizen, bien qu'ils aient la capacité de produire des résultats positifs, comme ils l'ont fait dans les premières années de FastCap, ne se sont pas avérés être le meilleur modèle pour nous. Dans mon esprit, les événements Kaizen sont essentiellement l'application du travail par lots des principes Lean. Ils n'introduisent pas de fluidité dans l'atelier; ils sont par nature perturbateurs. Ils ont besoin que vous vous arrêtiez pendant une journée, une semaine ou tout le temps nécessaire pour que tout le monde se concentre sur une zone particulière. Cela crée des irrégularités et même un fardeau pour le système.

Je pense que l'approche 2 Second Lean est un succès parce qu'elle requiert simplement de petites améliorations sur une base quotidienne à un moment déterminé : la première chose du matin avant de commencer votre production normale. En faisant cela, vous introduisez un flux aux améliorations et vous n'introduisez aucune irrégularité au niveau de la production. 2 Second Lean est le principe Lean appliqué de façon uniforme et régulière, ce qui permet à l'amélioration continue de circuler à travers n'importe quelle organisation.

Shannon a également écrit : « Lean peut-il se résumer à ceci : Lean est vraiment la règle d'or : faire pour les autres ce que vous voudriez qu'ils fassent pour vous. »

Lean fait de la personne qui effectue le travail un défenseur en temps réel du client. Le client ne peut pas être dans l'atelier pour s'assurer que la valeur soit livrée, mais un membre bien formé de l'équipe Lean est le meilleur défenseur du client. Lean consiste à fournir à la clientèle une activité à valeur ajoutée. Si vous étiez le client, c'est ce

que vous voudriez. En tant que producteur, que ce soit de nourriture, d'électronique, de logiciels, de voitures ou de soins médicaux, mon véritable rôle est celui d'un défenseur permanent du client dans l'atelier. En tant que client, je peux devenir très enthousiaste à l'idée qu'une organisation se concentre intensément sur ce qu'ils me fournissent.

Lean global a de nombreuses facettes, mais en temps réel, les défenseurs de la clientèle dans l'atelier peuvent être le meilleur exemple de Lean global.

J'ai appris tellement de choses à la suite de la collaboration avec autrui. Je cherche délibérément à donner du mérite, et non à le recevoir. Le résultat est une culture de collaboration dynamique, où tout le monde peut apprendre et s'améliorer à tout moment. Sam et Shannon, ainsi que des milliers d'autres, ont fait une grande différence pour m'aider à comprendre le pouvoir d'être un penseur Lean.

Isaac, un autre auditeur et un grand penseur Lean, a récemment envoyé ce courriel après avoir regardé une édition de « The American Innovator » : « Paul, la plupart des adultes ont perdu l'excitation enfantine que vous avez vis-à-vis de la vie et de la découverte. Il est tellement agréable de voir comme vous êtes enthousiaste à propos de la vie et de la perspective de l'apprentissage continu. »

Je suis enthousiasmé par 2 Second Lean, Lean global, Lean collaboration, Lean défenseur, Lean règle d'or et oserais-je dire Lean maternelle.

LE PLUS IMPORTANT :  
LEAN EST LA RÈGLE D'OR

## Vidéos Lean :



### 1. Entretien avec Hannah

<http://youtu.be/JxmP5Nq15GI>



### 2. Lean à la maison 1

[http://youtu.be/3F0R9iOH2\\_c](http://youtu.be/3F0R9iOH2_c)



### 3. Lean à la maison 2

<http://youtu.be/zkIXuS2p6o0>

## Chapitre 16

### Lean est une langue étrangère

Souvent, quand je parle, je dis des choses qui peuvent rendre les gens mal à l'aise. Je parle une langue des affaires qui ressemble souvent à une langue étrangère. Voici quelques-uns de mes mots préférés - et ce qu'ils signifient pour moi.

***Confiance : l'acte de laisser vos employés faire des erreurs.***

Je parle de faire confiance à mes employés Il est très inconfortable pour la plupart des leaders de faire confiance à leurs employés, parce que les leaders s'élèvent à la position de leadership en pensant avoir toutes les réponses. Ils sont des leaders en raison de leur sens aigu des affaires, de leur intelligence et de leur capacité à faire avancer les choses. Ils embauchent des gens pour soutenir ces activités, mais ils les invitent rarement à innover en égaux dans le processus. Ils font rarement confiance à leur personnel, et donc, ils écrasent un potentiel énorme.

J'ai confiance en mes employés et je sais qu'ils feront des erreurs comme je l'ai fait. La plupart de mes grands progrès personnels se sont réalisés au prix de mes erreurs. Pourquoi ne devrais-je pas offrir à mes employés la même opportunité et leur permettre de se développer et de vivre ces enseignements de la même manière que je l'ai fait?

La confiance est un ingrédient important dans le développement d'une culture Lean et c'est probablement celui qui rend les gens le plus mal à l'aise. Ils ne veulent tout simplement pas donner leur chance à des personnes qui font des erreurs. Faire des erreurs permet un apprentissage sérieux et approfondi, ce qui se traduit par un élan dont la plupart des entreprises et organisations ont désespérément besoin. Les leaders cherchent à être à la pointe, mais elle leur échappe, parce qu'ils refusent de faire confiance à leur personnel.

***Fanatique : adopter des idées historiques avec émotion et une détermination imparable.***

La plupart des leaders pensent que vous devez être d'humeur égale et que vous ne pouvez pas être excité. Je m'enthousiasme à propos de tout, en particulier de la vie elle-même. Pour moi, être fanatique est essentiel pour être un leader efficace. Je suis passionné par l'adhésion aux principes de l'élimination sans relâche des gaspillages et du développement des individus. Je suis un fanatique des principes Lean. Pourquoi? Parce qu'ils fonctionnent. Ils ont toujours fonctionné et ils vont continuer à fonctionner pour quiconque les applique avec passion. Ils sont les éléments sur lesquels les plus grandes sociétés du monde se sont construites - et cela vaut la peine d'être un peu fanatique.

Toyota, Harley Davidson, Virginia Mason Hospital, Mold fil, Southwest Airlines et toute une foule d'autres entreprises ont appliqué les principes de la pensée Lean d'une façon fanatique, en poursuivant sans relâche les principes éprouvés, et ont obtenu des résultats étonnants. Pour ces entreprises, Lean n'est pas tout simplement une méthode ou un outil de plus dans la boîte à outils. Il s'agit d'une stratégie particulière qui devient omniprésente dans tout ce qu'ils font.

***Déviaton : l'acte d'honorer les autres***

L'un des concepts les plus puissants à adopter pour être un leader Lean efficace est la capacité à vous détourner du mérite et à le donner aux autres. Tout commence au sommet, se façonne au sommet et doit rester l'idée la plus stratégique des leaders. Lorsque les principaux leaders en sont le modèle, les autres en feront de même. C'est dans cet acte de déviation que les gens les plus sceptiques sont susceptibles de s'engager. S'approprier le mérite repousse les gens et supprime la culture de collaboration. La déviation est magique et se trouve en haut de la liste du vocabulaire du leadership Lean efficace.

### ***Humanité : l'acte de reconnaître les dons des autres***

Lean se résume principalement aux autres. Nous sommes dans le business de l'évolution et de l'amélioration de l'humanité. À la base, Lean n'est rien d'autre que l'enseignement, la formation, le perfectionnement, l'apprentissage et l'amélioration de la condition du personnel. Lean n'est pas un système mécanique pour éliminer les gaspillages. C'est une méthodologie permettant de modifier la perception des gens sur la façon dont ils perçoivent le travail. Le travail est noble et nous pouvons faire beaucoup pour élever cette chose que nous faisons tous.

### ***Audacieux : la croyance routinière de l'impossible***

Les penseurs Lean sont audacieux. Nous sommes ici pour changer le monde. Nous ne sommes pas ici pour créer de bonnes entreprises en bonne santé.

L'objectif de tout leader Lean est beaucoup plus que la simple construction d'un résultat net. Nous envisageons la possibilité que la pensée Lean puisse améliorer considérablement la qualité de la vie des gens. Nous sommes ici pour que cela se produise, et en cours de route, pour changer le monde.

### ***Kata : le rythme du travail***

Nous aimons les routines qui créent l'excellence. Kata est un mot japonais qui signifie simplement routine. Les routines que nous déployons en tant que penseurs Lean sont la réunion matinale et les améliorations quotidiennes de 2 secondes. La réunion matinale crée une communication claire entre tous les membres de l'équipe. Les améliorations quotidiennes de 2 secondes constituent le tempo d'une culture Lean dynamique.

***Profit : le résultat de l'excellence***

Sans doute l'un des concepts les plus controversés que je propose, c'est que nous ne sommes pas ici pour faire de l'argent. Le profit et l'argent sont un sous-produit d'une culture Lean efficace. Nous sommes ici tout d'abord et avant tout pour améliorer la qualité de vie du client. En interne, nous sommes ici pour faire évoluer nos employés. Si nous faisons ces deux choses à un niveau élevé, nous serons rentables. Cependant, le profit n'est pas la raison pour laquelle mettre en pratique Lean ni la raison pour laquelle une société existe. Si je vous disais le nombre de fois où j'ai rencontré des entreprises qui ont plongé, malgré de bons produits et des personnes capables, vous seriez surpris. En fin de compte, le problème vient de la direction qui met l'accent sur le profit et sur elle-même, oubliant pourquoi l'entreprise existe en premier lieu. Évacuez les chiffres de votre esprit, concentrez-vous sur vos clients, vos employés et sur le service envers autrui, et vous serez surpris de voir comment tout le reste va s'arranger.

# Chapitre 17

## Organiser le gaspillage

Lors d'un récent voyage en Europe, j'ai participé à une séance de questions-réponses avec un groupe très réfléchi de banquiers Lean de Tatra Banka, la filiale slovaque de la Raiffeisen Bank International basée à Vienne. Les questions étaient exceptionnelles, j'ai alors décidé de consacrer un chapitre pour répondre à leurs questions et parler de leur remarquable marque Lean. Les banques sont les derniers endroits où je m'attendais à trouver une culture Lean dynamique. Raiffeisen est une banque importante en Europe de l'Est, présente dans dix-sept pays avec plus de 60.000 employés. La taille seule serait formidable si on essayait de faire évoluer la culture vers la pensée Lean. Le secteur bancaire ne fabrique rien, non pas que cela importe, mais ce n'est certainement pas l'épicentre de Lean. Avouons-le, les banquiers peuvent être rigides et inflexibles et pas très sympathiques, mais pas chez Raiffeisen.



*Banquiers Lean*

Au cours des douze années de mon aventure Lean, je n'ai jamais rencontré un groupe de personnes aussi dynamiques. Ils ont une mentalité « Quoi qu'il advienne, nous allons y arriver ». En outre, ils adorent s'amuser, ils sont créatifs et très avancés dans leur compréhension de la façon dont fonctionne Lean. Pour leurs champions Lean et leurs navigateurs Lean, Lean n'est pas un outil de travail rigide. Lean est une plate-forme pour la créativité, l'innovation et beaucoup de rires. Voici trois exemples de penseurs Lean de Raiffeisen au travail.

En arrivant à leur forum Lean, j'ai entendu parler d'un événement en soirée prévu sur un bateau sur le Danube. Après quelques verres et un dîner, Leanne et moi-même avons été informés d'un exercice de

création d'équipes. Natalia, un membre du conseil d'administration de la banque, murmura : « Vous ne croirez pas ce qu'ils sont sur le point de faire. Ils vont réaliser un costume Lean, avec les gaspillages que nous avons recueillis. Chaque équipe va devoir habiller une personne avec des « déchets ». Voyons à quel point ils peuvent être créatifs. »



*Vêtement à base de déchets*

J'ai pensé : « Waouh! Cela semble intéressant, mais ça va marcher? »

Et bien, environ une heure après, chaque équipe ayant travaillé avec beaucoup de diligence, la passerelle était ouverte et le défilé des déchets a commencé. L'un après l'autre, les participants portaient des déchets connus de tous (des bouteilles en plastique, des journaux en papier, du papier bulle, du carton, etc.) et recevaient toute notre attention. Il s'agissait de la chose la plus drôle que j'aie jamais vue et qui illustre clairement la quantité de déchets qui existe et combien il est facile de passer à côté. Suspendre les déchets sur une seule personne permet de leur donner vie. J'ai fait une vidéo parce que je trouvais la présentation très efficace. Elle s'appelle le défilé Lean. Il s'agit d'un excellent exemple de la façon dont une banque a enseigné à ses employés à considérer de façon créative la détection des gaspillages tout en s'amusant.



*Capitaine Bob et ses 3 matelots*

Un deuxième exemple est le capitaine Bob et ses trois matelots. Le lendemain, ils ont effectué des séances en petits groupes Lean pour tous les groupes Lean des dix-sept pays différents. L'un d'eux était incroyable. Il s'agissait du capitaine Bob, et de trois matelots qu'il avait ligotés à l'aide d'une corde. Chaque partenaire avait une chemise personnalisée indiquant son type de déchet.

Il y avait d'abord le matelot « Variabilité », avec un crochet sur son bras. Il criait avec une voix de pirate : « je vole vos profits et vos clients! »

Et puis il y avait le deuxième matelot « Rigidité » : « Je vais voler votre rentabilité. Je suis inflexible. Les besoins de vos clients ne sont pas importants. Je vais empêcher vos clients de revenir. »

Le dernier matelot avait une chemise qui indiquait « Capitaine de haute mer ». Il s'agissait du capitaine Grand gaspillage.

Les trois matelots caractérisaient les attributs des penseurs non-Lean. Le capitaine Bob les a ligotés et a limité leur influence



*Attachez les déchets*

sur son navire. Se moquer de l'incohérence et de la rigidité montrait avec une grande clarté la façon la plus rapide d'anéantir vos clients, votre entreprise et vos profits. De toute évidence, les penseurs Lean de

Raiffeisen ont une compréhension claire de ce que la pensée Lean peut apporter, et ils la communiquaient d'une façon amusante et mémorable.



*Le gourou Lean*

Le troisième exemple est peut-être le plus drôle de tous. L'un des autres pays avait un swami assis dans une robe blanche avec une feuille autour de la tête. Ils l'appelaient « Le gourou Lean ». Une fille sonnait une cloche en disant : « Venez poser toutes vos questions au gourou Lean. » Et bien sûr, une belle jeune fille était assise sur ses genoux.

Les gens venaient et demandaient au swami : « Comment puis-je appliquer Lean dans cette situation? »

Tout ce que je peux dire, c'est que ces gens savent comment s'amuser et j'ai apprécié à la fois la visualisation et l'humour de cette façon de rendre Lean amusant et pertinent. Raiffeisen comprend que Lean n'est pas uniquement quelque chose que vous faites. Lean est une stratégie élaborée autour d'une forte culture de la pensée Lean capable d'orienter efficacement la valeur vers le client.

Quand mon tour est venu de prendre la parole, l'un des points que j'ai relevé, c'est que Lean ne signifie pas seulement être organisé, parce que j'étais organisé avant de devenir un penseur Lean. J'avais une belle usine et j'étais le parfait exemple de ce à quoi une installation organisée devait ressembler. Je ne comprenais pas les 8 gaspillages et mon usine était un excellent



*Petra*



*Le gaspillage organisé*

exemple de surproduction et l'est encore à des degrés divers. J'avais effectivement « des gaspillages organisés. » Quand j'ai demandé au groupe si j'avais dit quelque chose qui pouvait être un peu choquant ou intéressant, Petra a levé la main et a dit : « Oui, tout ce que vous avez dit à propos d'être organisé et que ce n'est pas vraiment Lean. »

Je lui ai répondu : « Vous pouvez organiser vos gaspillages. » Et puis j'ai regardé la diapositive que je venais de montrer, celle de mes étagères remplies de stocks parfaitement polis, brillants et prévisibles, bien étiquetés et avec de bons contrôles visuels... tous les éléments de Lean. Mais malheureusement, l'inventaire représentait du gaspillage. Il s'agissait d'un exemple de surproduction, et la surproduction est là où commencent tous les gaspillages. J'organisais efficacement mes gaspillages!

Donc, si vous surproduisez comme je le faisais avant de comprendre Lean, et franchement comme je le fais encore, alors ça n'a aucune importance que ce soit bien organisé, il s'agit toujours de gaspillage organisé. Je pense que pour Petra, ce fut une révélation, parce que beaucoup de penseurs Lean passent beaucoup de temps à s'assurer que tout soit parfaitement organisé. Je sais que je suis coupable de cela, mais nous devons réaliser que l'organisation de quelque chose n'est pas révélatrice du respect de la pensée Lean. Lean concerne l'élimination des gaspillages ou des activités sans valeur ajoutée. Tout ce qui n'ajoute aucune valeur pour le client est un gaspillage. Le client veut le produit. Il ne veut pas avoir à payer pour que je le fabrique, que je le transporte,

que je le mette en stock, que je le gère, que j'alimente le bâtiment en électricité et en chauffage pour le stocker, que j'illumine les étagères et ensuite payer pour que mes employés montent et descendent pour faire l'inventaire une fois par mois. C'est du gaspillage total. Organisé ... mais du gaspillage total.

Le titre de ma présentation était « Lean est simple. » À la fin de la présentation, un des participants m'a posé une question fantastique : « Quel est l'amélioration Lean la plus importante que vous ayez jamais faite? »

J'ai pensé : « Waouh! Personne ne m'a jamais posé cette question. » J'ai dû faire une pause et réfléchir, parce que nous avons fait énormément de grandes améliorations Lean. La plus grande amélioration fut lorsque nous sommes passés de l'organisation d'événements Kaizen aux améliorations de deux secondes. C'est à ce moment que j'ai eu la certitude que tout le monde allait suivre.

Nous avons réalisé ça en demandant simplement aux gens de solutionner ce qui les dérangeait, d'observer chacune de leurs zones de travail et de se demander : « Est-ce que tout est parfait? Vous ne voudriez pas changer une seule chose? Il doit sûrement y avoir quelque chose qui vous irrite? » Amener les gens à réfléchir à ce niveau sur ce qui les ennuie puis faire l'effort de l'améliorer ou de le solutionner, quelle que soit la taille de l'amélioration, si petite soit-elle, était l'amélioration la plus importante que j'avais faite.



*Où sont mes gaspillages?*

Avant 2 Second Lean, Lean nécessitait que j'organise des événements Kaizen. Quelqu'un devait organiser un événement, gérer un journal Kaizen et divers autres outils Kaizen. Mais quand j'ai dit tout simplement : « Arrêtez de lutter. Corrigez ce qui vous ennuie et faites une amélioration de 2 secondes. » La donne fut changée chez FastCap.

Tandis que les mains continuaient de se lever, une autre fille m'a écouté dire : « Partout où je vais, je vois des gaspillages. Que j'aie acheté un hot-dog dans les rues de Prague ou dans un centre de conférence comme celui-ci, je vois des gaspillages. Et cela a été très important pour ma réussite. Je vois des gaspillages partout. J'ai entraîné mes yeux à les voir. » Une jeune femme leva la main et posa l'une des meilleures questions. Au lieu de me pointer du doigt, elle a demandé : « Quels sont les gaspillages que vous voyez en nous? »



*Tournage Lean*

C'est un exemple de culture Lean mature. Ils se sentent suffisamment à l'aise pour me demander si je vois leurs gaspillages. Quand je fais une présentation, je prends habituellement cinq ou six Mini iPoles et Super Mounts, quelques-uns des produits que j'ai développés pour faire des vidéos Lean, et je les offre aux personnes qui me posent d'excellentes questions. Inutile de dire que je lui en ai immédiatement donné un. J'ai demandé à l'auditoire : « Pourquoi ai-je choisi de lui offrir le Mini iPoles et Super Mount pour cette question, parmi toutes les autres questions auxquelles j'ai répondu ce soir? »

Elle a répondu avec l'humour typique de Raiffeisen : « Parce que je suis belle. » Il y eut un grand fou rire.

Il y avait pas mal d'autres réponses, mais finalement quelqu'un a trouvé la bonne. « C'est parce qu'elle se concentre sur elle-même et sur ses propres problèmes. »

Exactement! C'est l'une des choses les plus difficiles à faire pour n'importe quelle culture. Le signe d'une culture mature est d'être à même de se poser les questions : « Qu'est-ce que je dois améliorer? Où sont mes gaspillages? Que voyez-vous? »



*Enfants de l'école Cornerstone Christian*

Je pense que c'est une question

révélatrice. Lorsque je réfléchis au succès dont FastCap a bénéficié en mettant en œuvre 2 Second Lean et en développant une culture Lean, je pense que l'une des choses les plus importantes a été notre volonté sans relâche de demander à nos clients quels étaient nos défauts et comment nous pouvions les améliorer. Nous posons cette question à nos clients et nous nous la posons entre nous en interne. Nous ne sommes pas menacés lorsque quelqu'un nous dit : « Vous savez, je pense qu'il pourrait y avoir une meilleure façon de le faire. » Ou « Bob, êtes-vous sûr que c'est une méthodologie Lean que vous appliquez ici? » Et neuf fois sur dix, il n'y a aucune attitude défensive, juste un désir de s'améliorer. C'est une étape claire dans la construction de toute culture Lean. Et lors de la séance de questions-réponses, cette fille a fait un très beau travail en illustrant la façon dont nous devrions tous envisager l'amélioration.



*Katie*

Maintenant rappelez-vous, lorsque je raconte ces histoires, je parle d'une banque. Ce n'est pas l'endroit où vous vous attendez à trouver une pensée Lean si avant-gardiste. On m'a ensuite demandé : « Comment enseignez-vous la pensée Lean à un enfant de six ans? » Je trouvais qu'il s'agissait là d'une autre excellente question.

Il se trouvait justement que la diapositive suivante portait sur les enfants de l'école Cornerstone Christian et sur la façon dont ils ont intégré les vidéos Lean « avant et après ». J'ai montré la vidéo et j'ai dit : « C'est très simple. Vous faites en sorte que les enfants voient un problème, puis vous les laissez créer une solution et les encouragez à faire des vidéos « avant et après ». Quand vous faites cela, l'expérience Lean devient amusante et pertinente. C'est la façon d'enseigner à un enfant de six ans, il faut rendre cela pertinent et amusant!

Une de mes améliorations préférées est l'amélioration d'un enfant de six ans, Katie Bailey. Katie avait un problème pour arriver à l'heure le matin pour prendre le bus scolaire. Son père, un penseur Lean, a suggéré qu'elle s'arrête et se pose la question : « Quelle est la cause du problème qui entraîne ton retard? »

« Et bien, papa, le matin, je ne trouve pas mon sac à dos. »

« Pourquoi ne trouve-tu pas ton sac à dos? »

« Parce que je le laisse toujours quelque part et je ne me souviens pas de l'endroit où je l'ai laissé. »

« Pourquoi ne pas définir un endroit spécial pour mettre ton sac à dos, pour qu'il soit toujours à la même place? »

Donc, peu après, Katie s'est remué les méninges et a défini un lieu précis où déposer son sac à dos tous les soirs avant d'aller au lit. Maintenant, quand elle se réveille le matin, elle se prépare, se brosse les dents, se rend à cet endroit, ramasse son sac à dos et n'arrive plus en retard à l'école.



*Lucia*

C'est ainsi que vous enseignez la pensée Lean à un enfant de six ans. Laissez-les résoudre le problème et donnez-leur la propriété de la solution. Posez des questions, laissez-les résoudre leurs problèmes et faites-le de façon amusante et pertinente.

Pouvez-vous imaginer le genre de leader, employé ou propriétaire d'entreprise que Katie Bailey sera quand elle grandira? À un jeune âge, elle apprend à résoudre des problèmes et à éliminer les gaspillages en améliorant tout en permanence.

Le commentaire suivant, néanmoins, est l'un de mes favoris. Je terminerai ce chapitre avec celui-ci. Je demande aux gens dans le public : « Quelle est votre impression de Lean ou que pensez-vous de Lean? » Tout le monde n'est pas à cent pour cent derrière la pensée Lean.

Lucie, une jeune femme située dans le fond, a levé la main. « Lean vous fait sourire, même au travail. »

Ma réponse a été : « Pourquoi pensez-vous de cette façon? »

« Parce que Lean me facilite la vie. Lean rend ma vie plus heureuse. Lean me rend plus confiante. Lean me permet d'être maîtresse de mon futur. » Qui pourrait mieux exprimer la pensée Lean que cela?

Lean a été mal compris comme étant la méthodologie entraînant des pertes d'emploi, qui stérilise les choses avec peu ou pas de créativité. Lean est tout l'inverse. Rarement, si ce n'est jamais, il ne quitte le moindre emploi. Il crée des possibilités illimitées et de l'emploi continu, prolonge la longévité des employés et améliore le développement des nouvelles personnes qui rejoignent l'entreprise. C'est la façon dont la pensée Lean fonctionne chez FastCap.

Ma réponse fut la suivante : « Quand vous êtes un penseur Lean, vous êtes une marchandise convoitée. » Je me risquerais à dire : « Où que Lucie aille, si elle reste une forte penseuse Lean, chaque organisation va la reconnaître, ainsi que les autres penseurs Lean, comme un atout précieux. »

Cette séance de questions-réponses à Tatra Banka a été l'une des meilleures que j'aie jamais faites avec l'un des groupes les plus engagés que j'aie rencontré. Ils ont rendu le moment agréable, ils ont rendu Lean pertinent, et ils n'avaient pas peur de poser des questions difficiles et de se pencher sur leurs propres actions. Par-dessus tout, la direction de Raiffeisen est remarquable, vous vous reconnaîtrez.... Bon travail! Je vous tire mon chapeau!

**LE PLUS IMPORTANT :**  
LEAN VOUS PERMET DE PRENDRE LE  
CONTRÔLE DE VOTRE FUTUR.

## Vidéos Lean :



### 1. Le cartable de Katie

<http://youtu.be/lp66VBZsZql>



### 2. The American Innovator : Maternelle Lean

[http://youtu.be/e8G0Q0WUS\\_Q](http://youtu.be/e8G0Q0WUS_Q)



### 3. Le défilé des gaspillages

<http://youtu.be/VBE94oKH5Vc>

# Chapitre 18

## La véritable essence de Lean

Nous avons un principe au sein de notre entreprise qui indique simplement : « Il y a deux types de personnes dans le monde : les donneurs et les receveurs. » Notre objectif devrait être d'éliminer tous les preneurs de nos vies aussi vite et aussi furieusement que nous le pouvons et devenir un donneur profond pour l'humanité toute entière.

Une autre façon de le dire est : « Il y a deux types de personnes dans le monde, les gens heureux qui se concentrent sur le bonheur des autres et les gens qui sont malheureux parce qu'ils se concentrent sur leur propre bonheur... les donneurs et les preneurs. »

Il s'agit d'un concept profond que j'ai appris à saisir au cours de ma vie et qui m'a permis de différencier la façon dont je me conduis dans chaque situation. Je ne suis pas en train de négocier l'avantage. Je pense en termes de création d'une situation gagnant-gagnant avec une attention particulière portée sur l'aide envers autrui. J'ai trouvé que chaque fois que j'agis pour servir, la vie s'améliore, et quand je m'attarde sur les avantages que je pourrais tirer de la situation, la vie devient moche. En appliquant ce principe à Lean, j'ai trouvé que cela restait vrai. La véritable essence de Lean se révèle lorsque vous commencez à donner en retour.

Nous avons créé une organisation Lean dont l'objectif principal est de :

1. Servir et fournir de la valeur à nos clients
2. Développer pleinement nos employés en interne
3. Donner à la communauté et renforcer l'environnement de l'entreprise.

Ces trois activités aideront et amélioreront la qualité de vie des gens partout dans le monde, et c'est passionnant.

Chez FastCap, notre activité Lean n'a pas été développée dans un but lucratif. Dans une large mesure, nous donnons la prépondérance aux livres que nous publions. Nous offrons le fichier audio régulièrement. Nous offrons le fichier numérique régulièrement. Nous effectuons des visites de nos installations, sans frais, mais à grands frais en matière de temps et de ressources pour notre entreprise. Ce faisant, nos employés s'élèvent et nous élevons la vie des autres. Notre personnel sent qu'il fait la différence. Ils ont une opinion positive d'eux-mêmes et de leur capacité à faire la différence. Nous créons un environnement dans lequel les gens fournissent des résultats supérieurs à ceux généralement attendus dans une organisation. Nous avons fait en sorte que tout dans notre entreprise se résume à donner et à rendre.



*Faites une visite et partagez*

Quand une organisation se propose d'intégrer ou de bâtir une culture Lean, c'est une grande promesse. Et cette promesse sera amplifiée lorsque l'entreprise commencera à enseigner, former et faciliter les pratiques Lean à l'extérieur de l'organisation. C'est alors que nous avons découvert pour la première

fois la véritable essence de Lean. Il y a environ six ou sept ans, nous avons commencé à laisser les gens visiter notre petit établissement minable qui était plein de défauts. Chaque fois que quelqu'un visitait nos installations, nous apprenions davantage sur nos propres déchets et nos propres déficiences et nous prenions davantage connaissance des possibilités d'amélioration concernant ce que nous faisons. Ce faisant, non seulement nous avons aidé les gens à venir visiter l'usine,

mais nous avons eu l'avantage de bénéficier de nouveaux regards sur nos activités. À ce jour, nous continuons à le faire et nous le faisons intensément et volontairement car nous savons que Lean porte ses véritables fruits lorsque vous commencez à partager.

**LE PLUS IMPORTANT :  
DONNER EST PLUS IMPORTANT QUE  
RECEVOIR**

# Chapitre 19

## 90% est du gaspillage

Quelle déclaration stupéfiante. La plupart des gens disent : « Pas du tout, Paul, je suis très productif! »

Alors je rétorque : « Vous et moi sommes extrêmement productifs dans la production d'activités sans valeur ajoutée. »

Depuis l'aube des temps, l'homme a été à la recherche de la productivité. Il suffit de penser à toutes les grandes innovations telles que la roue, le moulin, la machine à vapeur, l'automobile et l'avion. C'est dans notre ADN d'améliorer, mais la façon dont nous nous améliorons et les processus que nous déployons peuvent également être des générateurs de gaspillages très efficaces.

Dans le monde Lean, il y a quelque chose que nous appelons la piste des spaghetti. Un exercice Lean simple consiste à tracer le chemin qu'une personne particulière parcourt pour accomplir une tâche commune, comme vider le lave-vaisselle. La plupart d'entre nous sommes choqués par la quantité d'activités sans valeur (marcher, atteindre, ouvrir et fermer) par rapport aux activités à valeur ajoutée (mettre la vaisselle et les couverts dans les armoires et les tiroirs). Le temps réel de la valeur ajoutée est une milliseconde par rapport à tout le gaspillage.



*La piste des spaghetti*

La même chose est vraie pour l'utilisateur d'ordinateur qui passe le plus clair de son temps à cliquer sur l'ordinateur à la recherche de documents, par opposition à l'ajout de valeur, à l'évolution et à l'amélioration de quelque chose. Je suis pleinement conscient des gaspillages et j'ai souvent vu dix courriels échangés par moi-même et mes collaborateurs qui pouvaient être réduits à un ou deux messages au maximum. Quatre-vingt dix pour cent de tout ce que nous faisons est



*As de l'informatique*

du gaspillage. C'est juste une réalité statistique.

Les êtres humains ont une capacité naturelle à créer, à développer et à améliorer. Cependant, il est essentiel que nous développons et utilisions cette capacité au maximum de son potentiel. Nous sommes au fond de nous des êtres à même de résoudre des problèmes, c'est inscrit au cœur-

même de notre conception. Mais le plus souvent, nous n'exploitons pas ce potentiel inné parce que nous n'avons pas un bon processus pour en tirer profit. Nous ne sommes pas des fourmis qui entrent, prennent un grain de sable et le ressortent pour l'empiler et creuser un trou. Nous entrons, prenons un grain de sable, nous le sortons, l'empilons et avons la capacité de nous demander : « Comment puis-je améliorer ça? » et nous construisons une excavatrice. La clé est de créer une stratégie, une intention, une méthode qui fasse appel à ce génie qui nous est offert par Dieu. C'est peut-être pour cette raison que je suis si passionné par Lean, parce que c'est exactement cela. Il s'agit d'un système qui exploite le génie que Dieu a insufflé et conçu en chacun de nous.

L'histoire la plus forte que je puisse utiliser pour illustrer la quantité de gaspillages présents dans les processus et l'efficacité d'une stratégie Lean, est celle de notre département de conception graphique. Je dois admettre que je n'ai jamais trouvé qu'il était facile de travailler avec des concepteurs graphiques. Ils sont plus portés sur le côté artistique et manquent souvent d'une prédilection naturelle envers l'amélioration des processus.

À un moment donné, nous avions deux concepteurs graphiques à temps plein et étions toujours retardés dans le travail. Alors que je travaillais avec eux, j'ai remarqué qu'ils gaspillaient énormément de temps à ouvrir, à fermer, à rechercher et à copier des fichiers. Je ne comprenais pas pourquoi ce processus était si compliqué. Quand je les interrogeais à ce sujet, ils réagissaient en disant que c'était juste comme ça que fonctionnait la conception graphique. Je savais que ça pouvait être amélioré de façon spectaculaire. Peu importe ce que je leur avais appris sur Lean et mes encouragements pour qu'ils améliorent

le processus, je n'ai pas réussi à obtenir d'améliorations de processus importantes.

Finalement, ma frustration était insupportable pour l'une des conceptrices et elle a démissionné. Oui, ceci est un exemple de Paul en tant que mauvais leader... Je n'ai jamais dit que j'étais parfait! Le second concepteur a dû être licencié. Au lieu d'embaucher un autre professionnel, j'ai amené Graham de l'atelier. Il était un concepteur graphique autodidacte qui avait travaillé dans l'atelier et effectué des améliorations de deux secondes, en y parvenant de façon exceptionnelle. Rappelez-vous, il n'était pas concepteur graphique de formation.

En quelques semaines, il a été en mesure d'acquérir les compétences nécessaires, de savoir où étaient stockés les choses et de rattraper notre retard. Finalement, je disposais de quelqu'un qui appliquait Lean au service de la conception graphique et à ce moment, non seulement nous avons rattrapé le retard mais il avait transformé un travail de deux personnes à temps plein en un emploi d'une seule personne avec du temps à perdre. Aujourd'hui, la plupart des travaux qui lui sont confiés sont réalisés en moins d'une heure. Il est implacable sur l'amélioration. Je suis incapable de me rappeler la dernière fois où j'ai dû lui demander de faire une amélioration, car il emploie les principes Lean à chaque clic de souris. Non seulement il accomplit le travail de conception de deux personnes, mais il apporte son aide au quotidien dans trois autres départements importants.

Ceci illustre la façon dont 90 pour cent de ce que nous faisons est du gaspillage. Il y a des possibilités infinies concernant l'élimination des gaspillages et la transmission de valeur à nos clients internes et externes.

## Chapitre 20

### Les stars de Lean

Les gestionnaires de niveau intermédiaire me l'ont déjà dit maintes et maintes fois... « Mon patron ne comprend pas et ne soutient pas ce que j'essaie de faire. » Ma réponse est toujours la même : « Concentrez-vous sur vous-même, développez votre propre zone d'influence et appliquez en permanence l'amélioration continue dans votre vie. Si vous adoptez cette approche, en peu de temps vous aurez non seulement une augmentation et une promotion, mais vous finirez éventuellement par être le directeur de votre organisation ou d'une autre organisation réfléchie qui comprend le pouvoir du véritable leadership Lean. »

Le leadership Lean n'est pas juste un peu différent des autres types de leadership, il est fondamentalement différent. Les dirigeants typiques sont préoccupés par eux-mêmes et par leur position et leur statut. Le dirigeant Lean pense toujours aux personnes dont il est responsable et à la façon de leur enseigner, de les former, de les améliorer et de rendre la vie de chacune d'elles meilleure. Il s'agit d'un leadership au service des autres au plus haut niveau. Il est rare et il s'agit d'un trait de caractère convoité.

Régulièrement, je me demande si je connais des dirigeants Lean qui souhaiteraient un travail de gestion et gérer une grande organisation. Malheureusement, la réponse est presque toujours non. Vous voyez, j'ai rencontré des centaines de praticiens ceinture verte et ceinture noire certifiés Lean, cependant, il y en a peu qui ont la capacité d'inspirer aux gens la grandeur. Encore aujourd'hui, on m'a demandé de nouveau si je connaissais quelqu'un que je recommanderais pour prendre en charge une position de leadership Lean dans une grande société. J'ai répondu que je ne pouvais penser qu'à une seule personne ayant les qualifications pour le poste. Son nom est Bruce. Voici ci-dessous la réponse de Bruce qui résume l'essence même de ce chapitre. Lorsque vous « comprenez » le leadership Lean, vous êtes une bombe, une espèce rare qui n'a que le ciel comme limite.

« *Bonjour Paul!*

*Merci d'avoir pensé à moi pour ce poste. Je suis honoré! Cela semble être une entreprise formidable.*

*Comme vous, je suis également réticent à recommander qui que ce soit, SAUF SI cette personne est une véritable star Lean. Je connais quelques praticiens Lean, mais franchement très peu possèdent la personnalité dynamique d'engagement dont vous avez besoin pour inspirer et stimuler le personnel afin qu'il adopte une migration culturelle Lean. Je pense qu'il est contraire à l'éthique de recommander un praticien Lean simplement parce qu'il est un ami ou un associé.*

*Je connais une seule personne qui, selon moi, pourrait exceller dans cette position, mais comme vous vous en doutez, il est bien payé (environ 200.000\$ par an) et aime vraiment son travail et sa vie dans le Mississippi.*

*Désolé de ne pas pouvoir fournir de pistes solides.*

*- Bruce*

J'ai recommandé Bruce pour le poste non pas parce qu'il m'a montré des graphiques et des tableaux de données statiques concernant tout ses succès Lean. Il n'a pas essayé de m'impressionner avec des termes ou des concepts Lean japonais. Il ne m'a pas récité toutes les entreprises qu'il a transformées grâce à son excellent leadership. J'ai rencontré Bruce lors d'une conférence que j'ai donnée. Il était venu pour apprendre, même s'il avait 15 ans de plus d'expérience que moi. Il était assis à une table dans la première rangée avec 5 ou 6 de ses collègues et ils étaient tout sourire ; étourdis par Lean! Ils étaient heureux parce que leur culture, et non pas leurs outils et les termes Lean, était au centre de leur succès. C'est ainsi que je mesure le succès Lean. Je n'ai jamais vu une telle culture ne pas produire de statistiques étonnantes, mais j'ai déjà vu beaucoup de statistiques et aucune culture. Soyez une star de Lean ; vous serez aimé(e), apprécié(e) et récompensé(e) au-delà de ce que vous pouvez imaginer.

Quand je compte embaucher quelqu'un, j'embauche toujours en me basant sur le caractère et les compétences d'apprentissage.

Je peux enseigner à n'importe qui comment faire le travail, mais le caractère est une denrée rare. J'ai récemment mis au point une nouvelle façon de dépister les gens qui sont intéressés par venir travailler pour FastCap. Je leur demande de me faire parvenir une vidéo de présentation rapide de 2 à 3 minutes. Vous pouvez apprendre beaucoup de la façon dont les gens réagissent à cette demande. Les stars ne rencontrent aucun problème, ils disent qu'ils ne l'ont jamais fait avant mais qu'ils vont se débrouiller et l'envoyer au plus tôt. D'autres hésitent et présentent les raisons pour lesquelles ils ne veulent pas le faire. Cette simple tâche révèle beaucoup de choses sur les gens. Dans le même temps, elle vous permet de rencontrer beaucoup plus de gens et de prendre des décisions réfléchies plus efficacement au sujet des nouveaux membres potentiels de l'équipe.

Voici un exemple de CV vidéo que j'ai réalisé afin de démontrer à quel point il est facile de le faire sur un iPhone. Le deuxième CV vidéo est celui de Graham, l'une de nos stars qui déménage dans la région de Denver. Bien que je regrette le fait de perdre Graham, je fais mon possible pour l'aider à trouver une entreprise phénoménale où il pourra continuer à avoir un impact énorme grâce à sa profonde compréhension de la façon de bâtir la culture Lean.

Une fois de plus, l'utilisation de la vidéo est un outil puissant qui vous distingue de tous les autres. On dit que si vous voulez obtenir l'attention de quelqu'un, vous devez être remarquable. Faire les choses à l'ancienne n'est pas remarquable. Envoyer un CV vidéo est, à tout le moins, extrêmement intéressant et, pour la plupart des gens, remarquable.

Apprendre à communiquer de cette manière audacieuse et intéressante fera de vous une star et ce n'est pas une mauvaise chose!

LE PLUS IMPORTANT :  
LES STARS AIMENT LES GENS  
ET LES INSPIRENT



**L'exemple de Paul d'un CV vidéo**

<http://youtu.be/bF7rOuBQDok>



**Le CV vidéo de la star Graham**

[http://youtu.be/nZ-n1KAbN\\_I](http://youtu.be/nZ-n1KAbN_I)

# Chapitre 21

## Faire décoller Lean

La plupart des gens rejettent ce qui est « simple » car la simplicité les gifle lorsqu'ils refusent de prendre des mesures. Si vous ajoutez de la complexité partout, l'action ralentit, la voie à suivre est brouillée et les esprits les plus brillants sont déconcertés.

Voici mes 11 meilleures étapes pour suralimenter une culture Lean, dans l'ordre d'importance. Si votre culture manque d'énergie et de puissance, retournez à l'étape 1 et répétez jusqu'à ce que vous ressentiez la fusion nucléaire.

**1** - Le directeur général ou le président doit adopter Lean personnellement et ne pas déléguer la mise en œuvre auprès de l'équipe.

**2** - Réunir régulièrement l'équipe, de préférence une fois par jour, afin de régler les problèmes, parler des améliorations et des problèmes et enseigner les principes Lean. Vous ne joueriez pas le Super Bowl sans une réunion d'équipe et une stratégie. Chez FastCap, nous abordons chaque jour comme si nous jouions le Super Bowl. De cette façon, nous gagnons les cœurs et les esprits de nos clients et nous améliorons la performance de l'équipe.

**3** - Apprendre et enseigner les huit gaspillages. Tout le monde dans l'entreprise doit les connaître par cœur sans avoir à mémoriser un acronyme. Ils doivent les comprendre. Les gaspillages commencent toujours par la surproduction, ensuite le transport, puis l'inventaire, puis il y a un défaut, alors vous devez réparer le défaut, en créant un gaspillage de traitement excessif et de mouvement, alors que le client attend et que vous gênez votre capacité à apporter des améliorations et à changer le monde.

**4**- Faire des vidéos « avant / après » simples de toutes vos

améliorations. Lancez une chaîne YouTube et le concept va se répandre comme une traînée de poudre à travers votre organisation. Faites simple. La vidéo doit être réalisée avec votre smartphone. N'achetez pas d'équipement ni de logiciel coûteux. Il est important de le faire immédiatement quand vous voyez le potentiel d'une amélioration. Ne travaillez pas en lots - ne prenez pas de retard. La perfection est une malédiction!

**5** - Ne jamais accuser quelqu'un d'autre en disant : « regardez tous leurs déchets. » Concentrez-vous toujours sur vous-même. Vous avez suffisamment de gaspillages dans votre propre vie pour 10 vies! Je ne peux pas vous dire le nombre de fois où les dirigeants viennent me voir pour déplorer les gaspillages d'autrui au sein de leurs organisations. Je les regarde dans les yeux et je leur dis : « Le problème, c'est vous. Cela commence et se termine avec vous. Arrêtez de me dire comment vous avez besoin de changer tout le monde. Le problème, c'est vous. Lean et les gens vont suivre ; accusez et les gens vont fuir. »

**6** - Vous êtes incapable de trouver quelque chose à améliorer? Il suffit de réparer ce qui vous dérange. Réparez tout ce avec quoi vous luttez. Tout ce qui ne se déroule pas bien est une opportunité facile d'amélioration. Je peux trouver 10 processus maladroits dans la première heure que je passe avec quiconque, y compris moi-même.

**7** - Où devriez-vous commencer? Comment devez-vous trouver ces possibles améliorations? Cherchez n'importe quel endroit où le travail est arrêté. Le travail ne devrait jamais s'arrêter, il doit toujours être fluide. S'il s'arrête, il y a des gaspillages.

**8** - Ai-je besoin de quelqu'un pour m'aider? Dois-je embaucher un consultant? La réponse est « Pas du tout ». Si vous faites appel à un consultant, cela garantira votre dépendance envers quelqu'un d'autre. Devenir un penseur Lean est facile malgré ce qu'on peut en dire. Si vous apprenez cela par vous-même, ce sera profondément ancré dans la façon dont vous pensez tout. Tous les consultants ne sont

pas mauvais. En fait, beaucoup sont bons. La plupart des consultants sont mal utilisés. N'embauchez jamais de consultant pour apporter Lean à votre organisation. Embauchez un consultant pour modifier et améliorer une culture vivante. Si un consultant vous emmène dans la salle de conférence, montrez-lui la porte et sauvez-vous! Le travail est l'endroit où le travail est effectué : au bureau ou dans l'atelier, pas dans une salle de conférence.

**9** - Ne jamais essayer d'imposer Lean dans votre famille. Faites-le vous-même et faites-le bien et vous allez devenir un aimant pour chaque personne sensée sur la planète. C'est pourquoi l'étape 1 est si importante. Scannez le code QR à la fin de ce chapitre.

**10** - Que faire si je ne suis pas le dirigeant principal de mon organisation? Comment puis-je changer et construire une culture Lean? Quelle que soit sa position dans la vie, chaque être humain a une influence sur quelque chose et quelqu'un. Construisez Lean dans cette sphère d'influence et vous serez élevé(e) au poste de dirigeant(e) en peu de temps.

**11** - Ne jamais chercher une solution complexe pour résoudre un problème. Toujours poursuivre une idée simple et élégante. Lean utilise votre tête, pas votre porte-monnaie!

LE PLUS IMPORTANT :  
LEAN EST UN PLAISIR. S'IL N'Y A PAS DE  
PLAISIR, VOUS MANQUEZ LE DESSERT  
DE LA VIE



**Week-end Lean**  
<http://youtu.be/gHlnhjea61w>

## Chapitre 22

### Vidéo sur la postcombustion

Ce chapitre traite de la commercialisation de Lean. Nous avons littéralement vu des milliers d'entreprises à travers le monde mettre en œuvre le modèle de 2 secondes en rendant Lean simple et amusant. La question est maintenant de savoir comment mettre votre culture d'amusement sur la postcombustion? La raison pour laquelle tant de cultures ont eu autant de chance avec la mise en œuvre Lean est qu'elles ont été implacables sur la mise en œuvre. Elles ont développé un modèle cohérent quotidien :

- Des 3S
- Des améliorations de 2 secondes
- Une réunion matinale
- De vidéos « avant et après »

J'ai maintenant visité plus de 50 pays. Mes voyages me permettent de voir tous les différents types d'organisations. Cette exposition me permet de voir de petits moyens pour apporter des améliorations qui peuvent faire une grande différence dans mon entreprise et dans celles des autres. J'ai remarqué une organisation qui a fait plus de 2.000 vidéos d'amélioration mais le visionnage de ces vidéos n'était pas aussi élevée qu'il devait l'être. Il s'agissait de superbes vidéos, les employés les produisaient avec beaucoup d'énergie et de créativité, mais elles n'étaient pas consultées par toute l'équipe et ma pensée était naturellement : « Quel gâchis! » Tout le monde devrait voir ces vidéos, elles sont fantastiques. Ils ont besoin de se poser quelques questions : Y a-t-il une façon organisée pour que vous puissiez diffuser cette information? Y a-t-il une pratique réfléchie par laquelle les gens reçoivent toutes ces vidéos étonnantes pour obtenir des idées?



*E-diffusion Lean*

Chez FastCap, nous avons appliqué Lean dans notre façon de tout faire, en particulier dans notre marketing. Une fois par semaine nous envoyons une rafale d'e-mails d'améliorations de 2 secondes Lean aux gens du monde entier pour voir toutes les améliorations sympas que les gens réalisent.

Une fois par semaine nous envoyons une diffusion présentant un produit afin que nos clients puissent voir toutes les nouvelles innovations que nous réalisons continuellement. Les résultats n'ont rien d'étonnant. La meilleure partie est que c'est facile à réaliser car nous avons créé des modèles pour ces diffusions d'e-mails. Tout ce que nous avons à faire est de les envoyer à la liste de distribution attribuée.

Je me demandais pourquoi chaque société respective n'envoyait pas leurs propres vidéos d'améliorations de 2 secondes Lean à leur personnel interne de manière réfléchie? J'ai commencé à suggérer aux organisations d'envoyer un e-mail hebdomadaire comprenant les superbes vidéos qui sont produites par leur équipe vers les adresses e-mail des autres équipes. Comme on peut s'y attendre, les résultats ont été fantastiques.

La clé est de rendre ces diffusions d'e-mails :

- Simples
- Concises
- Visibles avec un lien vidéo sur lequel cliquer
- Personnelles : toujours les adresser à la personne qui reçoit le courrier, par ex. : « Bonjour Paul. »
- Si possible toujours poser une question. « Pouvez-vous croire que Bob ait économisé autant de temps? Regardez la vidéo ci-dessous et observez comment il y est arrivé. »

Cette pratique est bien réfléchie. Sur la page suivante, vous trouverez un exemple de notre diffusion Lean. N'hésitez pas à copier ce que vous voulez. Les résultats seront Lean sur un système de postcombustion!

## 2 Second Lean™



Bonjour Bob,  
vous faites du travail de camouflage? Et bien nous avons la vis pour vous! Profitez, Paul (paul@fastcap.com)

Un message d'accueil personnel du propriétaire.

**FastCap** Lean Innovations that Change the World

**INTRODUCING PowerHead Screws**

**WITH Black Oxide Coating**

All the great features you love about PowerHead Screws, now available in a stealthy and ultra tough black oxide finish.

GET \$10 OFF YOUR NEXT ORDER  
**NO BULL**  
NO MINIMUMS ON ANYTHING YOU BUY

USE DISCOUNT CODE  
**BLKPHS10**  
EXPIRES 10/15/2013

Check out the full lineup!

[www.fastcap.com](http://www.fastcap.com)

Toujours poser une question

Lien e-mail direct pour que le client puisse répondre

Beaucoup d'images

Texte mis en évidence

Promotions simples

Lien vidéo visuel



Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.

[Unsubscribe from this list](#) | [Update subscription preferences](#) | [View email in your browser](#)

## 2 Second Lean™



Bonjour Bob,  
Qu'y-a-t-il dans votre porte-crayons?  
Profitez, Paul (paul@fastcap.com)

Un message d'accueil personnel du propriétaire.  
Toujours poser une question  
Lien e-mail direct pour que le client puisse répondre



Lien vidéo visuel

[www.2secondlean.com](http://www.2secondlean.com)



Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.  
[Unsubscribe from this list](#) | [Update subscription preferences](#) | [View email in your browser](#)

## Chapitre 23

# **Notre nouveau FOYER!**

*Construire pour l'avenir*



Après des années d'attente et de planification, nous avons finalement terminé notre temple de 50.000 pieds carrés consacré à Lean, notre nouvelle usine située à Ferndale, Washington. Chaque détail a été conçu avec les employés et les clients à l'esprit.



Paul avait rêvé la construction d'un immeuble de pointe pendant des années, mais avec la crise économique de 2008, le projet de construction a été mis de côté. Grâce à Extreme Lean, nous avons continué à croître. Le projet de construction a repris au début de l'année 2013 et nous avons

déménagé à la fin de l'année.

Notre nouveau bâtiment est rempli d'innovations Lean. L'un des principes les plus importants de Lean, *respecter autrui*, est évident partout où vous posez les yeux. L'établissement





*Cuisine de chef*

Nous avons également construit une cuisine de chef pour l'usage des employés. Avec les meilleurs appareils de qualité et armoires, nos employés se sentent respectés et appréciés. Vous pouvez souvent sentir quelque chose sur le feu lorsque vous passez par là.



*Atelier - Notre aire de jeu*

Nos racines de menuisier sont évidentes dès que vous franchissez la porte. Les belles poutres apparentes et les garnitures en pin s'étendent dans tout le bâtiment. L'atelier de menuiserie de 1.200 pieds carrés est notre terrain de jeu et vous y trouverez toujours quelqu'un.



*Les toilettes - notre plus grande fierté*

Les toilettes de FastCap ont toujours été notre plus grande fierté, c'est pourquoi lorsqu'il a fallu les

concevoir pour la nouvelle installation, nous avons supprimé tous les obstacles. Dans notre vieux bâtiment, les gens perdaient du temps à se déplacer vers cinq toilettes différentes. Ces toilettes étaient souvent occupées sans aucun moyen



*Cabinets de toilette complètement privés*



*Les lumières des toilettes*

de le savoir avant de vérifier la poignée de porte. Pour éliminer les gaspillages, nous

avons conçu les nouvelles toilettes en un lieu unique avec plusieurs cabinets privés. Ce qui a éliminé l'excès de mouvement dû au fait de devoir marcher vers des endroits différents.

Nous avons également ajouté un système d'éclairage pour alerter les gens lorsqu'une toilette est occupée.

Vu que les lumières sont visibles depuis n'importe quel endroit dans le bâtiment, les gens peuvent facilement voir quand les toilettes sont libres. Ces deux améliorations Lean nous ont permis d'économiser des heures de gaspillage de mouvement chaque jour.



*Pas de murs*



*Cellules d'ingénierie et de production sur roulettes*

elle. Il n'y a pas de murs dans l'établissement en dehors des toilettes, de l'atelier de menuiserie et d'une petite salle de conférence et de serveur. Cela nous permet une flexibilité absolue lors de la conception du flux de travail et nous permet également de nous adapter à tous les besoins futurs.

L'installation a également été conçue pour être facile à nettoyer et à entretenir.



*Une station de trottinettes*



*Bureaux surélevés*

Au lieu des moquettes, dalles et sols en béton, nous avons utilisé du béton poli partout. Cela nous permet de standardiser les processus et les fournitures de nettoyage. Maintenant le nettoyage est amusant, rapide et facile.

Chaque cellule de production et chaque poste de travail dans le bâtiment est sur roulettes. Cela permet de nous adapter à toutes les situations exigées par notre travail. Si nous avons besoin de déplacer la production à proximité de l'expédition, nous pouvons le faire en quelques minutes plutôt qu'en quelques jours. Tout, depuis l'ingénierie jusqu'à la production en passant par le



*Département de la conception graphique*

bureau principal est mobile et modulaire.



*Chariots et postes standardisés*

Nos employés sont sur roulettes eux aussi! Dans la mesure où notre nouveau bâtiment est beaucoup plus grand que nos installations précédentes, nous avons besoin de trouver un moyen de nous déplacer efficacement. Notre flotte de trottinettes Razor® scooters nous permet d'aller d'un bout de l'immeuble à l'autre en moins de 30 secondes.

Notre flotte de trottinettes Razor® scooters nous permet d'aller d'un bout de l'immeuble à l'autre en moins de 30 secondes.



*Notre station de commande*

Tous nos bureaux sont surélevés. Vu qu'il n'y a pas de murs, il est facile de rester sur la même longueur d'onde. Les bureaux sont disposés en quadrants qui encouragent la collaboration et vous verrez souvent les gens se liguier pour s'attaquer à des projets et répondre aux questions. Il n'y a pas de possibilités pour le gaspillage de s'accumuler dans ce bureau!

Le département de la conception graphique est ouvert sur l'atelier, ce qui facilite les changements des matériaux d'emballage et de marketing à la volée en fonction des besoins.

La plupart de nos postes de travail sont construits hors de notre FastPipe, un système de tuyaux et de raccords en acier. Vu que nous utilisons des matériaux de construction standard, nous pouvons adapter n'importe quel poste en



*Allées étroites*

fonction de nos besoins. Cela nous permet également de construire des chariots, des tables et des stations modulaires faciles à copier et à modifier. Si une station n'est plus nécessaire, nous pouvons recycler les matériaux et les transformer en quelque chose d'autre. Nous pouvons faire passer les besoins de nos clients en premier et offrir de meilleurs produits plus rapidement, à un coût réduit, car nous ne sommes pas mariés à des postes de travail fixes ou coûteux.

Les étagères de l'inventaire sont aménagées dans des allées de 5½ pieds de large, ce qui nous permet de stocker notre inventaire dans la moitié de l'espace de rayonnage classique. Les systèmes de guidage intégrés permettent au chariot élévateur de fonctionner en toute sécurité à pleine vitesse. À la fin de chaque étagère d'inventaire se trouvent les cellules de production de tous les produits de l'allée. Ceci permet l'écoulement de l'inventaire des matières premières vers les produits finis avant même que l'inventaire ne quitte le couloir.

Toutes les améliorations Lean mises en œuvre pendant la conception et la construction ont conduit à d'énormes augmentations de la productivité dans l'ensemble. Nous produisons les meilleurs produits que nous n'ayons jamais produits et notre volume a augmenté, tandis que notre travail est devenu encore plus facile et plus agréable. Tout ça grâce à Lean!

Vous voulez en voir davantage? Découvrez notre visite guidée en vidéo ci-dessous! Voici une réponse de l'un de nos clients ravis :

*Je voulais juste dire que j'ai regardé quelques vidéos concernant vos nouvelles installations et elles sont incroyables. Vous et votre équipe faites un travail phénoménal! Je sais que vous n'êtes jamais satisfait, mais votre travail continue à inspirer. Veuillez assurer votre équipe que les efforts que vous mettez dans le processus au quotidien inspirent les gens ici en Pennsylvanie. Je sais que la recette du succès nécessite un excellent leadership et une excellente équipe. Vous ASSUREZ et me rendez fier de la fabrication américaine et de ce qui est susceptible d'être fait dans ce pays. Continuez votre excellent travail. Vous êtes un modèle pour moi!*

*Shawn Gross*

*Gestionnaire de l'ingénierie et des matériaux*

*Viking Plastics*

LE PLUS IMPORTANT :  
CONSTRUISEZ-LE ET IL SERA  
DIFFICILE À CHANGER



**Visite guidée Lean avec Paul!**

[http://youtu.be/jYby\\_HczyDA](http://youtu.be/jYby_HczyDA)

## Chapitre 24

### Passons à la visite guidée

Chaque jour, je reçois environ trois demandes de présentation et / ou de visite. Nous effectuons à présent 24 visites par an et les exigences sont rigides afin d'éliminer toute personne qui ne prenne pas la construction d'une culture Lean au sérieux. **Nous n'enseignons pas comment appliquer la pensée Lean, nous enseignons comment construire une culture Lean.** Avec autant de demande pour apprendre, nous avons dû trouver une façon Lean pour atteindre autant de personnes que possible. J'ai pris ma caméra vidéo et ma trottinette Razor et j'ai passé 4 heures de mon temps à produire une vidéo de visite. Aucune équipe professionnelle de production vidéo, juste moi, mes employés, une caméra vidéo Sony PJ 790 et mon Mac avec Final Cut Pro. C'était simple, rapide et facile, mais ce n'est pas parfait! La perfection est faite pour les gens qui veulent vous donner des excuses pour ne pas faire avancer les choses. Cette vidéo est conçue pour vous donner un aperçu de la façon dont nous pensons. Nous avons près de 1.000 vidéos (avec plus d'1 million de vues combinées) en ligne gratuitement et présentant tous les détails concernant Lean.

Il y a énormément d'entreprises dans le monde qui font un travail fantastique en matière de construction d'une culture Lean. Cette année, j'ai interviewé les dirigeants de ces entreprises à la conférence MAPP dans l'Indiana. Vous pouvez trouver l'interview en table ronde Lean à la fin de ce chapitre.

### 6 entreprises construisant une culture Lean

Walters & Wolfe	Californie
Xylem Design	Colorado
Klime-Ezee	R.-U.
YelloTools	Allemagne
Viking Plastic	Pennsylvanie
Omni Duct	Californie

## Exigences relatives aux visites

- Le chef de la direction doit être présent. Nous comprenons que certaines sociétés sont énormes et il est peu probable que le chef de la direction participe à la visite, mais vous devez savoir que nous avons vu des entreprises comptant 70.000 employés dans le monde dont le président et les membres du conseil d'administration ont participé aux visites de nombreuses fois. Nous faisons des exceptions à cette disposition, mais seulement si nous sommes convaincus que le dirigeant participant à la visite a le pouvoir de construire une culture Lean avec succès.
- Les participants doivent lire ce livre, 2 Second Lean.
- Les participants doivent regarder au moins 10 de nos vidéos Lean à l'avance.
- Être engagés à transformer leur culture et celle de la société vers un modèle Lean en 1 an.
- Faire 50 vidéos d'amélioration (avant / après) au cours de la première année.
- Mettre en place une chaîne publique YouTube pour partager ce que vous apprenez (vidéos Lean) avec le monde.
- Demander à d'autres entreprises de visiter votre installation dans l'année qui suit votre visite chez FastCap (partager)!
- La première chose que vous ferez lors de la visite concerne les toilettes. Cela permet d'enseigner l'humilité et de présenter des processus efficaces... deux des pierres angulaires de Lean.

Si vous pouvez répondre aux critères ci-dessus, voici les détails de la visite :

- Répondez-moi en indiquant les noms des participants.
- Nous travaillons dans une usine de fabrication, donc des vêtements chauds par temps froid sont recommandés; la température au sein de notre usine tourne généralement autour des 62°F (17°C).
- Je vous recommande de regarder les 8 vidéos suivantes de sorte que vous ayez tous un bon point de référence pour optimiser votre visite. Vous pouvez également visiter notre site Web 2 Second Lean où vous trouverez de nombreuses autres vidéos et ressources que vous pouvez utiliser comme outils de formation pour votre équipe.

## Pourquoi FastCap fait des visites Lean

- Nous avons énormément bénéficié de l'apprentissage du Toyota Production System. C'est notre façon de donner en retour.
- Nous voulons que les autres reçoivent les mêmes avantages que nous en créant un climat d'affaires solide en Amérique.
- Toyota nous a enseigné ouvertement ses 50 ans d'expérience gratuitement, donc nous rendons la pareille et faisons de même.
- Nos employés s'améliorent du point de vue Lean lorsque nous enseignons.
- Nos employés se sentent très récompensés et satisfaits lorsque d'autres personnes veulent voir et expérimenter ce que nous faisons pour construire une culture Lean.

## Les attentes de FastCap pour les personnes effectuant la visite

- Les participants doivent venir avec un objectif clair de ce qu'ils veulent réaliser.
- Au fur et à mesure que vous apprenez et mettez en œuvre Lean, nos attentes sont que vous partagiez en enseignant à d'autres au cours de l'année suivant votre visite de FastCap.
- La visite n'est pas destinée aux curieux - elle est destinée aux personnes qui veulent sérieusement apprendre Lean et qui ont pris l'engagement de mettre en œuvre ce qu'ils apprennent.
- La visite doit être suivie par des hauts dirigeants (propriétaires, présidents, directeurs de l'exploitation, etc.) Les autres sont les bienvenus.
- Tous les participants doivent être engagés envers Lean.

## Commencer après la visite

- Tout d'abord, Lean est facile. Abordez Lean avec cet état d'esprit et vous réussirez.
- Arrêtez de donner des excuses pour expliquer pourquoi vous ne pouvez pas le faire. Si vous avez des excuses, vous ne pourrez jamais apprendre ou découvrir Lean. Changez-vous, changez votre famille, changez votre rue, changez la ville et changez le monde.

- Découvrez la culture Lean en visitant les entreprises Lean.
- Faites partie de la famille des entreprises Lean. Soyez connecté(e). Nous sommes tous ici pour nous aider les uns les autres.
- Faites-en l'expérience en premier, observez les avantages de vos propres yeux et commencez à lire et à apprendre sur le sujet.
- Regardez toutes les vidéos Lean de FastCap et utilisez-les comme outils de formation au sein de votre entreprise.
- Lisez *The Toyota Way* [Le modèle Toyota].
- Inscrivez-vous et écoutez les émissions hebdomadaires, *The American Innovator* et *2 Second Lean*. Tous les programmes passés sont disponibles sur iTunes sous forme de podcasts et sur le site.

Rappelez-vous, Lean est un voyage sans fin.  
J'espère est que vous apprécierez votre  
aventure Lean autant que j'ai apprécié la  
mienne. La vie est une aventure!



**LE PLUS IMPORTANT :**  
NE PAS APPRENDRE LEAN. APPRENEZ  
COMMENT BÂTIR UNE CULTURE LEAN.



**QQSQSAVidéothèque Lean de FastCap**

***Plus de vidéos sur la page suivante***



### **Interview en table ronde MAPP**

[http://youtu.be/E9Na\\_YMKdvE](http://youtu.be/E9Na_YMKdvE)



### **Walters & Wolf : Où est l'atelier B?**

<http://youtu.be/cqojZ-3aCKI>



### **Xylem Design : Visite de l'usine**

[http://youtu.be/6IUywb\\_02KU](http://youtu.be/6IUywb_02KU)



### **Klime-Ezee : Voyage Lean**

<http://youtu.be/NDZ1Cmhy3eE>



### **Omniduct : Blog Lean**



### **Viking Plastics : Voyage Lean**

<http://youtu.be/dNCfKvQifbU>



### **Inscription aux diffusions hebdomadaires**

# Lean en bref

<http://bit.ly/pCOvvq>



## LEARN <sup>TO</sup> SEE LEAN

### Lean en bref!

1. L'amélioration continue résulte de l'amélioration quotidienne de ce qui vous ennuie!
2. Lean traite de l'élimination des 8 gaspillages mortels.
  - La surproduction
  - Le traitement excessif
  - Le gaspillage de mouvements
  - L'attente
  - Transport
  - L'inventaire
  - La réparation des défauts
  - Génie inexploité des employés
3. Les gaspillages sont éliminés par le biais de l'amélioration continue.

### Principes Lean importants

1. Les penseurs Lean encouragent la créativité d'autrui et le respect envers autrui.
2. Les penseurs Lean ne possèdent pas les idées; il s'agit toujours d'un travail d'équipe.
3. Les penseurs Lean admettent qu'ils ont tort au moins deux fois par jour.
4. Les améliorations sont infinies car les gaspillages sont comme la gravité.
5. 90% de tout ce que vous faites est du gaspillage.
6. Ne regardez jamais les déchets des autres; vous en aurez toujours assez avec les vôtres!
7. Lean ne consiste pas à travailler vite, mais plutôt à travailler sans heurts.

### 7 points essentiels pour bâtir une culture Lean

1. L'enseignement et la formation du personnel.
2. Les améliorations de 2 secondes quotidiennes de la part de tout le monde.
3. Les 3S du matin : Sweep [Balayer], Sort [Ordonner] et Standardize [Normaliser].
4. Organiser une réunion matinale quotidienne.
5. Commencez votre aventure Lean dans les toilettes.
6. Commencez votre aventure Lean lentement.
7. Ne commencez jamais votre aventure Lean à moins d'être sûr(e) à 1.000% qu'il s'agit de la bonne voie pour vous. Si vous commencez avant de comprendre ça, vous allez échouer.

### Les résultats de la construction d'une culture Lean

1. L'excellence opérationnelle
2. Le faible taux de rotation du personnel
3. La fidélisation de la clientèle
4. La réduction constante des coûts
5. L'augmentation constante de la qualité
6. L'innovation continue
7. Un endroit agréable pour travailler

SHOOTS  
LEARN TO SEE

# Ordre du jour de la réunion matinale Lean

## Pages d'exemples



### Ordre du jour de la réunion Lean matinale

- 7h30 - 7h55 Préparations du leader pour la réunion
- 7h55 Le leader annonce sur interphone et talkie-walkie que la réunion matinale aura lieu dans 5 minutes
- 8h00 Bonjour FastCap!
- 8h01 Désigner le chef de réunion du lendemain
- 8h02 Chiffres des ventes
- 8h03 Erreurs et discussion
- 8h10 Les clients inconditionnels
- 8h15 Présentation des produits
- 8h20 Les améliorations
- 8h25 Les principes de FastCap
- 8h30 Histoire et enrichissement
- 8h35 Constitution
- 8h40 Retirements
- 8h45 Retour au travail

#### Remarque :

1. Les horaires sont approximatifs. Notre réunion matinale dure généralement 30 minutes, mais peut prendre jusqu'à une heure selon les sujets et les problèmes de la journée.
2. Nous organisons la réunion matinale tous les matins. Nous n'y manquons pas. Il s'agit du moyen le plus important pour bâtir notre culture. Au début, nos réunions matinales duraient seulement 5 minutes. Nous vous recommandons de commencer de la même façon et de rendre la réunion durable.
3. L'examen et le contrôle permanents du matériel que vous couvrez sont essentiels pour le maintien.
4. On nous demande souvent si nous avons un programme d'orientation des nouveaux employés. La réponse est « Non ». La réunion matinale fournit l'orientation quotidienne et s'avère infiniment plus efficace.



**Leader : Notre objectif est que les gens vantent notre société. C'est là que les courriels et les lettres sont lus à haute voix afin de reconnaître le service exceptionnel de notre équipe.**

### Clients inconditionnels

Exemples de la façon dont FastCap époustoufle les gens!

#### Lettres d'exemple



1. « Bonjour Kentzie ! Je souhaite que vous sachiez que je suis très reconnaissant de ce que vous avez fait pour moi. Vous avez fourni un service à la clientèle plus qu'amical et vous êtes même allée plus loin. N'hésitez pas à transmettre ce message à votre superviseur. Je tiens à exprimer mes compliments pour une excellente employée! »  
Merci, Lisa
2. « Salut Paul! Merci de nous avoir ouvert vos portes dans le cadre de la visite Lean. Apprendre à voir ». Être capable de voir ce que vous faites est encourageant et impressionnant. J'ai vu de nombreuses entreprises « de classe mondiale » au fil des ans et votre entreprise a été de loin l'une des meilleures.  
Nous nous considérons comme chanceux d'avoir eu la chance de pouvoir participer à cette visite avec vous et Jon au Japon. N'hésitez pas à transmettre un grand « Merci » de la part de notre groupe à vos employés. Leur passion pour l'amélioration continue et leur esprit d'équipe m'a époustoufflé dès la minute où nous avons franchi la porte. Félicitations! »  
Jack Louie
3. « Bonjour FastCap! Je voulais juste vous remercier pour tout votre soutien. Je suis fier de vendre vos produits, c'est comme vendre des Kleenex... le marque est très reconnue. Votre personnel fait un excellent travail et est très utile et axé sur la clientèle. »  
Merci, Roger York
4. « Bonjour Jenny! Décidément, il est difficile de rester fâché. Vous (et FastCap) avez fourni un service à la clientèle absolument remarquable. J'ai reçu le HOD aujourd'hui - AUJOURD'HUI, le lendemain de notre dernière communication. Avant d'avoir lancé ma petite entreprise maison, j'ai passé des décennies à offrir et gérer des opérations de soutien à la clientèle dans l'industrie informatique. J'aurais AIMÉ avoir un employé comme vous.  
Merci pour rétablir ma foi dans une (au moins une) entreprise américaine. » Don Meyers
5. « Bonjour Clint! Merci de m'avoir accompagné dans votre établissement aujourd'hui pour notre audit annuel de sécurité.  
Comme d'habitude, votre installation est exemplaire en termes de propreté. Votre tenue d'inventaires est impeccable et toujours à jour, et tout le personnel est toujours attentif à la présence d'autrui et sensible à la sécurité. Je vous donne un A+. Il est rare pour moi de distribuer des A. Frank Enriquez



**Leader : Présenter quotidiennement un de nos produits de façon à ce que notre équipe soit bien formée avec des informations pratiques.**

### Présentation des produits

Le leader doit être préparé pour faire ce qui suit :

1. Se reporter au catalogue pour trouver le prochain produit à présenter.
2. Aller sur notre site Web et mettre la vidéo du produit en file d'attente (si disponible).
3. Obtenir le produit pour expliquer et faire circuler un échantillon.
4. Parler à Paul / Mike / Andrey / Jon pour toute information technique supplémentaire et démonstration supplémentaire pour le groupe.
5. Encourager les questions sur le produit et évaluer la compréhension.
6. Biffer le produit dans le catalogue.



**Leader : Vérifier auprès d'Andrey et mettre la vidéo d'amélioration la plus récente dans la file d'attente.**

### Améliorations

**Le leader appelle 6 personnes chaque jour pour qu'elles parlent de leur amélioration actuelle du matin.**



Chaque jour, nous nous concentrons sur une amélioration qui a été réalisée. Dans la mesure où chacun est tenu de faire une amélioration quotidienne de 2 secondes, il est facile de présenter et de célébrer une amélioration chaque jour. Nous prenons les améliorations qui sont les plus convaincantes et nous produisons de courtes vidéos montrant le problème et l'amélioration. Ces vidéos sont ensuite publiées sur notre site Web dans la rubrique des améliorations Lean.

Le concept de la présentation d'une amélioration par jour vient de l'idée que si vous voulez faire en sorte que la culture demeure, vous devez réaliser les 3 choses suivantes :

- **Créer des attentes :** Notre attente est que tout le monde fasse une amélioration quotidienne de 2 secondes.
- **Inspecter les attentes :** Cela se fait lors de la première heure de chaque journée au cours de la promenade d'améliorations matinale où nous inspectons les améliorations que chaque membre de l'équipe effectue.
- **Renforcer les attentes :** Cela se fait en montrant des vidéos de chacune des améliorations effectuées quotidiennement. Remarque : au début, nous passions en revue les améliorations en passant d'un département à l'autre. Cette méthode peut être efficace pour les petites entreprises, mais comme nous avançons, il est plus efficace de faire des vidéos des améliorations et de les présenter lors de la réunion matinale.

# Lien du code QR

(Format PDF)  
<http://bit.ly/xNSQoa>



**Leader : Lire un principe et discuter avec le groupe de son sens et de comment l'appliquer au travail et personnel**

### Les 20 principes de FastCap

- 1) Quel est l'objectif de FastCap ? Faire évoluer les gens
- 2) FastCap est toujours à la recherche d'un moyen pour rendre les choses ... plus rapides plus sûres et plus simples
- 3) Winston Churchill a dit ces mots ... « Action this day » (Action dès aujourd'hui).
- 4) Quand nous quittons une pièce ou un espace, nous ... « laissons dans un meilleur état que nous ne l'avons trouvée ».
- 5) Notre désignation de fonction est ... ingénieur des processus
- 6) Toute valeur vient après ... un dur labeur
- 7) Notre objectif chaque jour est de réaliser une ... amélioration de deux secondes
- 8) Le mot le plus puissant qui puisse exister dans le langage humain est ... le nom d'une personne
- 9) Profitez de votre journée au maximum en ... affectuant les tâches difficiles en premier
- 10) Si nous voulons savoir quelle est la véritable question, nous devons ... nous demander si c'est le moment
- 11) Quand il y a un problème, nous devrions toujours ... aller voir
- 12) Que devons-nous faire si nous voulons comprendre nos actions? Hansei (réfléchir).
- 13) L'apprentissage réel se produit lorsque vous posez ... des questions.
- 14) Qu'est-ce que Bob Taylor a dit? Responsable des choses et des personnes.
- 15) « Je suis prêt à échanger toute l'intelligence du monde pour une personne d'introversion. »
- 16) Toyota ne tente jamais d'améliorer quoi que ce soit, sauf s'ils peuvent ... réduire le coefficient de qualité
- 17) Se tenir mutuellement responsables.
- 18) Votre succès chez FastCap sera déterminé par le fait de ne ... jamais être satisfait(e)
- 19) Le succès de Toyota est le résultat de la poursuite incessante de ... la construction d'une culture
- 20) Comment faites-vous pour qu'une vision soit adoptée ?



**Leader : Mettez en file d'attente et examinez la vidéo, l'audio ou le livre qui fournit notre leçon d'histoire ou d'amélioration**

### L'histoire

Exemples :

*Vidéo L'Amérique, notre histoire.  
 Vidéo sur les 100 personnes les plus importantes du siècle.  
 Aujourd'hui dans l'histoire*



### Développement enrichissement personnel

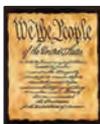
Exemples :

*Lire une page d'un livre ou écouter 5 minutes d'un livre audio.  
 De la performance à l'excellence  
 Le modèle Toyota  
 Nido Qubein*



**Leader : Demandez à un membre de l'équipe de parler d'un**

### Constitution



- 1<sup>er</sup> amendement (1791, George Washington) :**  
la liberté de religion, de parole, de presse et de réunion et d'association
- 2<sup>ème</sup> amendement (1791, George Washington) :**  
 Une milice bien organisée avec le droit de détenir et de porter des armes
- 3<sup>ème</sup> amendement (1791, George Washington) :**  
Aucun soldat ne pourra être cantonné sans consentement.
- 4<sup>ème</sup> amendement (1791, George Washington) :**  
 Droit à la protection  
Aucune perquisition ou saisie abusive  
 Aucun mandat sans aucune cause probable, prêtée sous serment  
 En particulier devant le lieu à perquisitionner et les personnes ou les choses à saisir
- 5<sup>ème</sup> amendement (1791, George Washington) :**  
 Nul ne pourra répondre d'un crime capital ou infamant à moins d'avoir été inculpé par un tribunal, à l'exception des militaires.  
Aucun double péni de la vie ou du corps  
 Nul ne pourra être contraint de témoigner contre lui-même
- 6<sup>ème</sup> amendement (1791, George Washington) :**  
Droit à un procès expéditif par un jury de leurs pairs  
 Être informé des charges retenues contre elles  
 Confrontation des témoins de l'accusation  
 Comparution de témoins à décharge  
 Assistance d'un avocat de la défense
- 7<sup>ème</sup> Amendement (1791, George Washington) :**  
Poursuites de droit commun dépassant 20 dollars, droit à un procès avec jury  
 Aucun fait ne sera réexaminé, autrement que par les règles de droit commun
- 8<sup>ème</sup> Amendement (1791, George Washington) :**  
 Aucune caution excessive ne devra être fixée  
 Ni aucune amende excessive imposée  
Ni aucun châtiment cruel et inhabituel infligé



**Leader : Diriger l'équipe pour un étirement de 3 à 5 minutes**

### Étirements



## Faire évoluer les gens

- Appliquer LEAN à la maison
- Attitude de gratitude et de gentillesse envers les autres travailleurs
- Apprendre tous les jours (histoire, culture, littérature, constitution)
- Partager les responsabilités

## Objectifs Pages d'exemples

<http://bit.ly/xMn1R4>

## Une amélioration de 2 secondes

- Chacun réalise une amélioration de 2 secondes chaque jour pour le reste de sa vie.
- Fixer la barre si bas que n'importe qui peut y parvenir.

## Détrompeur

- Mettre tous les processus à l'épreuve des erreurs
- Créer un processus simple que n'importe qui peut suivre en 5 minutes de formation
- Moins d'une erreur par semaine
- Faire des choses simples afin de pouvoir libérer de la mémoire RAM pour un niveau de pensée supérieur

## Aucun saignement

- Zéro accident
- Zéro jours manqués

## Les meilleurs du monde concernant Lean

- Visites hebdomadaires
- Mentalité du navire Disney
- Laissez l'endroit en meilleur état que vous ne l'avez trouvé
- Séance du matin, bâtir une culture
- Amélioration matinale de 7h à 8h
- Vidéo des améliorations pour aider les autres

## Fabriqué aux États-Unis

- Amener la fabrication à la maison
- Fabriquer tous les produits aux États-Unis en moins de dix ans. Lancement : 2007, Fin : 2017

## Expédition le jour-même

- Télécopie au camion en 2 heures

## Pas de supposition Pas de devinette

- Demandez-vous pourquoi
- Demandez-vous pourquoi
- Demandez-vous pourquoi
- Assurez-vous d'être sûr(e) à 1.000% avant de poursuivre.

## Clients inconditionnels

- Si les clients ne sont pas ravis, nous avons échoué
- Utilisez 2 fois le nom de la personne au cours de la 1ère minute
- Attitude de gratitude, épatez-les
- Vidéo de présentation des produits de 1 minute pour chaque produit

## Des solutionneurs de problèmes de classe mondiale

- Donnez-moi une solution
- Pas d'excuses ! Ne me dites pas pourquoi vous ne pouvez pas le faire !
- L'histoire nous apprend que de nombreuses personnes ont surmonté des obstacles bien plus importants auxquels nous ne serons jamais confrontés.



## Améliorer la vie de nos clients

- Concentration à 100%
- Zéro perte de temps
- Améliorer la qualité
- Réduire les coûts
- Ne pas faire payer au client la mauvaise utilisation du temps et des ressources

# Processus facile en 8 étapes

## Pages d'exemples

### Les enfants peuvent nettoyer la cuisine et faire la vaisselle

- 1** Frotter et rincer les aliments collés
- 2** Placer la vaisselle dans le lave-vaisselle de droite à gauche  
Trier les couverts dans les fentes pour les ranger plus facilement
- 3** Trier les verres : les objets de grande taille sur les côtés, les objets de petite taille au milieu  
Tupperware sur la grille supérieure
- 4** Mettre du détergent dans le récipient  
Fermer le couvercle du lave-vaisselle
- 5** Lavage normal  
Démarrer
- 6** Eau chlorée sur les comptoirs et le poêle  
Essuyer la façade du lave-vaisselle  
Utiliser l'éponge du comptoir essuyer
- 7** Nettoyer le filtre de l'évier
- 8** Nettoyer l'évier avec de l'eau chlorée



Téléchargez le modèle Word de notre page Web Lean

<http://bit.ly/xNSQoa>

### Liste de vérification : Toilettes n°3

Avant de partir, vérifiez...

- 1** Vérifier que l'eau s'écoule correctement dans le drain.
- 2** Vérifier les toilettes : Nettoyer les toilettes, vérifier le papier toilette, vérifier que le papier toilette tombe dans le panier.
- 3** Vérifier le miroir : Nettoyer le miroir, vérifier le distributeur de savon et le distributeur de papier.
- 4** Responsabilité et sécurité : Vérifier que les produits sont dans les bacs de premiers secours, vérifier les fournitures de nettoyage, vérifier les fournitures de nettoyage.
- 5** Vérifier les robinetteries : Vérifier que les robinetteries sont en bon état, vérifier que les robinetteries sont en bon état.
- 6** Vérifier le nettoyage et la propreté : Vérifier la propreté, vérifier le nettoyage, vérifier le nettoyage.

DATE : 10-20 JOUR : 1000 NETTOYÉ PAR : ↑

PERSONNE RESPONSABLE

Breah

"Je travaille très dur pour garder ces toilettes propres! Aidez-moi en les laissant en meilleur état que vous les avez trouvées!"

### DÉTARTER ET NETTOYER LA MACHINE À EXPRESSO

- 1** Remplir le réservoir avec de l'eau et verser un sachet de détartrant et de nettoyant  
Rechercher les sachets dans le tiroir inférieur des armoires
- 2** Appuyer sur MENU
- 3** Appuyer sur NEXT jusqu'à ce qu'apparaisse DESCALE NO
- 4** Appuyer sur CHANGE  
Choisir YES pour détartrer
- 5** Appuyer sur OK pour confirmer la fonction
- 6** Placer un bol sous la pipette et les bacs  
Tourner le bouton pour démarrer le cycle  
Vider le bol lorsque le cycle est terminé
- 7** Placer le réservoir pour éliminer tout le détartrant et le nettoyant  
Remplir avec de l'eau  
Répéter le processus de détartrage (étapes 2 à 6)
- 8** Nettoyer et sécher le bol  
Ranger



## Biographie de Paul Akers

Paul Akers est le fondateur et président de FastCap LLC, basée à Bellingham, WA. FastCap est une société internationale de développement de produits fondée en 1997 et disposant de plus de 2.000 distributeurs répartis dans le monde entier. Paul, un inventeur prolifique, détient des brevets américains et internationaux. Son entreprise, FastCap, lance environ 20 nouveaux produits innovants par an et a remporté le prix de l'entreprise de l'année en 1999 et 2010. Paul et sa femme, Leanne, ont fondé FastCap dans leur garage pour la transformer en 13 années en une entreprise de plusieurs millions de dollars.



En tant que pilote titulaire d'une qualification de vol aux instruments, Paul pilote son propre avion d'affaires pour mener ses activités dans plus de 40 pays. Il compte plus de 2.000 heures de vol, qui comprennent 3 traversées de l'Atlantique Nord.



Paul est maître d'œuvre, jardinier et créateur. Il a construit sa propre maison artisanale de style Greene and Greene à Bellingham, Washington, ainsi que le mobilier et les guitares de sa maison.



Les grands-parents de Paul ont émigré de la Grèce en 1913 via Ellis Island. Nicolas et Amélie lui ont appris à apprécier le don de l'Amérique et les possibilités illimitées qu'elle offre à des millions de personnes du monde entier.



Paul est né et a grandi en Californie du Sud, il a été attiré par l'excellence et les normes strictes dès son plus jeune âge. Il a obtenu le rang d'éclaireur à 14 ans. Inspiré par les artisans en menuiserie, il a obtenu des récompenses et la reconnaissance pour la conception de meubles, avant de terminer ses études secondaires. À l'âge de 15 ans, il a construit sa propre guitare et a gagné l'attention du concepteur de guitares Bob Taylor, qui l'a encouragé et lui a finalement donné un travail chez Taylor Guitars. En tant que véritable innovateur américain, Bob a marqué Paul de



façon durable, où il a participé à la construction de plus de 2.000 instruments de musique de première qualité.



En 1983, s'est distingué en obtenant avec les honneurs son diplôme de professeur de grec et d'allemand à l'Université de Biola.

Paul et Leanne ont démarré de façon modeste. Ils ont acheté leur première maison, une maison de gang abandonnée à La Puente, en Californie.

« Achever chaque projet avant d'en commencer un autre », était le mantra de Paul, et cette attitude lui a offert de nombreuses possibilités étonnantes.



Paul a travaillé à Pasadena restaurant quelques unes des plus prestigieuses maisons historiques et a fait partie d'un groupe exclusif d'artisans qui ont construit la maison de l'éditeur d'Architectural Digest. Paul a enseigné les arts industriels à l'école secondaire Mark Keppel où sa pensée novatrice

a conduit à l'élaboration d'un programme axé sur l'enseignement de la construction de meubles auprès des jeunes, plutôt que les projets standards du secondaire tels que les râteliers à clés et les planches à découper.



Paul a également servi en tant que pasteur à l'église baptiste Glassell Park dans le centre-ville de Los Angeles.



Il a été catapulté dans le monde de l'entreprise lorsque son talent pour la résolution de problèmes a donné naissance à une invention, et finalement à sa propre entreprise de fabrication qu'il a démarrée dans son garage. Après une série de rebondissements, il a découvert Lean et le système de production de Toyota (TPS) qui l'ont aidé à lancer son entreprise pour passer de



son garage à la société, prospère et internationale, de développement de produits connue sous le nom de FastCap.



Grâce à Lean, la compagnie de Paul a prospéré et s'est élargie en dépit de la crise économique actuelle. Il n'a jamais licencié d'employé et n'a jamais réduit les salaires bien qu'il offre actuellement des salaires de base plus élevés que toute autre entreprise dans la région.



Paul est un grand amateur d'activités de plein air et a gravi 3 fois le mont Whitney culminant à 14.495 pieds, le plus haut sommet du continent américain.

Paul est un orateur énergique dont la passion est d'aider les gens à découvrir leur plein potentiel dans la vie et d'enseigner aux autres comment mettre en œuvre la pensée Lean pour leur propre entreprise et leur réussite personnelle.



Son émission de radio hebdomadaire « The American Innovator » est écoutée par des milliers de personnes chaque samedi matin, au cours de laquelle il enseigne à ses auditeurs de toute l'Amérique du Nord la puissance de l'innovation et de la pensée Lean.



En 2010, Paul a brigué un siège de sénateur des États-Unis dans l'État de Washington sur base d'un programme Lean destiné à transformer le gouvernement en responsabilisant les employés. Après l'élection, Paul a lancé Lean America afin de faire don de son temps pour enseigner la pensée Lean et créer une culture Lean dans les organisations gouvernementales à travers tout le pays.

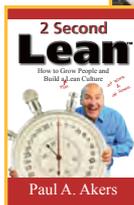


En Juin 2011, Paul a remporté le prestigieux prix du chef d'entreprise de l'année décerné par le Seattle Business Magazine.



Paul est marié depuis 28 ans à sa femme Leanne et ils ont deux enfants : Andréa et Kolbe.

En 2011, Paul a écrit son premier livre sur la fabrication Lean, *2 Second Lean*.



## Remarques

---

## Remarques

---

# TROISIÈME ÉDITION

## 2 Second Lean™

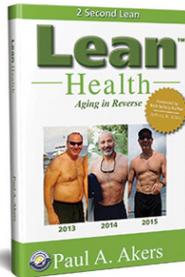
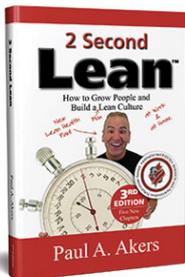
Vous trouvez que tout ce dont parle la fabrication Lean est ennuyeux et tourne sans cesse autour de tableaux et de graphiques? Lisez ce livre et constatez à quel point elle peut s'avérer facile et amusante. Pas de diagrammes de flux ni de graphiques : uniquement l'aventure réelle d'une entreprise et les résultats étonnants que la pensée Lean peut offrir. Consacrez quelques heures à la lecture de 2 Second Lean et changez votre vie!

« Paul Akers a transformé FastCap en leader du secteur et en l'une des entreprises de fabrication les plus importantes des États-Unis. Son utilisation innovante et entièrement américaine des principes et des techniques de fabrication Lean ont fait de lui un expert de haut niveau fortement demandé pour présenter et enseigner ses secrets à toutes sortes d'organisations, depuis les usines jusqu'aux hôpitaux en passant par les environnements de bureau. Lors de ma visite à FastCap, les employés de Paul m'ont montré plusieurs exemples de la façon dont ils utilisent le principe *2 Second Lean* afin de gagner du temps et de l'argent, en réalisant généralement des économies bien supérieures à deux secondes ! Je suis croyant et j'ai intégré un grand nombre des stratégies et des principes de Paul dans le processus d'ACQ de mon propre bureau, ce qui me permet de responsabiliser et de motiver plus d'un millier de professionnels du droit et de soutenir mon personnel afin de permettre à nos clients et aux contribuables d'économiser des millions de dollars. »

~Rob McKenna, Procureur général de l'État de Washington\*

\*Le titre est uniquement indiqué à titre d'identification et n'implique pas l'approbation par le Bureau du procureur général ou par l'État de Washington

## Accrochez-vous à Lean!



Lisez sur Lean Paul et comment il a appliqué ces principes à d'autres aspects de sa vie. Gardez un œil sur son prochain livre Lean sur [paulakers.net](http://paulakers.net)!

▶ Consultez notre page YouTube, avec plus de 2 000 vidéos gratuites et plus de 4 millions de vues

Paul Akers est le fondateur et président de FastCap LLC, une société internationale de développement de produits située à Bellingham, WA. Pour la biographie complète de Paul, tapez ou cliquez sur le lien ci-dessous.

[paulakers.net/bio](http://paulakers.net/bio)

