

29 August 2017 par: Jim Womack

Traduit par Alain Coupeté

Titre Original: Jim Womack on where lean has failed and why not to give up. : <http://planet-lean.com/jim-womack-on-where-lean-has-failed-and-why-not-to-give-up>

Jim Womack : En quoi le Lean a échoué et pourquoi ne pas l'abandonner



YOKOTEN¹ – Le Lean a changé le monde de plusieurs façons, même si la vision originale de ses pères fondateurs n'a pas réussi à se concrétiser. Jim expose pourquoi, en tant que mouvement, nous ne devrions pas l'abandonner mais plutôt, examiner notre stratégie.

Compte tenu de deux étapes importantes cet été – le 20ème anniversaire de la fondation du Lean Enterprise Institute et le 10ème anniversaire du Lean Global Network (Sur quoi, je reviendrai le mois prochain) – je me suis récemment trouvé en train de penser à la promesse originelle du Lean. Nous imaginions alors, Dan Jones et moi, le mouvement et le monde que la pensée Lean pouvait créer au moment où nous avons écrit *The Machine That Changed the World* en 1990 et *Lean Thinking* en 1996.

À un certain niveau, *Machine That Changed the World* était une analyse technique des différences de compétitivité dans les industries nationales des véhicules à moteur à travers le monde et les raisons des différences. Mais à un autre niveau, dans les derniers chapitres, il s'agissait d'une vision de ce à quoi le monde ressemblerait si les principes de la production Lean étaient universellement appliqués pour améliorer, et ce de façon très sensible, la productivité et la qualité mais également l'expérience et les compétences des employés et de leurs managers dans le cadre de leur travail,

Lean Thinking en 1996 a doublé la mise sur cette vision, arguant que les méthodes Lean de création de valeur peuvent être appliquées dans toutes les industries de chaque pays pour améliorer l'expérience dans le travail et éliminer une grande

¹ Le **Yokoten**, bien que moins connu que le Kaizen, est une pratique Lean essentielle. Elle vise le partage de la connaissance au sein d'une entreprise. Il s'agit d'un déploiement horizontal s'appuyant sur la reprise des idées issues des différents kaizens conduits par toutes les équipes

partie du besoin de flux de produits et de personnes entre les régions. (Rappelez-vous le célèbre voyage mondial de la canette de Coca Cola² avec trois heures de création de valeur sur 319 jours et 16 000 kms de parcourus, ce qui a incité les lecteurs à réfléchir.)

Nous avons montré que les principes Lean n'étaient pas liés à la culture du pays ou de l'entreprise ou d'une profession, peu importe du degré d'enracinement perçu, et nous avons présenté des exemples d'avancées spectaculaires dans la performance des flux de valeur (kaikaku) lorsque des visionnaires, dans de nombreux pays et industries, se sont dégagés de ces contraintes. Pourtant, le monde n'a toujours pas suivi nos conseils.

Et lorsque Dan et moi avons démontré dans Seeing the Whole en 2003³ qu'il fallait localiser les étapes de production le plus près possible du client (rappelez-vous le cas de l'essuie-glace assemblé dans un véhicule dans le nord-est des États-Unis, dont l'assemblage à partir de pièces a été déplacé 1,500 Miles au Mexique pour réduire le coût de trois minutes de main-d'œuvre tactile), les managers des multinationales se sont révélés incapables de faire de l'arithmétique simple (on l'appelait «math lean») pour minimiser les coûts totaux.

Au lieu de cela, ils sont allés dans la direction opposée, en maximisant le transfert de transport inutile – facilité par la chute des coûts d'expédition et de communication – pour progresser sur une voie d'arbitrage du coût du travail vers les régions ayant des taux salariaux les plus bas. Les managers ont apparemment essayé de localiser chaque étape dans des séquences de production complexes, y compris des processus administratif secondaires « back-office », aussi loin les uns des autres que possible sous la bannière de «distance is dead». Pendant ce temps, les managers d'activités de création de valeur qui ne pouvaient pas être exclus des pays développés – avec la vente au détail qui fournissaient peut-être les pires exemples – ont passé leur temps à dévaloriser les tâches, à réduire la rémunération et, en général, à rendre l'expérience au travail moins satisfaisante. (L'effet "WalMart")

A quoi aboutissons-nous? A une grave menace pour une économie mondiale intégrée – dans laquelle je crois toujours profondément – et à un niveau de désaffection remarquable parmi les travailleurs du monde. Brillant!

Pendant ce temps, dans la Communauté Lean, je détecte un quiétisme croissant – une acceptation des choses telles qu'elles sont sans tenter d'y résister ou de les changer. L'accent a été mis sur des progrès de transformation organisationnelle spectaculaire, y compris la compression des flux de valeur, par des kaizen à petite échelle et du coaching des individus (généralement des managers de niveau intermédiaire ou inférieur) sans prévoir de changer rapidement les systèmes de management dans lesquels ils opèrent. Cela va aussi bien que possible, mais cela peut-il aller très loin?

Une question qui me trouble: les dirigeants de la première génération ont-ils voulu répandre la pensée Lean au-delà de Toyota (et j'espère que j'en ai été un), simple naïveté? Devons-nous simplement abandonner?

Je n'abandonne pas. Je n'abandonnerai jamais. Mais nous devons éviter le muda du déni de notre situation, tout en évitant les mudas de défaitisme.

En ce qui concerne le déni, nous devons reconnaître que nos efforts pour transformer radicalement les grandes organisations matures n'ont pas fonctionné et ne fonctionnent pas, même lorsque ces organisations rencontrent des crises. J'ai

² <https://www.youtube.com/watch?v=B4RhcdhZwDg>

³ Seeing the Whole – mapping the extended value stream- Lean Enterprise Institute

passé ces derniers temps plusieurs années avec des PDG de grandes entreprises et obtenu la permission de démontrer sur des lignes modèles de flux de valeur ce qui était possible. Les résultats ont été remarquablement positifs, mais la réaction de résistance de l'organisation a été immédiate et écrasante. Peu de résultats a été atteints et je suis passé à autre chose. Je ne m'attends plus à ce qu'une autre Toyota apparaisse dans chaque industrie mature.

De même, nous devons reconnaître que nos méthodes traditionnelles d'enseignement des méthodes simples par le biais d'ateliers et d'explication de nos idées au moyen de manuels ont à ce jour moins de rendement. Beaucoup de gens savent quoi faire, mais peu ont un contexte pour le faire. Nous devons réfléchir de façon plus approfondie à des moyens plus efficaces pour transmettre les connaissances du Lean à la prochaine génération.

Mais n'abandonnons par défaitisme! Des formidables leaders font encore des choses remarquables avec le Lean, notamment :

- ✓ La ferme Lean d'Indiana qui vient d'éliminer une grande partie du mudas dans le transport ; (il y a un exemple similaire dans une certaine boulangerie Lean à Barcelone dont vous pourrez bientôt lire un article sur le sujet);
- ✓ Saint Bernard Project (SBP), l'organisation de secours Lean en cas de catastrophe à la Nouvelle-Orléans;
- ✓ Un grand nombre d'entreprises essayant de créer des systèmes Lean pour le développement de produits et de procédés.
- ✓ Et pléthore de démarrages Lean;

Notre travail en tant que Communauté Lean est de montrer leurs réalisations et de les soutenir autant que possible et de rechercher le prochain leader remarquable.

Oui, après tant d'années, je suis déçu de notre manque de réussite à répandre la pensée Lean. La tâche de yokoten a à peine commencé et, en tant que communauté, nous avons à repenser nos tactiques, rester sur nos objectifs et mieux comprendre les défis qui nous empêchent de rester sur la bonne voie. Mais je ne suis en aucune façon découragé. La promesse que le Lean peut, pour tous les travailleurs de chaque pays, améliorer leur cadre de travail tout en développant leur expérience/compétence au travail. Le Lean est encore « l'Etoile du Nord » dont le monde a besoin. En effet, s'assurer que l'étoile continue de briller est, avec la célébration de ces deux anniversaires, une mission tout à fait à propos.