

10 ans qui comptent

Le Lean Enterprise Institute vient de célébrer ses 10 ans autour d'un séminaire privé restreint près de notre siège social à Cambridge, Massachusetts. Survivre une décade n'est pas une petite entreprise pour une Start-up et je suis fier de nos réussites.

- 14 titres publiés et 500 000 unités vendues en 14 langues.
- 24 ateliers et un séminaire de management
- 13 000 participants formés lors des ateliers et séminaires
- De nombreux et mémorables Séminaires d'entreprises Lean, Séminaires de Lean production, et nos actuels Séminaires de transformation Lean
- Le programme des partenaires du Lean Enterprise dans lequel nous expérimentons sur la meilleure façon de conduire une transformation Lean
- Notre site web www.lean.org où 130 000 adeptes Lean ont rejoint la communauté Lean
- 69 lettres électroniques de ma part aux 80 000 personnes de la communauté Lean qui ont accepté de la recevoir. (Peut-être convainrais-je bientôt les 50 000 autres!)
- 13 entreprises affiliées au Réseau Lean Mondial au Brésil, au Mexique, en Espagne, en France, en Hollande, au Royaume Uni, au Danemark, en Allemagne, en Pologne, en Turquie, en Inde, en Chine, et en Australie.
- Alors que je fais cette liste, je suis profondément reconnaissant à notre équipe, nos fournisseurs, nos auteurs, nos experts, nos affiliés, et à nos entreprises partenaires. Et je remercie particulièrement tous ceux qui ont rejoint la communauté Lean sur le net. Cela a été un exploit d'équipe depuis le début dans lequel je n'ai fait qu'une part infinitésimale du travail.

Cependant, de retour au LEI, je prends conscience que cette liste de résultats n'est qu'un intrant qui *pourrait* changer les pratiques d'entreprises. La question importante est : "Qu'est-ce que ces intrants ont créé dans l'objectif d'une meilleure performance organisationnelle, l'extrant critique ?" Ceci bien sûr demande l'application de l'étape "vérifier" du cycle du Docteur Deming Planifier, Faire, Vérifier, Réagir (PDCA), soulevant les questions que la plupart d'entre nous n'aiment pas poser. C'est si facile de planifier et faire, puis d'en faire encore plus!

Voici ma conclusion sur ce que nous avons accompli. Nous avons fait un certain nombre de pas qui étaient absolument nécessaires en :

- Présentant de nombreux outils Lean, à commencer par la cartographie du Flux de Valeur,
- Organisant des conférences – ainsi que des forums et séminaires sur le web – qui ont associé des personnes intelligentes qui bataillaient dans leur coin et créé une communauté de pratique Lean avec une énergie décuplée.
- Effectuant des expérimentations utiles sur la transformation Lean.

Mais ces étapes ne sont pas suffisantes. En fait, le changement dans les pratiques de management et la performance des entreprises au cours des dix dernières années a été modeste. Il n'y a toujours qu'un Toyota. Et je m'inquiète de savoir si Toyota continuera à être Toyota alors que sa croissance dépasse apparemment sa capacité à produire des managers Lean. (Quelle

ironie si Toyota deviens de plus en plus comme General Motors alors qu'il le dépasse en quantité de ventes!)

Que devons nous donc faire maintenant au LEI et dans l'ensemble du mouvement Lean? C'est l'étape également importante "Réagir" du cycle PDCA, le signe égal de l'équation.

Ma conclusion est que nous devons décrire une nouvelle approche du Leadership et du management qui puissent utiliser pleinement les nombreux outils maintenant disponibles. Cela peut être construit partiellement sur les pratiques de Toyota :

- L'ingénieur en chef (du développement produit) qui supervise le flux de valeur horizontal vers le client.
- Le manager fonctionnel qui pose des questions à ses subordonnés plutôt que de leur donner les réponses et implique par un dialogue de définition de problème et de résolution de problème en utilisant l'analyse A3.
- Un "business modèle" mettant en valeur le management du process (des activités quotidiennes et minutées de tous ceux qui sont en contact avec une chaîne de valeur) plutôt qu'un management par les chiffres (compilés à la fin du mois, du trimestre ou de l'année).

Mais il est clair que des modifications substantielles des pratiques de Toyota seront nécessaires pour convertir les entreprises adeptes des principes de management d'Alfred Sloan. Celles-ci furent définies chez GM pendant la première moitié du 20^{ème} siècle puis affinées par General Electric dans la seconde moitié. Les managers de production de masse qui ont appris que leur tâche principale est de définir des objectifs pour leurs subordonnés et de mesurer les résultats (en "manageant par objectifs" et en "manageant par indicateurs") verticalement, les entreprises fonctionnelles vont avoir besoin d'un guidage clair pour effectuer leur transition vers un management par des process horizontaux si on ne veut pas les perdre en route.

Notre mission principale dans la prochaine phase de vie du LEI est de fournir des modèles simples et irrésistibles de "Lean Management" et de "Lean leadership" dans des "entreprises Lean". Nous devons décrire et tester un modèle et une méthode que des managers puissent appliquer avec de bons résultats quelque soit leurs formations antérieures. Et qui sait, même Toyota pourra en bénéficier!

Nous avons démarré ce job et nous vous informerons de nos progrès.

J'ai de grands espoirs dans un bond Lean dans les entreprises de chaque industrie au cours de la deuxième décennie du LEI,

Jim Womack
Chairman and Founder, [Lean Enterprise Institute](http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreJimWomack)

Archives des lettres de Jim Womack : <http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreJimWomack>