

Cher Gemba Coach,

**Le Lean est une arnaque. Cela fait deux ans que nous travaillons avec des consultants sur notre « transformation Lean » et tout ce qu'ils font, c'est mettre la pression sur les équipes et ils nous expliquent que si cela ne marche pas, c'est que nous n'essayons pas assez fort. J'ai lu les bouquins sur le Lean et j'ai l'impression que les gens comme vous qui écrivent à propos de « respect » ne font que générer un écran de fumée qui permet aux consultants de pressurer les équipes pour obtenir plus de production, sans jamais aider à résoudre les problèmes profonds de l'entreprise.**

Ouille!

Première question: avez-vous un flux tiré? Je suis sérieux. J'ai parfaitement entendu ce que vous disiez et je ne me défile pas. J'imagine parfaitement comment cela peut arriver. Mais avant d'aller plus loin dans la discussion, il importe de savoir si vous faites réellement du Lean ou si on vous a vendu du bon vieux Taylorisme revisité à la sauce Lean.

Voici trois critères de base que vous pouvez utiliser pour évaluer en quoi votre programme de transformation est « Lean »

1. *Quelle est notre volonté réelle de fournir de la valeur ajoutée à notre client?* La stratégie Lean s'attache à créer de la valeur de l'ensemble de la supply chain en éliminant les *mudas* systémiques (c'est fractal, depuis l'ingénierie et la conception jusqu'aux sept gaspillages au poste de production, en passant par la supply chain et la logistique). On répartit ensuite les gains selon une règle d'or en trois tiers : 1/3 de valeur en plus pour le client, 1/3 de marge pour nous, 1/3 pour les fournisseurs qui ont contribué à nos efforts d'amélioration.
2. *Quelle est notre détermination réelle quand nous affirmons vouloir tirer la valeur à travers l'ensemble de la supply chain ?* Un système tiré qui fonctionne en juste-à-temps est un dispositif qui vise à aligner en temps réel l'ensemble des opérations (collaboration à travers les barrières fonctionnelles) sur la demande client (moyennée). En prélevant fréquemment tout au long de la chaîne de valeur, on crée une tension créative qui vise à livrer les bonnes pièces au bon moment et dans le bon ordre au client interne, puis au client final. Cela nous force à résoudre les problèmes qui résultent de cette mise en tension.
3. *Quel est notre engagement réel à développer les gens?* Travailler avec les gens, cela signifie tout d'abord ne pas résoudre les problèmes « administrativement », mais donner à chacun les moyens de résoudre ses propres problèmes (essentiellement à travers les outils de pilotage visuel et par du soutien). Nous devons faire preuve d'ouverture d'esprit et créer un environnement qui rende possible la résolution de leurs problèmes à leur niveau. En Lean, on embauche des gens pour qu'ils aient du succès dans leur travail, pas seulement pour qu'ils le fassent.

### **Acheteurs, attention!**

Je n'évacue pas votre remarque, mais prenez s'il-vous-plaît le temps d'évaluer votre effort Lean à l'aune de ces trois critères, sur une échelle de 0 à 10. Cela vous permettra de savoir si vous faites réellement du Lean ou si c'est juste un programme d'amélioration traditionnel.

J'ai bien conscience que cela ne vous aide pas forcément à vous tirer de cette mauvaise passe, mais cela peut quand-même vous aider à savoir d'où vient ce sentiment de vous faire arnaquer. Je ne crois pas que le Lean soit une arnaque, loin de là. Je crois honnêtement que le Lean est une nouvelle manière de piloter l'activité, dont Toyota a été, et est encore l'un des pionniers. Toyota ouvre

encore la voie avec le Système de Production Toyota, le Système de Développement Toyota, et même le Système de Ventes Toyota. Nous essayons seulement de comprendre comment cela se traduit hors de Toyota et de l'industrie automobile.

Quant aux consultants qui ne sont pas réellement engagés dans le Lean mais ont seulement recyclé la même vieille soupe en collant sur l'emballage des étiquettes « Lean », que dire ? Acheteur, Attention ! Le dernier truc, c'est de vendre le bon vieux management par objectifs à la papa pour du Hoshin Kanri, en ignorant complètement le principe du « Catchball ».

Pour ce qui est de votre réquisitoire sur le fait qu'écrire à propos du « respect » n'est qu'un écran de fumée, c'est encore plus compliqué. Là encore, qu'entendons-nous par « respect » ?

L'origine de l'expression « respect pour les gens » signifie en fait « respect pour l'humanité », ce qui n'est pas exactement la même chose. Il ne s'agit pas ici d'être poli (bien que ce soit mieux de l'être, évidemment). Il s'agit plutôt de respecter le fait que les êtres humains sont... humains. En d'autres termes :

1. *Leur temps est précieux*: chaque humain vit à la minute, voire à la seconde. Chaque seconde de travail inutile que nous demandons à une personne de faire est une insulte au profond besoin de faire quelque-chose d'utile de leur vie, ou à tout le moins de leur temps de travail.
2. *Les personnes insuffisamment challengées s'ennuient. Si on les surcharge, elles stressent.* La surcharge est un concept intéressant car elle peut apparaître dans des situations variées. Demander à quelqu'un de faire un travail monotone, vide de sens, répétitif, est autant une surcharge qu'un travail dans un environnement dangereux ou trop de pression sur la productivité. Nous créons en permanence de la surcharge. La question Lean est : combien et dans quelle mesure ? Comment pouvons-nous aider les gens à s'en sortir mieux ? Que pouvons-nous faire pour réduire cette surcharge ?
3. *Les gens ont besoin de faire confiance à leur équipe*: personne n'est isolé, et vous vous éclatez au boulot si vous êtes heureux de voir vos collègues. Si vous ne les supportez plus, ça peut devenir infernal. Faire tout ce qui est en votre pouvoir pour soutenir les équipes et l'esprit d'équipe est une preuve de respect pour l'humanité.
4. *Les gens ont besoin que leurs efforts soient reconnus*: le Taylorisme nous a convaincus que nous devons récompenser les gens pour leurs résultats, mais ils ont encore plus besoin que leurs efforts soient reconnus. Il n'y a rien de pire que le sentiment d'injustice qui apparaît quand certains sont récompensés alors que tout le monde sait qu'ils sont en roue libre et ne font que s'approprier le résultat des autres.
5. *Il y a un vrai bonheur dans la création*: au bout du compte, les actes créatifs procurent un sentiment d'accomplissement, du moment qu'on n'a pas trop de bâtons dans les roues (comme par exemple se battre contre un système ou une ligne hiérarchique pour réaliser le moindre truc). Un système de suggestions est un élément clé de tout système Lean – même s'il est souvent mal compris

## **Un espoir, pas une arnaque**

Les systèmes Lean sont clairement conçus pour favoriser un travail utile et gratifiant. Comment faire du Lean quand l'objectif du management n'est autre que de mettre la pression sur les gens pour faire plus de productivité ? Personnellement, je n'en sais rien.

L'objet principal de nos réflexions est de réussir à créer les conditions d'un travail gratifiant par le respect du fait que les gens sont des humains: comment pouvons-nous créer un environnement dans lequel le travail est plus naturel et où les gens réussissent dans leur travail, au lieu de juste se

contenter de le faire. Bien que la majeure partie de ce que j'écris soit de la fiction, je me base sur des faits réels (que je travestis ensuite pour protéger les coupables autant que les innocents). Je pense que les arguments que nous développons sont réels, et pas une manière d'enjoliver une réalité peu glorieuse.

Le Lean est-il une arnaque? Je pense honnêtement que non. Je pense que c'est un espoir. Toyota nous a montré qu'il existe une meilleure manière de travailler dans un monde de compétition. Le Lean est le résultat de nos efforts pour comprendre cette leçon et la transmettre à l'extérieur de Toyota et de l'industrie automobile. Nos essais ont-ils toujours été couronnés de succès ? Clairement pas, et nous avons beaucoup appris en chemin, notamment qu'il faut toujours revenir aux fondamentaux du TPS. Nous avons juste levé le voile, il reste beaucoup à faire.

Peut-on transformer un espoir en arnaque? Absolument, et le Lean tout autant qu'une autre idée. Cela arrive tous les jours. Mais gardez à l'esprit que celui qui se fait arnaquer a toujours au départ l'espoir d'obtenir quelque-chose sans rien donner en échange

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3453>