

## Le problème de la pérennité.

J'ai récemment reçu un coup de fil d'un de mes vieux amis qui mena un des premiers efforts d'adaptation du lean dans la santé dans les années 1990. Il a bifurqué vers d'autres défis et nous n'avions pas eu la possibilité de nous revoir ces dernières années. Je lui ai demandé ce qui était advenu de son initiative Lean dans l'entreprise de soins dans laquelle il avait été un haut dirigeant.

La réponse fut celle que je craignais. "Nous avons créé une équipe d'amélioration Lean et conduit une campagne générale pour améliorer les flux de valeur clé de l'entreprise. Et nous avons eu des résultats spectaculaires. Des flux de patients accélérés. De meilleurs résultats. De moindres coûts. Mais nous n'avons pu faire perdurer ces gains. Les efforts d'amélioration n'étaient pas reliés à la façon dont l'entreprise était dirigée et les flux de valeur ont commencé à régresser vers la moyenne aussitôt que l'équipe d'amélioration s'en alla. Après que j'ai quitté l'entreprise, le programme entier s'arrêta. Quel dommage".

Mon ami est loin d'être seul. Dans notre enquête annuelle sur la communauté Lean, un des principaux problèmes que les penseurs Lean relèvent sur leurs efforts d'amélioration est le "glissement vers les vieilles méthodes de travail " après les premiers progrès. Et le problème cité le plus fréquemment cette année est "la résistance au changement du management intermédiaire." En bref, le mouvement Lean a un problème de pérennité que nous devons résoudre.

Qu'est-ce qui est au cœur de notre problème de pérennité? Plus important encore, que pouvons nous y faire ?

Je crois que la cause racine de la régression dans la plupart des entreprises aujourd'hui est la confusion à propos des priorités à différents niveaux de l'entreprise, ajoutée à l'oubli de rendre quelqu'un responsable de la performance des flux de valeur importants lors de leur écoulement à travers l'entreprise.

Pour empêcher la régression, quelqu'un doit clarifier périodiquement les priorités pour chaque flux de valeur et identifier l'écart de performance entre le besoin du client et ce que le flux de valeur fournit. La personne prenant la responsabilité doit alors demander à tous ceux qui sont en contact avec le flux de valeur d'identifier avec soin la condition actuelle ("l'état actuel") du flux de valeur qui est cause de cet écart. L'étape suivante est d'imaginer un meilleur flux de valeur et déterminer Qui va faire Quoi pour Quand, pour le créer. Enfin, le responsable du flux de valeur doit déterminer ce qui va constituer la preuve que l'écart de performance a été comblé et collecter des données pour le démontrer. Cet exercice est, bien sûr, rien d'autre que le cycle Plan Do Check Act du Docteur Deming, conduit fréquemment par la personne responsable, utilisant idéalement l'analyse A3.

Je ne propose pas un changement spectaculaire dans l'organigramme pour redistribuer l'autorité. En fait, je n'ai presque jamais vu une entreprise améliorée par une "réorganisation". Et je ne suggère pas la création d'une organisation matricielle où chacun a un chef vertical et horizontal. De préférence, lors de la transition vers une entreprise Lean mûre, quelqu'un à un autre poste dans l'entreprise doit prendre le rôle d'auditer fréquemment (et rapidement) le flux horizontal de

valeur et montrer à chacun en contact avec le flux de valeur l'efficacité de l'entreprise au long de ce flux.

Remarquez que des audits fréquents de processus au sein de petites entités (par exemple, une cellule à flux continu ou un processus de réapprovisionnement de composants) sont un aspect des pratiques Toyota bien établi que j'appelle "management standardisé". Auditer au travers de plusieurs départements et fonctions pour étudier un flux de valeur d'un bout à l'autre est un changement d'échelle des meilleures pratiques actuelles, pas quelque chose d'entièrement neuf.

Auditer chaque flux de valeur va mettre en exergue les problèmes du flux de valeur et les contradictions des objectifs organisationnels. En fait, cela va montrer de nombreux problèmes et de nombreuses contradictions. Et c'est précisément ce qui est important. La plupart des flux de valeur ont actuellement des écarts de performance substantiels, mais l'importance de l'écart et les causes précises sont difficiles à voir par chacun. (De là la confusion et la résistance de nombreux managers intermédiaires, qui font pour le mieux sur un jeu d'objectifs – l'utilisation des capitaux, par exemple – alors que les méthodes Lean nécessitent un autre jeu.) Résoudre les causes racines d'une mauvaise performance nécessitera que quelqu'un – et si possible tout le monde – en contact avec le flux de valeur change son comportement.

Il s'ensuit que chaque manager responsable doit dialoguer avec les leaders des fonctions, et, si nécessaire, avec le comité de direction pour obtenir l'accord sur Qui doit faire Quoi pour Quand, pour réaliser un progrès stable de performance qui bénéficiera au client et à l'entreprise. (Un des "Quoi" est probablement de réévaluer les indicateurs sur lesquels les managers intermédiaires "résistants au changement" sont jugés). Les personnes responsables doivent alors visiter périodiquement le flux de valeur, non pas pour prévenir la régression, mais pour continuellement progresser vers un niveau de performance supérieur.

Un problème spécial alors que nous essayons d'éradiquer ce problème est que nous ne pouvons simplement copier le Toyota actuel. Par le passé Toyota a mené de nombreuses boucles itératives pour résoudre le problème du management du flux de valeur au travers de l'entreprise. Mais aujourd'hui son organisation mature repose sur le management stratégique (Hoshin Kanri) au niveau supérieur et un ensemble de managers de ligne auditant leurs entités au niveau du terrain. Parce qu'il n'y a pas de confusion sur les objectifs de haut en bas et parce que les managers ont appris dès le tout début de leur carrière à voir le flux de valeur au delà de leur management, aucun responsable du flux de valeur spécialement désigné n'est nécessaire.

Les autres entreprises – la votre et la mienne par exemple! – sont différentes et ce dont nous avons besoin maintenant est d'expérimenter avec les méthodes de management des flux de valeur. Quelque soit la réponse finale, chacun dans la communauté Lean a une grande valeur dans notre résolution du problème de pérennité. Sinon, l'engouement actuel pour le Lean – piloté par le succès de Toyota – peut devenir un nouvel épisode dans la longue histoire des campagnes d'améliorations instables du management.

Jim Womack  
Chairman and Founder, [Lean Enterprise Institute](http://lean.enst.fr)

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

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