

De l'ère des outils lean à l'ère du management lean.

J'ai cogité au défi de la transformation lean pendant 27 ans, depuis que j'ai commencé à étudier Toyota dans le cadre du projet "global automotive" du MIT en 1979. C'est un intervalle long et durant cette période j'ai observé les progrès de la réflexion Lean au long de plusieurs étapes.

Dans les premiers temps l'obsession était le tri de ce qui se rapportait à une culture. Est-ce que n'importe qui en dehors du Japon pouvait adopter la réflexion Lean? Et n'importe qui en dehors de Toyota? Et il y avait beaucoup de confusion à propos des éléments constitutifs d'une entreprise lean. Etait-ce uniquement dans l'usine? Ou cela s'appliquait-il à chaque aspect de l'entreprise, incluant le développement de produits, le management de la chaîne logistique, les relations commerciales, et le management général? Dans "the machine that changed the world" en 1990, Dan Jones, Dan Roos et moi-même avons démontré que la réflexion Lean peut être appliquée par chaque société, n'importe où dans le monde, mais que la puissance maximale du système n'est obtenue que quand elle est appliquée à tous les éléments de l'entreprise.

Quand ce point de vue fût accepté, les regards se sont tournés sur comment les entreprises pouvaient se transformer elles-mêmes de producteurs de masse en exemples Lean. Etant donné l'ampleur de la tâche et de ses nombreuses dimensions, il est compréhensible que les outils lean vinrent au premier plan : 5S, SMED, les 5 pourquoi, les coûts cibles, l'ingénierie simultanée et comparative, les cartes de flux de valeur, le kanban, le kaizen. En fait, je pense que la période depuis le début des années 1990 jusqu'à présent est "l'ère de l'outil" du mouvement lean.

L'attractivité des outils vient du fait qu'ils peuvent être employés à de nombreux lieux dans l'entreprise, souvent par des équipes d'amélioration internes ou des consultants externes. Même mieux, ils peuvent être appliqués isolément sans s'attaquer à la rude tâche de transformer l'entreprise et l'approche fondamentale du management. Je dis souvent que les dirigeants vont essayer n'importe quoi de facile qui ne marche pas, avant d'essayer n'importe quoi de difficile qui fonctionne, et ceci pourrait être un résumé honnête de ce qui s'est passé pendant l'ère de l'outil.

Au cours des quinze dernières années, nous avons tous étudié de nombreux outils lean. Nous avons aussi étudié comment les utiliser et nous avons eu des résultats modestes. Mais nous sommes cependant loin d'avoir créé un second Toyota, encore moins un troisième, quatrième, ou cinquième! Par contraste, l'approche managériale de production de masse qui dominait jusqu'alors – telle que perfectionnée par Alfred Sloan chez General Motors dans les années 20 – fut largement copiée avec succès dans un laps de temps court de démonstration de sa supériorité.

Heureusement, je vois maintenant des signes que le mouvement lean s'attaque aux points fondamentaux du lean management. J'ai eu récemment de nombreuses conversations dans de nombreux pays – les États-Unis, l'Allemagne, la Chine – avec des cadres dirigeants qui réalisent qu'ils doivent réfléchir plus au lean management avant de réfléchir plus aux outils lean.

©Traduction : Emmanuel Jallas, www.lysippe.com

A quoi fais-je allusion par "lean management"? Laissez-moi commencer par des observations générales sur l'entreprise et le management :

* Toute la valeur créée dans une entreprise est le résultat final d'une longue séquence d'étapes – un flux de valeur. Ces étapes doivent être conduites correctement dans le bon ordre et au bon moment.

*Fournir la bonne valeur au client au bon moment et au juste coût pour l'entreprise est la clé pour la survie et la prospérité.

*Le flux de valeur vers le client est transversal, au travers de l'entreprise.

* Toutes les entreprises – y compris Toyota – sont organisées verticalement par service (industrialisation, achats, production, ventes, etc.). Elles le resteront toujours car c'est la meilleure façon de créer et de conserver du savoir et la façon la plus pratique de diriger les carrières.

*Quelqu'un doit voir, diriger, et améliorer le processus transversal complet de la création de valeur pour le client, du concept au lancement, de la commande à la livraison en passant par la production, et après la livraison tout au long du cycle de vie du produit.

*Dans la plupart des entreprises personne n'est vraiment responsable du flux transversal de valeur par famille de produit, quoiqu'en pensent les cadres dirigeants. Le produit est orphelin d'organisation.

* Dans la plupart des entreprises les managers de chaque niveau sont évalués sur la réalisation des objectifs de leurs services. Ce sont les indicateurs – habituellement financiers – définis par les cadres dirigeants lorsqu'ils essaient d'utiliser au maximum les ressources et de "*comptroller*" l'entreprise.

*Les améliorations des flux de valeur sont dirigées par des équipes d'experts (ou consultants) qui habituellement ne voient pas la totalité du flux de valeur, les besoins les plus pressants du client, et les besoins commerciaux les plus pressants de l'entreprise. Ils utilisent les outils qu'ils maîtrisent le mieux pour résoudre les problèmes qui semblent les plus faciles.

Comment est-ce que le management lean peut aider ? Voici trois éléments simples du lean management qui valent l'expérimentation :

* Vérifiez que chaque flux de valeur dispose de quelqu'un responsable de la supervision de la totalité du flux de valeur, et améliore constamment chaque aspect du process, à la lumière des besoins des clients et de l'entreprise.

La question que doit poser ce manager du flux de valeur est, "Comment est-ce que je peux satisfaire les clients tout en gagnant de l'argent en engageant toutes les énergies de nos employés pour améliorer ce flux de valeur?"

©Traduction : Emmanuel Jallas, www.lysippe.com

Tenez compte que le manager du flux de valeur n'a pas besoin d'une grande équipe ou autorité sur les employés au contact du flux de valeur. Au lieu de cela, le manager du flux de valeur doit négocier avec les chefs de service sur les besoins du produit et aplanir toutes les différences en faisant appel aux cadres les plus supérieurs.

De même, aucun employé ne devrait avoir plus d'un patron. Un bon système de gestion de flux de valeur donne à chaque subordonné un chef dans son département, qui a déterminé dans un dialogue avec le manager du flux de valeur, ce que ce département doit faire pour soutenir le flux de valeur. Ceci évite les matrices complexes dans lesquelles les employés ont deux (ou plus) chefs.

Au lieu de développer des indicateurs complexes, demander aux managers du flux de valeur comment ils amélioreront les processus créateurs de valeur qu'ils gèrent.

Si les managers se concentrent sur leurs processus, les indicateurs de performance seront verts; mais si les managers se concentrent sur leurs indicateurs, le processus n'est jamais susceptible de s'améliorer. Et notez que les indicateurs ne sont rien de plus que du contrôle final : à la fin du trimestre ou à la fin de l'année tout le monde regarde pour voir ce qui s'est passé, à un point très en aval des erreurs qui ont été faites.

* Enseignez à tous les managers à poser des questions sur leurs flux de valeur (plutôt que donner des réponses et des ordres depuis les niveaux supérieurs.) Transformez ces questions en expérimentations utilisant la méthode PDCA (hypothèse, expérimentation, validation, objectif supérieur).

Seul un management scientifique par l'expérimentation constante pour répondre aux problèmes peut produire des améliorations pérennes dans les flux de valeur. (Le A3 Toyota est un outil merveilleux de management pour faire utiliser l'approche scientifique et je vous en dirai plus à ce propos dans les mois à venir.)

Comprenez-moi bien : les outils lean sont formidables. Nous tous devons les maîtriser et les déployer, et nos efforts des 15 dernières années ne seront pas vains. Mais, juste comme un charpentier à besoin d'un plan de ce qu'il construit pour tirer le maximum de son marteau, nous avons besoin d'une vision claire de nos objectifs organisationnels et de meilleures méthodes de management avant d'employer nos outils lean.

Le management lean est la clé pour faire cela. Nous ne connaissons pas encore tous les éléments, mais les découvrir et les déployer est le défi que nous devons tous attaquer à la prochaine étape du mouvement lean.

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>

©Traduction : Emmanuel Jallas, www.lysippe.com