

## Evolution des raisons pour adopter le lean.

Deux problèmes de points de vue très différents illustrent pourquoi les raisons pour adopter le lean évoluent. Premièrement au Danemark, où il y a peu d'années ils étaient très inquiets de perdre des emplois industriels au profit de pays à bas salaires. Depuis lors, DANSK INDUSTRI, l'association industrielle nationale a mené une des campagnes les plus réussies que j'ai vues pour encourager ses membres à adopter le Lean. Comme résultat, ils ne font pas que retenir les emplois industriels au Danemark, mais ils en viennent à manquer de personnes pour occuper des postes en production! Dans le même temps ils ont libéralisé le marché de l'emploi et le chômage est maintenant très bas, même parmi les jeunes gens.

Maintenant leur problème est "Comment pouvons nous utiliser le Lean pour permettre à nos employés de produire deux ou trois fois plus à l'avenir?" Alors que les populations vieillissent et déclinent dans de nombreux pays européens, et également en Russie et au Japon, cette question va se poser plus fréquemment. Nous allons devoir trouver des façons de produire les biens et fournir les services avec moins de personnes, ou augmenter l'immigration. Pour réaliser cela, nous allons devoir aller au-delà de la modernisation des processus actuels, et reconcevoir fondamentalement les produits, processus de production et chaînes logistiques de demain.

Le deuxième problème venait d'un groupe de très hauts dirigeants chinois. Ils sont très enthousiastes de profiter du Lean, et peuvent imaginer comment le Lean peut aider à rendre les produits fabriqués localement plus abordables aux consommateurs locaux. Mais ils réalisent que pour satisfaire les aspirations économiques grandissantes de leurs concitoyens ils vont devoir le faire de façons qui demandent moins de ressources et qui créent moins de pollution environnementale et moins de gaz à effet de serre. Ils sont donc intéressés à savoir "Comment ils peuvent utiliser le Lean pour épargner les ressources naturelles et éviter la pollution?". En d'autres termes, comment le Lean peut nous aider également à devenir "verts"?

Les penseurs lean sont habitués à mesurer le temps et les efforts lors du parcours d'un produit à travers une entreprise et à distinguer les quelques minutes nécessaires à créer la valeur pour laquelle les clients payent, du mois ou plus que le produit passe dans l'entreprise. Comprimer le temps de traversée, depuis plusieurs mois à quelques jours, nécessite clairement bien moins d'espace et d'énergie. Cela utilise presque certainement moins de matières et produit moins de rebuts et de stocks obsolètes. La capacité à produire en ligne avec la consommation réduit également les en-cours (et par là même les surfaces de stockage et les coûts énergétiques) dans le "pipeline" qui débouche au consommateur final.

Mais les gains réellement significatifs viennent de la compression des chaînes logistiques en relocalisant les étapes créatrices de valeur les unes près des autres, et lorsque c'est possible plus proche des clients. La plupart des entreprises sont ignorantes du fait que leurs produits mettent entre trois mois et un an ou plus à traverser leur chaîne logistique, souvent en aller et retours à travers la planète avant d'atteindre le client. Bien que les différentiels actuels de salaires et les bas coûts de transport encouragent cette tendance, si nous regardons aux

coûts totaux de la chaîne logistique la plupart de ceci n'a pas de raison économique, comme nous l'avons décrit dans Lean Solutions.

Si nous commençons également à mesurer l'énergie consommée et les émissions de toutes les étapes de production, stockage, transport à travers les chaînes logistiques et les convertissons en unités de CO<sub>2</sub> par produit, nous allons être capables de voir les empreintes environnementales de chaque chaîne logistique. Nous savons des travaux précédents que la part la plus polluante de la chaîne logistique pour les biens de consommation est notre trajet vers le supermarché et le stockage des biens dans nos réfrigérateurs et congélateurs à la maison en attendant que nous les mangions. Mais cela nous montre également les choix que nous allons de plus en plus être amenés à faire entre, par exemple, transporter par avion de plus en plus de produits à travers le monde, ou permettre aux gens de voyager.

Après ceci l'étape suivante est de repenser fondamentalement le produit. Il y a quelques semaines, j'ai repéré, engloutie au fond du Financial Times, une citation très intéressante du directeur de la recherche et développement de Toyota. Il annonçait que la troisième génération de leur moteur hybride qui sera lancé dans les trois ans sera "réduit de moitié, pèsera la moitié, et coûtera la moitié" de la génération actuelle de moteur équipant la Prius. Avec une affirmation en dessous de la vérité caractéristique, il dit qu'il pense que beaucoup de monde "pourrait être totalement surpris par cela".

Ils n'auraient pas dû l'être – Toyota a commencé sa quête de technologies "vertes" en 1990 quand Eiji Toyoda, le génie d'après guerre qui a bâti le Toyota d'après guerre, questionna si vraiment c'était une bonne idée que Toyota continue à fabriquer des véhicules de technologie conventionnelle. A chaque étape Toyota a clairement annoncé ses intentions écologistes dans ses rapports annuels – que tout le monde ignore – et les a réalisées! Est-ce que la prochaine génération de moteur diesel effectuera un si spectaculaire bond en consommation de ressources et en coûts? Quels préparatifs font vos entreprises pour répondre aux challenges "verts" du futur ?

**Daniel T Jones**  
Chairman, [Lean Enterprise Academy](http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreDanJones)

**Archives des lettres de Dan Jones :** <http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreDanJones>