

Cher Gemba Coach,

## **Le Lean n'est-il pas après tout qu'une question de culture?**

Vingt-quatre ans de Lean, et la question ressurgit périodiquement. Toyota n'est-elle pas une entreprise japonaise ? Le Lean n'est-il pas adapté à la culture japonaise ? Pas la peine de le nier, les gens sur le Gemba ont du mal avec les mots japonais tels Gemba, Kaizen, et le terrible Heijunka. Mais ça va mieux avec Karaoke, Manga ou Kimono... Les mots diffusent dans les langues quand ils ont une signification qui ne préexiste pas dans la langue d'accueil.

## **Le lean : une approche globale :**

De manière surprenante, le Lean est probablement la première approche managériale qui soit réellement globale. Et pas au sens où la démarche a été utilisée par des chefs d'entreprises américaines pour asseoir leur domination sur le monde (comme dans les expériences Taylor-Ford-Sloan-Welch), mais plutôt qui s'est construite par des contributions venant d'horizons divers :

- Sakichi Toyoda, inventeur des premiers métiers à tisser Toyoda, né à l'époque des samouraïs, était allé trois fois aux US. La majeure partie de la mise de fonds initiale pour le constructeur automobile Toyota est issue d'un brevet de métier à tisser vendu à un fabricant britannique.
- Le juste-à-temps a été théorisé par Kiishiro Toyoda dans son premier texte en anglais expliquant l'idée de fabriquer « ce qu'il faut, au moment où il le faut, dans la quantité qu'il faut » (en fait, il voulait certainement dire juste à l'heure).
- L'idée du programme de suggestions a été ramenée d'une série de visites des usines Ford par Eiji Toyoda qui, comme il l'a admis, n'avait pas bien compris les méthodes de maîtrise statistique de la qualité qu'on lui avait enseignées (les premiers avatars du 6 Sigma dans les années 50), mais avait rapporté de chez Ford un flyer expliquant le système de suggestions de Ford (alors que Ford était sur le point de l'abandonner). C'est de là qu'est issu le terme “good thinking, good products.”
- Le Takt Time est un concept hérité des ingénieurs aéronautiques japonais formés par les ingénieurs allemands durant la deuxième guerre mondiale, dans l'usine Mitsubishi's Nagoya Aircraft Works.
- Des photos prises dans un supermarché américain ont inspiré Taiichi Ohno dans ses réflexions sur le kanban
- Le composant le plus emblématique de la diffusion de la culture occidentale dans la genèse de la pensée Lean chez Toyota est la volonté délibérée d'atteindre un état d'esprit d'expérimentation scientifique rigoureuse.

Les concurrents de Toyota étaient principalement des constructeurs américains qui appliquaient des concepts nés aux US. La majeure partie du langage de production est donc issue de l'occident. Toutefois, d'autres aspects semblent très orientaux et nous semblent toujours déconcertants, même après toutes ces années. Les deux premiers qui viennent à l'esprit sont les standards et l'esprit Kaizen.

Il faut comprendre les standards au sens de « Kata » – la bonne manière de réaliser les choses – au niveau du geste, pas au sens occidental de procédure ou de règle. Le travail standardisé se focalise sur le ballet des pieds, des mains, des yeux en vue de produire la pièce avec le moins de gaspillage possible.

## Décliné mécaniquement

Par exemple, j'ai une vieille bagnole que j'utilise rarement, et la batterie est toujours à plat quand j'en ai besoin. J'ai demandé au garage ce qu'il fallait faire, et le garagiste m'a dit de débrancher la batterie quand je n'utilisais pas la voiture. Hein ? Si si, la procédure est la suivante :

1. Ouvrir le capot
2. Trouver la batterie
3. Desserrer la vis avec une clé allen
4. Déconnecter le câble

J'ai fait comme on m'a dit : j'ai ouvert le capot... et suis allé au garage pour qu'on me montre. Avec mon expérience quasi nulle, j'ai bloqué à chaque étape :

1. Ouvrir le capot: Où ça? Comment ? Comment on fait pour qu'il reste ouvert ?
2. Trouver la batterie: à quoi ça ressemble une batterie?
3. Desserrer la vis: quelle vis? Comment on fait pour la resserrer ?
4. Déconnecter le câble: quel câble? Il y en a deux !

En fait, dès qu'on m'a montré les gestes réels qu'il fallait faire, la séquence des étapes, j'ai pigé. Mon copain mécano m'a également indiqué les précautions à prendre, avec quelle force il fallait resserrer, etc... au bout du compte, j'avais eu mon expérience de mini-dojō, que je peux maintenant parfaire si je le souhaite – cette notion de « standard » est très différente de la procédure qu'il m'avait donnée initialement.

## En avant soldat!

De manière analogue, le Kaizen a une connotation de vitalité, d'amélioration faite au sein de cercles de qualité, par les opérateurs eux-mêmes, par opposition à de l'amélioration d'ingénieurs. Les cercles de qualité ont été une des premières concrétisations du « management japonais » des années 80, et restent encore à ce jour un mystère pour la plupart des entreprises occidentales. Les Senseïs disent toujours que la pierre angulaire de ce système basé sur la réflexion des gens est de développer l'esprit Kaizen. Nous avons du mal à comprendre l'essence de cette réflexion avec notre manie de commencer par concevoir la solution, puis d'essayer ensuite de constituer l'équipe pour la mettre en œuvre.

Par exemple, pour ma batterie, j'avais suffisamment d'énergie pour y arriver (la motivation est claire: éviter de me trouver planté avec ma voiture en panne), mais peu de vitalité pour maîtriser la méthode. La probabilité est faible que je réfléchisse à l'amélioration de mon standard de débranchement de batterie.

En revanche, sur d'autres aspects quotidiens de ma vie personnelle et professionnelle, je sais que je dois m'améliorer. Et j'essaie. Quand j'écris mes billets Gemba Coach, par exemple, parfois je me sens revitalisé et j'essaie autre-chose (ce qui représente un effort en équipe avec mes amis Chet Marchwinski et Tom Ehrenfeld), et parfois j'ai moins la pêche et j'écris mon billet sans me demander comment il pourrait être meilleur (selon l'expression de Frederick Taylor's, je me dis « en avant Soldat ! »). Ce n'est pas facile de le faire tout seul, et je suis très reconnaissant à Tom Ehrenfeld de me reprendre quand je me mets à pontifier, et de me demander : où est le Gemba ? (sa véritable expression est : « dans ce Gemba Coach, je peux voir le coach, mais où est le Gemba ? »)

## Un Mic-mac

Finalement, nombre d'observateurs l'auront remarqué, le Lean ne s'identifie pas au Système de Production Toyota. C'est une tentative mondiale de comprendre ce qu'est réellement le TPS et comment il s'applique hors Toyota, hors de l'automobile, dans des domaines aussi divers que la santé ou les startups.

Le terme de culture est un mot-valise qui embrasse les idées, relations et comportements de n'importe quel groupe de personnes – entreprise, société, région, nation, continent. En ce sens, tout ce que font les humains est culturel, d'une manière ou d'une autre.

Et dans ce sens, le Lean est effectivement culturel – le produit de la mondialisation. L'Europe et ses ramifications (dont les US par exemple font partie) ont dominé le monde durant les 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècles. La plupart des pratiques de business que nous connaissons sont nées aux US, essentiellement de l'hégémonie américaine après 1945.

La pensée Lean est unique car elle n'est pas née du courant de pensée Taylor-Ford-Sloan-Welch, bien qu'elle s'en inspire. C'est un micmac de pensées occidentales et orientales, interprétées encore et encore à travers des expériences sur tous les continents. Au lieu de s'interroger sur les origines du Lean ici ou là, nous devrions nous demander comment ces formes culturelles variées arrivent à se mélanger pour créer quelque-chose d'unique – et de nouveau !

Une manière indirecte de répondre à la question est de dire que « la culture fait partie de l'équation », car elle influence notre manière d'interpréter les concepts clés. Mais elle peut rapidement devenir un leurre quand on commence à discuter de problèmes culturels dont personne ne sait en quoi ils consistent (difficile de donner une définition opérationnelle de la culture), ce qui nous empêche d'apprendre en faisant. Mon conseil serait donc : oubliez la culture, retournez sur le Gemba et demandez-vous : qu'est-ce que le Lean m'apporte vraiment dans cette situation ?

1. Comment la valeur se matérialise-t-elle sur le terrain? Comment puis-je utiliser ce que je vois pour améliorer la satisfaction client et la rentabilité sur le Gemba ?
2. Comment puis-je verrouiller le processus pour éviter de laisser un défaut connu se propager vers le client, au lieu de me focaliser seulement sur la quantité produite?
3. Où puis-je réduire mes lead times en accélérant le flux de et la fluidité du travail pour faire apparaître les obstacles ?
4. Comment puis-je mieux impliquer et satisfaire les gens en soutenant mieux leur autonomie dans le Kaizen et la résolution de problèmes?
5. Comment puis-je développer la confiance mutuelle en démontrant mon respect pour les gens et le travail d'équipe?

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3428>