

Cher Gemba Coach,

Le Lean est-il vraiment valable dans toutes les situations ? Pour moi, cela s'apparente à une idéologie !

Pouvez-vous imaginer une situation où vous ne pouvez pas vous demander : Mes clients sont-ils ravis lorsqu'ils utilisent mon produit ou mon service (ou froncent les sourcils avec irritation) ? Ou bien: Est-ce que je n'en fabrique un qu'une fois que j'en ai vendu un (ou est-ce que j'en achète un lorsque j'en ai utilisé un) ? Ou bien: Tout le dur labeur que nous faisons est-il vraiment nécessaire pour fournir ce que les clients attendent (pourquoi les clients voudraient-ils payer pour que je fasse mes comptes, que je les fasse certifier, etc.) ?

OK, je triche. Je fais l'association Lean = Réflexion Profonde, pas Lean = Excellence Opérationnelle. Vous posez une question profonde, qui m'a fait longuement réfléchir, et malheureusement, je ne suis pas assez bon écrivain pour y répondre simplement, alors ça va me prendre un peu plus de temps – s'il vous plaît, soyez indulgents.

En étudiant le succès de Toyota à la fin des années 80, nous avons tous pensé qu'ils avaient trouvé une solution organisationnelle. Après tout, c'était notre obsession à l'époque, avec la réingénierie des processus et tout le tintouin (je plaide coupable, j'ai écrit un livre à ce sujet). Nous pensions que si nous pouvions :

- Cartographier les flux de valeur et nous organiser autour d'eux avec des managers de flux de valeurs et ainsi de suite,
- Améliorer le flux de valeur en ayant des cellules multi-processus livrant des produits complets – ou des lots de produits plus complets, plutôt que d'avoir tout décomposé au sein de départements spécialisés,
- Accélérer le flux de valeur en établissant des systèmes de flux tiré simulant la demande des clients d'îlot en îlot plutôt que de tout programmer via le MRP central,
- Impliquer tout le monde dans des Kaizens à la recherche des processus parfaits en éliminant les variations,

Alors, d'une manière ou d'une autre, nous devrions atteindre un niveau de compétitivité comparable à celui de Toyota. Souvent, nous avons en effet amélioré visiblement nos opérations.

C'était une époque de folie. À cette époque, je jonglais entre ma thèse, les postes d'enseignant dans une école de commerce et mes premières missions de conseil en Lean. J'aidais une bande de fous à créer des îlots dans des usines en une semaine.

Dans la nuit du mercredi au jeudi, nous déplaçons les machines pour créer un flux (imaginez déplacer un robot de plusieurs tonnes pour créer une cellule) et espérons que l'usine redémarrerait le jeudi matin – ce qui, en général... ne marchait pas. **Ces techniques ne sont pas conçues comme des solutions organisationnelles à appliquer pour améliorer les choses par magie. Il s'agit d'exercices de perfectionnement visant à vous entraîner à voir votre situation actuelle sous un nouveau jour et à trouver des opportunités d'amélioration.**

Oui, c'était de l'idéologie pure. Mais pour être honnête, compte tenu de l'état de la réflexion industrielle de l'époque, au début des années 1990, cela a aussi fonctionné, et souvent de façon spectaculaire.

Nous avons appris cette approche auprès d'anciens consultants Toyota qui avaient adapté le "Kaizen" de Toyota et inventé ces chantiers de rupture de cinq jours pour qu'ils correspondent à ce que les entreprises occidentales demandaient – des résultats rapides avec une méthode répétable. L'ennui, bien-sûr, c'est que lorsque vous ne savez utiliser qu'un marteau, tout a tendance à ressembler à un clou.

Organisationnel vs. Evolutif

En parallèle, j'observais, en tant que chercheur, comment Toyota procédait avec l'un de ses fournisseurs. J'étais très perplexe parce que les ingénieurs de Toyota avaient une approche complètement différente. Certes, ils ont commencé par mettre en place un prélèvement strict toutes les deux heures, directement de la cellule de production vers une zone logistique. Mais ensuite, ils ont surtout demandé aux ingénieurs du fournisseur de sortir leurs propres spécifications pour leur processus et de résoudre les problèmes l'un après l'autre. La grande bataille portait alors sur la taille des lots – ce qui, j'imagine, est d'ordre organisationnel dans une certaine mesure. Mais la plupart du temps, ils ont laissé l'organisation telle quelle. Ce qu'ils ont

fait, c'est résoudre un problème après l'autre. Les résultats ont été non seulement spectaculaires, mais aussi durables.

Le Lean de Toyota était évolutif. En donnant des exercices à faire, il incitait les gens à approfondir ce qu'ils faisaient, à obtenir un déclic et à prendre des initiatives à partir de leurs idées. Voyez cela comme une approche asiatique, comme la méditation ou les arts martiaux. On me dit que le sens originel de Kung Fu est "toute discipline ou compétence obtenue par le travail acharné et la pratique".

Dans cette perspective, l'élève assume la responsabilité de son apprentissage (par opposition à notre notion de "formation" des gens – souvent contre leur volonté), et le maître établit des exercices formels que l'élève doit pratiquer encore et encore jusqu'à ce qu'il "pige". Il existe de nombreux exercices de ce type en Lean :

- 5S
- Arrêt au premier doute
- Tirer au temps Takt
- Rechercher les 7 gaspillages dans n'importe quel cycle de travail
- Flux et implantation
- Problème - Cause - Contre-mesure - Résolution des problèmes

Et ainsi de suite.

Ces techniques ne sont pas conçues comme des solutions organisationnelles à appliquer pour améliorer les choses comme par magie. Il s'agit d'exercices de perfectionnement pour vous entraîner à voir votre situation actuelle sous un nouveau jour et à trouver des possibilités d'amélioration.

Ces pratiques fonctionnent sur la base suivante :

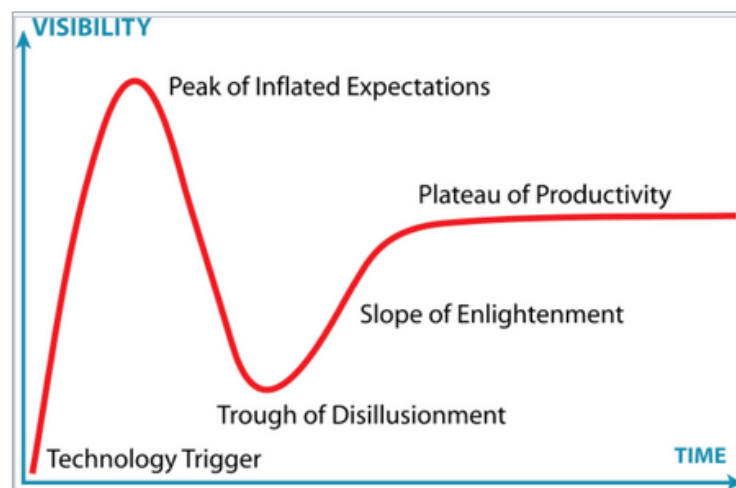
- Utilisez un outil Lean pour voir les gaspillages dans ce que vous observez sur le Gemba ;
- Imaginez un idéal, guidé par les principes Lean ;
- Identifiez les obstacles, et observez autant de facteurs que possible ;
- Imaginez la prochaine chose que vous allez changer ;
- Expérimentez, observez ce qui se passe et réfléchissez en profondeur sur les principes sous-jacents du Lean.

Cela vous développe à la fois en approfondissant votre compréhension des situations, en apprenant à travailler avec les autres et en écoutant leur point de vue, et en construisant ensemble des étapes vers l'idéal. Pratiquer les outils en gardant les principes à l'esprit développe la conscience de la situation, la réflexion et la débrouillardise – en d'autres termes, la créativité ou l'inventivité.

La Partie Intelligente

Si vous considérez le Lean comme un ensemble de solutions organisationnelles, alors, oui, cela devient rapidement une idéologie parce que ces solutions ne s'appliquent pas nécessairement. Par exemple, aux deux extrémités du continuum de volume, elles n'ont pas beaucoup de sens :

1. Si vous êtes en plein boom, pouvez vendre tout ce que vous produisez, comme quand vous travaillez sur une nouvelle technologie que tout le monde veut, alors ne vous préoccupez pas du Lean. Mettez en place les ressources aussi rapidement que possible tant que la demande dure (en espérant qu'elle durera, le spectre de la courbe d'engouement de Gartner rôde toujours)



2. Si vous fabriquez des produits uniques, tous différents et personnalisés, bon nombre des idées de production de masse comme le flux continu et les tailles de lot ne s'appliquent tout simplement pas immédiatement.

Cependant, si vous considérez le Lean comme une méthode de développement, alors bien-sûr, elle est toujours valide. Les questions que cela pose sont toujours sensées et intéressantes, même si les réponses sont souvent désordonnées et étranges – et semblent souvent impossibles. C'est toute l'idée.

Et maintenant, la partie la plus intelligente : qu'est-ce qui fait que le Lean favorise la transformation ?

Le fait est qu'il y a un élément organisationnel dans tous les exercices Lean. L'un des principaux enseignements que nous avons tirés de Toyota est de commencer par une logistique de précision. Par exemple, l'équipe d'AramisAuto.com, une entreprise numérique qui vend des voitures sur internet, obtient des résultats spectaculaires (croissance retrouvée, doublement des profits) en commençant par l'établissement d'un système de flux tiré de voitures.

Au début, tout le monde a résisté parce que l'histoire de l'entreprise disait "nous ne pouvons pas contrôler le transport". Mais ensuite, grâce à la persévérance, les gens ont appris que, oui, il était possible de fixer des rendez-vous précis pour que les camions puissent déplacer la bonne voiture au bon moment pour la date fixée avec le client :

Organisationnel ? Évolutif !

Et puis, dans d'autres cas, certains des exercices purement développementaux que les équipes s'étaient fixés ont conduit à de nouvelles solutions organisationnelles. Par exemple, l'usine de rénovation qui prépare les voitures d'occasion pour la revente sur le site (l'entreprise offre une garantie sérieuse) avait un problème récurrent de recrutement. Après avoir examiné le problème en profondeur et essayé beaucoup de choses, ils ont conclu qu'ils avaient besoin d'avoir leur propre fonction RH locale plutôt que d'essayer de tout faire à partir du siège. Ils ont donc embauché un RH local, ce qui a eu un impact extrêmement positif sur de nombreux sujets RH à l'usine, et a grandement facilité le fonctionnement du système tiré.

Évolutif ? Organisationnel !

Plutôt que d'opposer organisationnel et évolutif, nous pouvons les faire travailler en tandem. L'organisation devient évolutive, le développement devient organisationnel, et c'est cette dynamique qui crée les solutions adaptatives qui soutiennent une croissance durable et rentable en impliquant tout le temps toutes les personnes dans la construction commune de l'organisation de demain en répondant intelligemment aux défis du présent.

Je crois vraiment que ce genre de réflexion est pertinente dans n'importe quelle situation – si l'on tient compte du fait que tout ce que nous savons sur le Lean, le TPS, les outils, etc. est un point de départ, et non un point final. Le Lean nous donne des exercices standards par lesquels nous pouvons commencer notre pratique pour découvrir comment rendre Lean nos organisations tout en développant les gens et découvrir... ce que nous découvrons. Le chemin commence au même endroit parce que cela, nous le savons, et puis chaque personne forge son propre périple, avec une destination inconnue.

Traduit de l'américain par Marc-Antoine Guichard, Nicolas Villemain et François Lopez

Source: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4899>