

## La pire forme de gaspillage.

Je rentre tout juste d'Inde où j'ai participé aux premiers lean Summits, à Mumbai et Chennai, organisés par l'institut de Lean Management d'Inde ([www.leaninstitute.in](http://www.leaninstitute.in)).

Parmi les souvenirs que je conserve de mes visites dans différents pays il y a les raisons pour lesquelles le Lean est impossible dans chaque pays. Et un certain nombre de dirigeants indiens m'ont dit ce à quoi je m'attendais. Certains m'ont expliqué que les dirigeants là bas n'ont pas la rigueur pour créer une entreprise Lean. D'autres m'ont dit solennellement qu'un système logistique Lean serait presque impossible sur les routes Indiennes désorganisées et encombrées. Les media – qui partout semblent ne s'intéresser qu'aux mauvaises nouvelles et aux impossibilités – semblaient acquiescer. Chaque journaliste commença par me demander comment les dirigeants Indiens peu rigoureux utilisant les infrastructures Indiennes désorganisées pourraient espérer copier Toyota et d'autres sociétés lean.

C'est ce que je pense être la pire des formes de gaspillage : penser que l'on ne peut pas le faire. Cela évidemment garanti que vous ne pouvez pas. La meilleure remarque d'Henry Ford fût probablement, "vous pouvez penser que vous pouvez réaliser quelque chose ou vous pouvez penser que vous ne pouvez pas et vous aurez raison." Penser que vous ne pouvez pas le faire est la pire forme de gaspillage parce que cela vous empêche de vous attaquer aux autres, plus familières, formes de gaspillages.

L'amusant en recueillant ces sentiments défaitistes est qu'il est toujours possible de démontrer que quelque part dans le pays en question ils sont complètement faux. En vérité, c'est une des plus importants tâches des instituts Lean.

Lors de mon voyage en Inde j'ai visité le site de production de WABCO-TVS en banlieue de Chennai. Les dirigeants là bas décidèrent en 2000 qu'ils pourraient créer une entreprise Lean. J'ai visité pour la première fois cette usine en 2002 et j'ai trouvé qu'ils étaient en bonne voie. Et je suis heureux de vous parler de cela parce qu'ils pensaient qu'ils pouvaient le faire et qu'ils continuent de penser qu'ils peuvent, et ils ont largement réussi dans la partie production de leur entreprise.

Au départ ils prirent quelques consultants étrangers avec de bonnes formations lean mais intégrèrent rapidement ce que ces consultants avaient à enseigner. Ils s'engagèrent ensuite dans un exercice rigoureux de déploiement de politique pour déterminer quelles étapes devaient être effectuées et dans quel ordre, sur la base des besoins de l'entreprise, pour transformer ce qui avait été jusque là une unité de production de masse très orthodoxe.

Huit ans plus tard ils ont réalisé la stabilité basique (qualité et disponibilité) à chaque étape de production. Cela leur a permis de s'organiser en cellules et d'introduire le flux continu en pièce à pièce pour toutes les opérations d'usinage et d'assemblage, fonctionnant avec un travail standardisé très précis. Cela a également permis aux cadres d'installer un système tiré dans toute l'usine avec des kanbans et des petits-trains déplaçant les produits et les données de production très fréquemment, avec très peu d'en-cours. Pendant ce temps le management visuel a été installé à un niveau remarquable, le 5S est pérenne, et chaque employé de production de la direction au terrain participe à une activité Kaizen chaque semaine.

Ce que j'apprécie le plus dans les transformations de production sont les machines et outillages fabriqués par l'usine qui sont dimensionnés au plus juste, capables (Ndt : i.e. Cpk>1,5), disponibles (Ndt : i.e. D.O. >99%), flexibles (Ndt : i.e. C/O <1mn), et économiques. Comme le remarquait lors de ma visite C. Narasimhan, le précédent responsable industriel et impulseur de cette

transformation, "Pourquoi est-ce que les ingénieurs 'de catalogues' achètent de superbes machines qui nécessitent immédiatement des Kaizen inutiles pour fonctionner correctement dans leur ligne? Pourquoi ne pas les construire bien dès le départ?" Et cette usine l'a justement fait, avec de nombreux exemples dans tout l'atelier.

Pendant ce temps, en aval jusqu'au client et en amont jusqu'aux fournisseurs, WABCO-TVS a mis en place des livraisons fréquentes accordées précisément aux besoins des clients en utilisant des tournées du laitier sur les routes indiennes désorganisées. Un petit volume de stock de sécurité est nécessaire au delà de ce qui serait requis dans un environnement moins difficile. Mais le système fonctionne parfaitement, réduisant les stocks et les coûts tout en améliorant la qualité par un feedback rapide.

WABCO-TVS n'est pas parfaite ni n'en a terminé. La transformation lean pour le développement de produits, le management des fournisseurs, les processus de l'entreprise en dehors de la production sont toujours programmés dans le futur. La création d'une culture de résolution de problèmes à chaque niveau de management est un travail en cours. Pour cela l'équipe de management dispose d'une liste d'actions supplémentaires à prendre l'année prochaine, alors même que l'entreprise croît régulièrement pour satisfaire la demande en augmentation. Cela rend visible un des processus de déploiement de politique le plus clair et rigoureux que j'ai rencontré.

En dehors des futurs défis, l'aspect production de WABCO-TVS est "lean" selon une définition raisonnable et s'améliore régulièrement. Cet exploit remarquable a été réalisé dans un pays où de nombreux dirigeants pensent encore que c'est impossible.

Laissez-moi conclure en espérant que vous et le management de votre entreprise pensez que vous pouvez le faire. Chaque société dans chaque pays peut donner une raison pour laquelle elle ne le peut pas. Cependant tout ce que nous avons à faire pour supprimer cette forme la plus dangereuse de gaspillage dans le monde – celle qui empêche de s'attaquer aux autres – est de réinitialiser notre réflexion et de nous tourner résolument dans la bonne direction en agissant sur la croyance profondément encourageante que nous pouvons le faire.

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>