

Annexe 6 : Les critiques adressées au Lean par la littérature scientifique

Au cours du temps et de son développement, le Lean a dû faire face à de nombreuses critiques dans la littérature scientifique. Néanmoins, ces critiques ont participé à l'amélioration du Lean. Hines et al. (2004) ont mis en évidence l'évolution des critiques faites au Lean à travers le temps comme résumé à la figure ci-dessous.

Les critiques du Lean

	1980-1990	1990 - 1995	1995 - 2000	+2000
Critiques principales	Pensée systémique Seulement pour l'assemblage d'automobiles	Principalement pour les automobiles Aspect humain Aspect dynamique	Variabilité Intégration des processus Toujours pour l'automobile	L'intégration stratégique Les entreprises à faible volume de production La compréhension de la valeur pour le client
Auteurs	Carlisle and Parker (1989) Fucini and Fucini (1990)	Williams et al. (1992) Garrahan and Stewart (1992) Rineheart et al. (1993)	Davidow and Malone (1992) Cusumano (1994) Goldman et al. (1995) Harrison et al. (1999) Suri (1999) Schonberger and Knod (1997)	Schonberger and Knod (1997) Bateman (2000) Christopher and Towill (2001) van Hoek et al. (2001)

Adapté de «The main gaps and criticisms of lean thinking» (Hines et al., 2004, p.999).

Les aspects principaux de ces critiques peuvent être résumés en quatre points, à savoir: le manque de contingence, les aspects humains, les aspects stratégiques et la variabilité (Hines et al., 2004).

Le manque de contingence

Le manque de contingence peut être assimilé au fait que trop d'organisations sont concentrées principalement sur l'amélioration des processus de production au détriment de la compréhension de la variabilité de la demande et de la qualité (Hines et al., 2004). Dans l'industrie automobile, cela a amené à une situation paradoxale. En effet, les entreprises Lean produisant le plus sont aussi celles produisant le plus de stock (Hines et al., 2004). Cependant, cela va à l'encontre des principes Lean visant à ne pas produire de stock et à utiliser un système en flux tiré.

Les aspects humains

Le Lean Production a été considéré comme un système exploitant les travailleurs et les soumettant à une forte pression par des auteurs tels que Garrahan et Stewart (1992) ou encore Williams et al. (1992) qui considéraient le système Lean Production comme étant déshumanisant.

Même si les dires de ces auteurs n'ont pas été soutenus par la communauté scientifique (Hines et al., 2004), ils ont néanmoins suscité la réflexion de certains auteurs qui ont par la suite mis en évidence que le Lean ne se limitait pas à un ensemble d'outils, mais qu'il devait aussi intégrer des dimensions telles que la motivation et le respect des personnes. Aujourd'hui, ces dimensions sont assumées comme étant des éléments nécessaires à la réussite long-terme d'un système Lean (Hines et al., 2004).

Les aspects stratégiques

Le manque de réflexion sur les perspectives stratégiques des entreprises implémentant le Lean est également une des critiques formulées à l'égard du Lean. Néanmoins, de nombreuses publications ont depuis lors mis en évidence l'importance d'une stratégie à côté des outils Lean (Hines et al., 2004).

La variabilité

La dernière critique majeure adressée au Lean concerne sa capacité à répondre à la variabilité de la demande avec son système Kanban qui est décrite par Cusumano³⁶ (1994, cité par Hines et al., 2004) et Schonberger et Knod³⁷ (1997, cité par Hines et al., 2004) comme étant inflexible. Cependant, de nombreuses contributions (Goldman et al., 1995³⁸, van Hoek et al., 2001³⁹ cité par Hines et al., 2004) ont depuis mis en évidence des solutions «agiles» pour traiter la variabilité de la demande dans une démarche Lean.

³⁶ Cusumano, M.A. (1994), "The limits of 'lean'", *Sloan Management Review*, Vol. 35 No. 4, pp. 27-35

³⁷ Schonberger, R. and Knod, E. (1997), *Operations Management: Customer-Focused Principles*, Irwin/MacGraw Hill, Boston, MA.

³⁸ Goldman, S., Nagel, R. and Preiss, K. (1995), *Agile Competitors and Virtual Organisations*, van Nostrand Reinhold, New York, NY.

³⁹ van Hoek, R., Harrison, A. and Christopher, M. (2001), "Measuring agile capabilities in the supply chain", *International Journal of Operations et Production Management*, Vol. 21 No. 1/2, pp. 126-47