

Cher Gemba coach, En quoi le Lean est-il différent du Taylorisme?

En fait, les deux sont fondamentalement différents. Ils diffèrent par leur objet, leur pratique et leurs résultats. Le Lean se concentre sur la réflexion sur soi, et la recherche *ensemble* de solutions dynamiques, plus intelligentes, moins dispendieuses. Le taylorisme s'occupe d'optimisation statique du travail, imposée par « ceux qui savent » à « ceux qui font ».

J'ai eu l'opportunité d'étudier Taylor et le Taylorisme il y a 20 ans dans le cadre de ma thèse car j'ai été très tôt confronté à la question. Le fournisseur qui faisait l'objet de mon étude avait été visité par deux constructeurs automobiles dans le cadre de leur programme d'intégration des fournisseurs.

Les ingénieurs du premier constructeur sont allés sur une ligne dans l'usine du fournisseur avec des chronomètres, ont mesuré le temps de cycle de chaque opérateur, et ont conclu qu'il y avait un potentiel d'amélioration de productivité de 30%. Ils ont immédiatement imposé une réduction de prix de 15% au fournisseur, et lui ont expliqué qu'ils allaient lui montrer comment atteindre ses 30% d'amélioration, mais qu'il pouvait garder les 15% restants. Le fournisseur a alors demandé « comment cela va-t-il se faire ? ». La réponse des ingénieurs a été : « eh bien, quand on étudie les mouvements de chaque opérateur, on voit qu'une partie constitue du travail à valeur ajoutée (contribuant directement à la fabrication du produit), mais qu'il y a aussi du gaspillage (qui ne contribue pas directement à ladite fabrication), et nous allons vous enseigner la manière de réorganiser la ligne pour spécifier en détail comment les gens peuvent travailler avec moins de gaspillage. En d'autres termes, ils utilisaient un langage « Lean » (très en vogue à l'époque) pour décrire une étude de temps tout ce qu'il y a de plus classique.

L'autre constructeur automobile était Toyota. Les ingénieurs, avec leurs chronomètres, ont également conclu qu'il y avait un potentiel de gain de productivité de 30% sur la ligne. Comment faire ? Eh bien, ont-ils répondu, il y a beaucoup de variation dans le temps que mettent les différents opérateurs pour réaliser chaque tâche. Si nous créons un environnement de travail (qui s'avèrera plus tard être un système de flux tiré, avec des lots petits et des tableaux de marche horaires) pour aider les ingénieurs et les opérateurs à découvrir ensemble les causes de ces variations, nous allons progressivement modifier la ligne par la résolution des problèmes l'un après l'autre, avec pour effet une amélioration de la productivité. Leur idée était d'enseigner aux services méthodes du fournisseur comment travailler avec les opérateurs, par la mise en place d'un flux tiré stable et de tableaux de marche, dans le but de rendre le travail plus facile pour mettre en œuvre les améliorations progressivement, une à une. Le fournisseur a progressé avec Toyota, qui n'a jamais demandé à être payé pour ce travail. Le bénéfice est devenu évident quand au moment du renouvellement du produit, quatre ans plus tard, les améliorations sur la ligne ont permis une baisse des coûts globaux de production de 30% (pas seulement du coût de main d'œuvre) du nouveau modèle, que Toyota partagea à 50% avec son fournisseur.

Un peu de démystification

Comme bien des théories du management, comme la pyramide de Maslow (un mythe) ou l'expérience Hawthorne d'Elton Mayo (un autre mythe), le taylorisme n'est pas bâti sur des faits, mais sur l'intuition brillante et le talent de communication d'un individu.

L'intuition de Taylor – qui était brillante au milieu du 19ème siècle – était qu'en étudiant le travail activité par activité, en piochant comment les opérateurs les plus performants effectuaient le travail, et en imposant la méthode à tous les opérateurs, il était possible de réaliser des gains de productivité spectaculaires. Pas de discussion. Il fut immédiatement confronté à trois inconvénients lors de l'application dans la vraie vie :

- Personne n'aime travailler avec une méthode qui lui est imposée – les gens résistent naturellement quand on leur dit comment travailler, d'autant plus que la méthode est obligatoire. La conclusion de Taylor fut que la plupart des ouvriers sont des fainéants et « cachaient la copie », c'est-à-dire travaillaient en-dessous de leur potentiel de peur que le management découvre ce dont ils étaient réellement capables et leur demande de le réaliser chaque jour. Il suggéra donc une augmentation de salaire de 60% pour ceux qui accepteraient d'appliquer sa méthode.
- Il est relativement aisé de définir une meilleure manière de réaliser des tâches simples, comme déplacer des barres de métal ou de pelleter du charbon d'un endroit à l'autre, mais dès que la tâche nécessite un minimum d'habileté, l'ingénieur en charge de définir LA bonne méthode risque de louper ce qui fait la qualité du résultat. Les disciples de Taylor résolurent ce problème en spécialisant les opérateurs sur des tâches de plus en plus réduites, comme caricaturé dans le film de Chaplin « les temps modernes » (<https://www.youtube.com/watch?v=DfGs2Y5WJ14>). Les usines Ford l'ont ensuite poussé à l'extrême, avec également des conséquences sociales extrêmes. Les opérateurs avaient en effet des salaires plus élevés, car c'était la seule chose qui les retenait là, mais certaines usines Ford étaient supervisées par des contremaîtres armés.
- Imposer des méthodes tayloristes à de grands groupes d'ouvriers a généré des résistances et des problèmes syndicaux sans fin pour une multitude de raisons (dont notamment le fait que puisque l'entreprise fournissait les outils pour réaliser le travail, les opérateurs pouvaient se rendre directement sur la ligne sans passer par l'intermédiaire du « patron » syndical qui recrutait des équipes entières. Le syndicat s'est donc retrouvé éjecté du business). Quoiqu'il en soit, la méthode de Taylor a envenimé les relations entre le management et les opérateurs partout où elle s'est propagée, à une époque où s'établissait la relation de partenariat entre les ouvriers et les propriétaires des usines. Taylor lui-même a été mis à la porte en 1901 de l'entreprise Bethlehem Steel où il avait expérimenté la plupart de ses méthodes.

Le management « non scientifique »

Taylor a radicalement changé le management, mais il n'y a jamais eu grand-chose de « scientifique » dans son approche. Pendant ses conférences à travers les Etats-Unis et au-delà, il répétait sans fin les histoires de son livre, comme par exemple augmenter la production de fonte de 12,5 tonnes/personne/jour à 47,5 tonnes/personne/jour (avec un bonus quand le quota était atteint). On n'a jamais retrouvé aucune donnée pour le confirmer.

Cela dit, la méthode de Taylor a favorisé l'émergence d'une nouvelle classe d'ingénieurs (« diplômés »), destinés à rendre les méthodes de travail plus efficaces, et dont le salaire découlait directement des améliorations de productivité. Comme le discours de Taylor frappait les esprits à travers le pays, les départements de « management » naissants acceptèrent trois idées, dont les conséquences allaient être profondes et inquiétantes :

1. **Les experts définissent le travail, les opérateurs exécutent.** Oubliez le travail de la fonte et considérez la production moderne de logiciels. L'analyste définit le process, le câble dans le système, et les opérateurs l'exécutent. Logique, non ?
2. **Payez pour la performance.** Inventé à l'origine pour convaincre quelques opérateurs d'accepter les objectifs irréalisables de Taylor, le concept s'est propagé vers les patrons avec les résultats catastrophiques que nous observons aujourd'hui.
3. **La productivité s'obtient en augmentant la production, qu'on en ait besoin ou pas.** Les financiers du 21^{ème} siècle sont plus attachés aux réductions de coûts par une augmentation des cadences que sur la performance globale de l'activité.

Par contraste, le Lean trouve essentiellement sa source chez Toyota dans les années 60 et 70. Dans son contexte historique, cacher la copie n'a jamais été un problème dans le Japon d'après-guerre : bien entendu, les gens venaient au travail pour travailler dur. Les problèmes de Toyota étaient très différents :

1. Comment atteindre une qualité stable en augmentant la quantité des voitures produites sur les mêmes lignes ?
2. Comment atteindre une productivité stable tout en augmentant la variété des produits sur une même ligne ?
3. Comment ne plus jamais avoir de grèves? L'entreprise avait été durablement traumatisée par les grèves de l'après-guerre et le management avait juré « plus jamais ça »

Concilier productivité et mentalité d'artisan

Toyota connaissait bien les avantages de la **production de masse** sur le coût unitaire. Mais ses leaders ont réalisé très tôt que la réduction de coût par l'augmentation des volumes ne correspondrait jamais à leur stratégie de diversification des modèles produits. Ils devaient donc inventer une manière de concurrencer l'effet de baisse de coût par saturation des lignes avec du travail répétitif. Le résultat fut ce que nous avons plus tard appelé le Lean, qui consiste explicitement à rechercher les bénéfices « coûts » de la production de masse, tout en maintenant une mentalité d'artisans dans les ateliers. Ils ont complètement divergé des principes de production de masse sur certains principes clés comme :

1. **Les idées doivent venir des opérateurs eux-mêmes.** Le rôle du management n'est pas d'organiser chaque minute du temps des opérateurs, mais de former et de s'améliorer, pour enseigner les standards aux opérateurs et chercher le « petit mieux », constitué de toutes les bonnes idées qui rendent le travail plus facile et améliorent globalement le flux.
2. **La qualité avant le coût unitaire.** La plus grande source de réduction de coûts est l'élimination des défauts et des retouches au niveau de la ligne ou de l'usine. L'astuce de Toyota pour faire des bénéfices n'est pas de produire plus rapidement pour réduire le coût unitaire, mais de produire bon du premier coup. La principale source de productivité est d'apprendre à voir les défauts le plus tôt possible et de les éliminer immédiatement – même si cela signifie stopper la production le temps de restaurer les conditions standard de fonctionnement.
3. **Privilégier le flux par rapport à la quantité produite.** Produire d'énormes

quantités de la même pièce pour réduire le coût unitaire n'a pas de sens si cela signifie augmenter les stocks immobiles. Déplacer plus d'acier juste pour augmenter l'utilisation des machines résulte inévitablement à une augmentation des coûts ailleurs dans la chaîne de valeur. La production doit se synchroniser sur le **takt time** pour garantir que tous les processus collaborent ensemble et effectuent leurs mouvements exactement au bon moment, de manière à optimiser l'utilisation des investissements.

4. *Le travail d'équipe est la source d'une profitabilité durable.* Le but du système de juste-à-temps originel de Kiichiro Toyoda était de s'assurer que les sites, les équipements et les gens travaillaient mieux ensemble pour produire de la **valeur** sans générer de **gaspillage**. Les opportunités de réduction des **gaspillages** apparaissent au détour de collaborations entre collaborateurs ou avec les clients ou les fournisseurs. Les conditions d'adversité créées par l'approche tayloriste peuvent occasionner des gains locaux, mais créent une telle atmosphère de travail qu'*in fine*, tout le monde y perd.

Les consultants, les patrons et les profs

Certains confondent le Lean et le Taylorisme, parfois à dessein. Mais la distinction entre les deux va au-delà de simples différences superficielles entre deux approches similaires. Il s'agit bien au contraire d'approches fondamentalement différentes (dans leur but, leur origine ou leurs pratiques), qui présentent occasionnellement des similarités superficielles. La difficulté vient pour partie du fait que pour des raisons qui leur sont propres, certains ont intérêt à identifier Lean et taylorisme :

- **Certains consultants n'ont pas compris ce que cela signifiait d'être un sensei.** Dans une large mesure, les consultants en management sont issus du Taylorisme. On les fait venir pour optimiser des situations dans lesquelles on considère que ceux qui font tourner les processus sont incapables de le faire par eux-mêmes. Les senseis Lean, au contraire, sont là pour vous enseigner à devenir excellents là où vous êtes déjà bons. Ils ne vous disent pas quoi faire. Ils vous montrent le potentiel d'amélioration et vous donnent des indices sur comment faire mieux. Les employés eux-mêmes font l'effort d'apprentissage et inventent leurs propres processus – c'est leur travail, leur responsabilité, leur amélioration. Tout au plus les senseis indiquent-ils la voie.
- **Les patrons ne comprennent pas la notion de flux.** Ils sont très souvent attachés à réduire les coûts, point à point, ligne à ligne dans le budget. Ils ne prennent pas le temps de réfléchir aux conséquences d'une délocalisation vers un pays à bas coût de main d'œuvre, et ignorent le coût systémique de chaînes d'approvisionnement plus longues et de stocks plus importants. Ils peuvent toujours dévaloriser l'approche systémique du Lean en démontrant que localement, une bonne vieille intervention tayloriste permet d'augmenter radicalement la production – ce qui est certainement vrai ! – mais à quel coût global ? Les patrons qui refusent de considérer la qualité et le lead time comme la clé d'une profitabilité durable s'entêtent à nommer « Lean » leur approche purement tayloriste (ça sonne mieux)
- **Les professeurs des écoles de management ne comprennent pas la notion de « gemba ».** Historiquement, ils ont été parmi les plus résistants aux idées du Lean. Ils voient dans le Lean une approche organisationnelle liée à ce

qu'il y avait avant : les études de temps de Taylor, les lignes de production en flux chez Ford, les approches statistiques de la qualité par Deming, etc... Les professeurs refusent de voir la **valeur du gemba**, de travailler directement avec les opérateurs pour capter leurs idées et leur apprendre à résoudre leurs propres problèmes. Ils s'acharnent à rechercher des solutions structurelles de haut niveau et refusent de considérer la nature organique du Lean, le travail en profondeur avec les managers et les employés sur le terrain, problème après problème, idée après idée.

Bien entendu le problème est qu'en mélangeant le Lean et le Taylorisme, intentionnellement ou par simple manque de curiosité, les gens augmentent la confusion et mettent la pagaille sur le terrain (cf le lean six sigma). Le Lean est une manière spécifique de réfléchir et d'apprendre, issue de toutes les expérimentations menées par Toyota. C'est également un domaine très documenté, avec des milliers d'études de cas, tant de succès que d'échecs, et qui a bien au-delà de simplement raconter de belles histoires.

Merci, Fred

Ne vous y méprenez pas, je dois confesser un petit faible pour Taylor, pour l'homme lui-même. De toute évidence, il avait un caractère difficile et obstiné (qui peut lui jeter la pierre ?), mais il voulait certainement bien faire, et il a cherché à réconcilier les intérêts management et des ouvriers à travers une meilleure productivité et des salaires plus élevés. Nous savons tous ce que c'est d'avoir une idée nouvelle, d'être certain qu'elle marche, et de rencontrer de la résistance, des oppositions, des incompréhensions, des erreurs d'interprétation. Et en définitive, votre idée est prise et appliquée d'une manière qui ne correspond pas à votre intention. Cela vous fait hurler.

Ceux que je ne peux pas souffrir, ce sont les tayloristes, encore de nos jours, au 21ème siècle. Oui, Taylor n'a pas été bien compris et a été vilipendé – peut-être. Mais c'était il y a bien longtemps. Il n'y a en revanche aucun malentendu sur les horreurs commises en son nom, en utilisant ses techniques, notamment dans l'industrie occidentale des années 30 à 60.

Le Taylorisme est un fait historique, et un ensemble d'idées et d'attitudes, que nous essayons désespérément de mettre derrière nous à cause du gâchis inavoué : humain (démotivation des employés), business (coût plutôt que qualité), et sociétal (favoriser les querelles d'experts plutôt que la collaboration). Le Lean est entièrement différent. Alors par pitié, laissons ce vieux fantôme dans son placard et passons à autre chose. OK ?

Traduit de l'américain par François Lopez

Source : <http://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3179>