

## Respectez la démarche scientifique, particulièrement lors d'une crise.

La récession actuelle est la cinquième de ma carrière professionnelle. Et cela commence à ressembler à la pire. Je ne peux imaginer qu'aucun manager ou qu'aucun agent d'amélioration dans n'importe quelle branche d'industrie dans un quelconque pays ne se sent pas un peu blême actuellement, alors que l'économie mondiale n'en finit pas de s'enfoncer vers un fond inconnu. A quel saint pouvons nous nous vouer en des temps comme ceux-ci, pour nous réassurer que nous sommes bien sur le chemin le plus prometteur? Récemment j'ai trouvé une réponse.

En relisant avec soin une nouvelle publication du LEI, J'ai eu la chance de passer un bon bout de temps avec "les pères du Lean". Par ceci je parle de la petite bande de managers de terrain Japonais qui ont fait le saut originel pour créer une entreprise Lean et qui furent interviewés longuement bien après sur ce qu'ils avaient fait et pourquoi. Le point pertinent pour nous est qu'un petit groupe de managers réussirent un saut Lean à une époque de stress intense, faisant leurs avancées les plus importantes lors de la crise financière de 1950.

Alors que l'économie Japonaise entrait dans une récession à pic cette année là, la société des automobiles Toyota se retrouva sans trésorerie, car elle était engloutie dans des stocks pour des produits dont les clients ne voulaient plus. L'entreprise tomba sous la coupe des banquiers qui découpèrent l'entreprise en deux, créant des sociétés indépendantes pour séparer le marketing et les ventes de l'innovation et de la production. (Ces deux sociétés furent seulement réunies en 1982 pour créer l'actuelle société des automobiles Toyota). Le président fondateur Kiichiro Toyoda (le grand père du nouveau président Akio Toyoda) a été chassé lors de ce processus. La quête de ce qui devint le Système de Production Toyota, y compris la conception produit, le management des fournisseurs, et les systèmes d'aide aux clients, fût la réponse innovante à cette crise.

Alors que je commençais à lire ces interviews j'espérais découvrir que les managers de Toyota avaient un plan de bataille clair tout au long de ce chemin. Certainement des leaders tels que Taiichi Ohno, Kikuo Suzumura, et Eiji Toyoda savaient exactement où ils allaient et comment y aller. J'espérais également trouver un organigramme clair de l'équipe d'amélioration et un plan officiel pour l'accompagner. (Peut-être "Le chemin du futur", des récentes publicités Toyota.)

Ce que j'ai trouvé au lieu de cela fût que quelques managers de terrain avaient des idées très simples et un extrême sens de l'urgence : minimiser le délai de la commande à la livraison (pour libérer de la trésorerie rare.) Enlever les gaspillages de chaque étape de chaque processus (pour réduire les coûts et améliorer la qualité.). Agir maintenant (parce qu'il n'en restait que très peu de temps). Mais ils avaient également – et ceci fût décisif – une discipline scientifique rigoureuse. Alors qu'ils agissaient rapidement, ils prirent également le temps nécessaire de documenter l'état de départ, de définir leurs hypothèses très clairement, de conduire un essai rigoureux, de mesurer les effets, et de réfléchir à ce qu'ils avaient réellement réalisé, en partageant largement leurs découvertes.

Ils n'avaient pas de "programme" ou même un nom pour le système de recherche scientifique qu'ils créaient. En fait, l'étiquette "Système de Production Toyota" ne fût introduite qu'en 1970 – après que le système fût complètement créé – pour l'expliquer aux fournisseurs. Ils n'avaient pas non plus ni service de planification, ni une équipe d'amélioration dédiée. La légendaire Operations Management Consulting Division (OMCD) fût introduite à la même époque que l'étiquette TPS et uniquement après que le TPS fût déployé à travers l'entreprise. L'acte de création remarquable de Toyota – basé sur le processus systématique de découverte scientifique [NdT : PDCA] – fût piloté par des managers de terrain comme la part la plus importante de leur travail quotidien. Et – voici l'élément vraiment enthousiasmant – ils ont fait la plupart de leur recherche au milieu d'une âpre bataille pour leur survie.

En apprenant plus sur les résultats de Toyota dans les années cinquante, alors que l'entreprise luttait pour sa survie, j'ai découvert un nouvel argument pour le fait que nous n'avons pas d'excuses lors de notre période actuelle de marchés chaotiques et de demande en chute libre. La démarche scientifique rigoureuse marche partout où elle est appliquée à un quelconque processus. Et c'est pour le moins des plus utiles dans les profondeurs d'une crise. Le seul ingrédient qui pourrait manquer aujourd'hui est notre détermination à respecter la rigueur scientifique lors de cette crise actuelle. Et vous pouvez rectifier rapidement!

Jim Womack  
Chairman and Founder, [Lean Enterprise Institute](http://www.leanenterpriseinstitute.com)

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