

## Les vérités du Lean.

Les penseurs Lean prennent toujours le temps de réfléchir sur ce qui fonctionne ou pas. Cela engendre des savoirs efficaces. Certaines choses fonctionnent réellement comme vous l'espérez et les résultats sont visibles par tout le monde. Mais d'autres choses dont vous pensiez qu'elles marcheraient, non. Dans mon expérience cela vient souvent que nous nous méprenons dans notre perception de ce que Toyota fait réellement. Une fois que nous réalisons que ce qu'ils font est assez différent de notre vision initiale, nous pouvons alors commencer à voir le bon chemin.

D'autre part j'observe également des incompréhensions fréquentes qui nous empêchent de faire les bonnes actions de façon routinière. Cela m'est rappelé par les questions que l'on me pose aux Lean Summits de par le monde. Cela m'a engagé à résumer mes réponses et conclusions sur ce qui fait réussir une transformation Lean.

Ma première conclusion est que les seules actions lean pérennes sont celles faites par les entreprises elles mêmes, pas celles faites par des intervenants extérieurs. Les consultants peuvent vous aider à apprendre mais c'est une illusion de penser qu'ils peuvent faire à votre place. De plus les progrès lean ne durent que s'ils sont menés par des managers qui ont défini clairement les problèmes économiques qui doivent être résolus, ont compris suffisamment du lean pour savoir comment le lean peut les aider à résoudre ce problème, et qui ont alors développé un plan d'action qu'ils vont piloter et contrôler.

La compétence du leader Lean est d'aider à résoudre ces problèmes économiques précis en utilisant les bons outils aux bons endroits dans la bonne séquence pour réaliser les améliorations souhaitées de la performance du flux de valeur. Il devrait être clairement visible à tout le monde si le problème économique a été résolu.

Cela contraste avec l'application des outils lean de partout pour éliminer les gaspillages ou les coupes de coûts traditionnelles en supprimant des têtes à partir des budgets des services. Aucune de ces pratiques ne change fondamentalement les process qui créent la valeur pour les clients. Toyota sait de longue expérience que l'amélioration de la performance qui perdure est le résultat de l'amélioration des process.

Ma seconde conclusion est que le lean ne peut être vraiment appris qu'en faisant, pas en se formant dans une classe. Le savoir Lean est appris au cours de cycles successifs en résolvant des problèmes de plus en plus difficiles. Cela nécessite un langage visuel commun pour planifier et résoudre les problèmes et cela nécessite de l'encadrement et de la réflexion.

Pour l'entreprise cela signifie d'être capable de capitaliser l'apprentissage de chaque initiative lean, probablement sur un intranet disponible pour chaque employé, pour que ce savoir puisse être accessible rapidement en quantité adaptée au moment nécessaire. Chez Unipart, ils disent : apprendre à 10 et faire à 11. Cette base de savoir commune est essentielle pour disséminer les meilleures pratiques lean à travers une entreprise lean dispersée.

Ma troisième conclusion est qu'il existe de nombreuses couches de lean. Il y a toujours bien plus à apprendre et faire. Une fois que vous avez amélioré la qualité, les livraisons et libéré des capacités dans vos process existants vous allez voir de nouvelles possibilités pour les réaménager encore une fois. Finalement vous serez capables d'utiliser les capacités créées par les process lean pour offrir encore plus de valeur aux clients à un prix que vos concurrents seront incapables d'offrir.

©Traduction : Emmanuel Jallas, [www.lysippe.com](http://www.lysippe.com)

Mais il y a un danger réel dans ce processus d'apprentissage itératif. Une fois que vous avez réussi le premier projet vous pensez que vous connaissez le lean! Un exemple classique de ce problème de "l'expert instantané" est dans la santé. Il y a deux ans il n'y avait pratiquement aucun expert lean dans la santé au royaume uni. Cependant 86 experts ont soumissionné un appel d'offres récent pour aider un grand hôpital!

Écoutez des pionniers quelconques du Lean et ils vous diront que ce qu'ils ont appris la première année était insignifiant à côté de ce qu'ils ont appris la quatrième année. A cette étape ils réalisent combien il leur reste encore à apprendre – et ils apprennent encore la douzième année!

Quatrièmement il est important de trouver les points de départ appropriés pour éliminer les modèles mentaux qui arrêtent le lean dans différentes situations. Un environnement sans chaîne ou un mix produit complexe en fabrication de process est très différent de la production à la commande, de la production intégrée. De même des centres administratifs, un centre d'appel, ou une entreprise de dépannage nécessitent des points de départ différents.

Cinquièmement le lean change l'entreprise en entier, pas seulement la production. Les possibilités sont encore plus importantes dans les bureaux, les process de planification, dans les services de développement, et les services d'industrialisation. Et cela modifie les comportements des directions autant que dans les ateliers. C'est pourquoi c'est vraiment un nouveau business modèle. La vraie signification de ce que Toyota a fait est qu'il a modifié le marché sur un marché mature. Ne voudriez-vous pas être celui qui a secoué votre branche industrielle?

Je vous souhaite un joyeux Noël et réussite pour cette nouvelle année.

**Daniel T Jones**  
Chairman, [Lean Enterprise Academy](#)

## **PROJET LEAN ENTREPRISE**

**Lisez les lettres précédentes de Dan Jones sur le site :**

<http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean>