



Monozukuri et Hitozukuri

Par Michael Ballé

Une des citations les plus retweetées, partagées, et admirées de l'un des anciens Présidents de Toyota est : *“ d’abord nous construisons des personnes, puis nous construisons des automobiles. ”*

Je n’ai aucun moyen de savoir ce que le vénérable M. Cho a vraiment dit, mais la formule que j’ai bien souvent entendue chez Toyota est exprimée en sens inverse : pour pouvoir construire des automobiles il faut tout d’abord construire des personnes. Le sens en est très différent.

Les deux termes fondamentaux du Lean sont « monozukuri », la passion de de faire des objets, ce qui inclut tout autant conception et supply chain que la simple fabrication, et « hitozukuri » la passion du développement des gens, qui veut le plus souvent dire rendre les personnes plus autonomes à résoudre des problèmes pour qu’elles réussissent leur job, pas simplement qu’elles le fassent.

Le monde du « Lean » a une tendance naturelle à entendre que le développement des personnes est la clé du développement des produits ou services, et par là de l’entreprise. C’est un message qui correspond bien à nos dichotomies habituelles de Théorie X et Théorie Y, directif contre participatif, stupidité du management contre savoir-faire des employés et toutes les tartes à la crème habituelles du management à la française. Une erreur que je connais bien pour l’avoir commise moi-même. Après avoir été frappé par la phrase « *pour construire des produits il faut construire des personnes* » en 1994, j’ai passé six ans à essayer de comprendre « construire des personnes » (j’en ai même écrit un livre entier The Effective Organization Workbook) pour finir par me rendre compte que non seulement j’avais dédié ma carrière à étudier une phrase, mais que comble du ridicule, je n’en étudiais que la moitié –

comme essayer de comprendre comment fonctionne une table en ne regardant que les pieds de gauche.

La construction des personnes passe bien évidemment par la construction du sens – un sens partagé qui peut fonctionner tant au niveau individuel qu'au niveau de l'entreprise toute entière. La seule fondation réellement partagée dans le monde archi-cloisonné de l'entreprise, dominé par des cultures fonctionnelles qui s'affrontent, est le produit ou service pour le client.

La passion de la « construction » des personnes ne passe donc que par la passion de la construction des produits et services, sinon elle risque de devenir aussi absurde que toutes les autres méthodes de management.

Lorsque les gens essaient de décrire le cheminement Lean qui leur a apporté une meilleure performance, ils énumèrent facilement la suite des activités qu'ils ont mise en œuvre, un kanban, un tir d'andon, un nombre de chantiers kaizen, etc. Mais ce n'est guère la réalité de ce qui a réellement amélioré la performance. Le progrès vient en fait des points techniques qui ont été découverts (monozukuri) grâce à ces activités (hitozukuri). **La vraie histoire de l'amélioration de performance est celle d'une compréhension plus profonde des problèmes techniques et donc de techniques de fabrication plus précises et plus sensées.**

Certes, l'approche Lean cherche ces points d'amélioration par une participation de tous dans des activités de kaizen plutôt que par un recueil de données pour que les grands experts résolvent le problème dans leur coin puis appliquent la solution, c'est exact. Mais le but est le même : progresser dans la courbe d'apprentissage technique de construire des produits que *les clients achètent parce qu'ils leurs plaisent.*

Essayons de ne pas confondre le doigt qui pointe la lune et la lune elle-même. A notre dernière conférence Lean en France à Télécom Evolution, nous avons eu plusieurs superbes exemples de monozukuri – et pourtant toutes les questions de l'audience, pour la plupart des « leaneux » avertis, portent sur le développement des

personnes. Attention à ne pas faire du Lean une idéologie ! **Le Lean reste avant tout une méthode pragmatique pour aller chercher de la compétitivité en proposant de meilleurs produits ou services aux clients, sur la base d'innovations et d'initiatives que, oui, nous allons chercher par une meilleure collaboration et compétence personnelle.**

Dans notre dernier ouvrage, « The Lean Strategy », Dan Jones, Jacques Chaize, Orry Fiume et moi-même essayons de montrer l'imbrication entre développement des gens et amélioration des techniques de conception, fabrication et achats, nous reposant sur nombreux cas d'entreprises françaises ayant adopté le Lean comme stratégie d'entreprise. Oui, clairement, **l'approche Lean est une approche des ressources humaines radicalement différente qui repose sur un rapport différent aux employés.** Oui, absolument, nos valeurs sont inclusion, apprentissage et succès mutuel.

Mais ne nous trompons pas – la clé d'entrée est la passion pour la construction de produits et services qui satisfont pleinement nos clients.