

Plus de réflexion sur la transformation Lean.

Récemment à l'Institut Lean des Entreprises nous avons lancé un nouveau projet de recherche et essayons de répondre à une question simple : "Quelle est la meilleure voie pour conduire une transformation lean?"

Ce n'est pas une nouvelle interrogation, bien sûr. Il y a une décade, Dan Jones et moi-même proposons un "plan d'action" dans notre livre *Lean Thinking (Système lean en Français)*. Nous conseillons aux lecteurs les quatre premières étapes pour la transformation de leur entreprise : trouver un agent du changement, se former au savoir Lean essentiel, saisir ou créer une crise, et puis cartographier vos flux de valeur pour décrire la situation actuelle et mettre en perspective les états futurs.

La différence maintenant est que la réflexion Lean devient rapidement la norme plutôt que l'exception pour les managers. Et un grand nombre d'entreprises ont déjà effectué les quatre premières étapes. Cependant personne ne dirait qu'il est véritablement Lean. La question par conséquent est, "une fois que vous avez un agent du changement, le savoir essentiel, une crise, et les cartes pour plusieurs de vos processus, comment transformez-vous le plus efficacement votre entreprise en entier?"

La vérité est que nous ne le savons pas. Nous ne ferions pas de recherche si nous le savions! Mais nous avons quelques hypothèses que je veux partager :

Notre première hypothèse est qu'il est critique de commencer par répondre à la question du but. Quels problèmes est-ce que les clients veulent que votre entreprise résolve pour eux et quels sont les besoins les plus essentiels de votre entreprise? Dan Jones et moi-même avons trouvé ces dernières années que les clients ont souvent un besoin bien plus profond derrière leurs vœux exprimés pour des biens et services précis. (*Voir Le lean au service du client, Vuibert Editeur*). Une entreprise qui peut identifier ces besoins fondamentaux et véritablement résoudre les problèmes des clients aura une bien meilleure chance de succès comme entreprise Lean.

Similairement, la plus part des entreprises ont elles-mêmes une palette de besoins - se développer, augmenter leurs marges, préserver de la trésorerie, conserver leurs employés talentueux, etc. Mais quels sont les quelques besoins essentiels auxquels l'entreprise peut s'attacher dès maintenant de façon à vraiment prospérer?

Quand nous posons de simples questions à propos des besoins des clients et des entreprises et quels sont les flux de valeur qui les satisfont, nous découvrons souvent que les managers – aussi bien de terrain, intermédiaires et supérieurs – ne savent pas. Et cela rend la transformation Lean plus dure parce que des désirs et des besoins sans importance peuvent être abordés – même de mauvais flux de valeur – au lieu des quelques essentiels qui comptent réellement. Dans le pire des cas, des managers sérieux peuvent simplement appliquer des outils Lean au hasard à chaque flux de valeur dans l'espoir que les aspirations et les besoins seront automatiquement satisfaits. Cependant cela arrive rarement.

Notre deuxième hypothèse est qu'il est critique que quelqu'un accepte la *responsabilité* de transformer chacun des flux de valeur essentiels, chacun des processus vitaux. Pour des flux de

valeur qui traversent seulement un seul service ou une seule fonction, piloter le flux de valeur est facile (ou pour le moins plus facile.) Cependant, les flux de valeur les plus critiques – le développement des produits depuis l'idée jusqu'au lancement, l'approvisionnement depuis la commande jusqu'à la livraison, le service au consommateur tout au long de la vie de leurs biens et services – s'écoulent horizontalement vers le consommateur au travers de nombreuses parties de l'entreprise et au cours de périodes de temps étendues. Et là nous n'avons qu'une faible expérience de la bonne formule.

Quand nous mentionnons ce problème aux managers dans la plupart des entreprises, leur première proposition est de retracer l'organigramme de l'entreprise pour donner une *autorité* claire à des individus précis pour chaque flux de valeur horizontal. Mais de notre propre expérience cela délaisse souvent l'essentiel. Les nombreux individus qui sont en contact avec le flux de valeur sont localisés dans de nombreux services ou fonctions pour une bonne raison : c'est la façon la plus simple pour organiser le savoir et les carrières. Rajouter une nouvelle couche de management ou réaffecter chacun à une équipe de famille de produits avec un manager poids lourd devrait faire plus de mal que de bien à l'entreprise dans son ensemble.

Une meilleure approche est que quelqu'un prenne la responsabilité de transformer chaque flux de valeur. Ces individus doivent *créer* leur autorité en posant des questions perspicaces et en s'attaquant aux problèmes persistants jusqu'au point où, ceux au contact du flux de valeur accordent au responsable du flux de valeur l'autorité que les dirigeants ne peuvent généralement pas leur donner. (C'est la situation de l'ingénieur en Chef chez Toyota, qui a la responsabilité du succès et de la rentabilité du produit mais qui n'a pas d'autorité formelle sur chacun des centaines ou milliers d'individus travaillant à son développement. L'ingénieur en Chef dirige en sachant plus, en voyant loin, et en posant de meilleures questions que n'importe quel individu ou simple département.) Notre hypothèse est qu'avec un choix méticuleux des responsables du flux de valeur et par l'expérimentation des meilleures méthodes que peuvent employer ces individus responsables, l'apparent paradoxe de la responsabilité sans l'autorité peut être élucidé au grand bénéfice de l'entreprise.

Notre troisième hypothèse est que la meilleure façon d'engager les *personnes* à tous les niveaux pour s'occuper des buts du client et de l'entreprise est d'impliquer tout le monde dans une démarche machinale et continue de résolution de problème. Les personnes aiment résoudre des problèmes. Mais elles en ont rarement la chance! Faire cela signifie créer des possibilités pour tous de voir l'état actuel du processus au contact duquel ils sont, de comprendre comment il sert le client, et de suggérer des façons de l'améliorer. Cela inclut du Kaizen rapide, bien sûr. Mais il est souvent plus important de se consacrer au travail standardisé au niveau primaire de création de valeur, de conduire des analyses A3 au niveau du flux de valeur, et d'engager le déploiement de stratégie dans l'entreprise toute entière.

Notre dernière hypothèse est que la plupart des managers ont appris à voir le muda (gaspillages) dans les étapes individuelles de leurs flux de valeur. Mais ils n'arrivent pas à voir, et plus encore à aborder, les problèmes de mura (variabilité) et de muri (surcharge) qui créent la majorité du muda. Par exemple, nous voyons quotidiennement des managers avec tant de conditions hors de contrôle à s'occuper qu'ils n'ont pas de temps libre pour réfléchir à l'amélioration. Ils sont fiers de leur ardeur au travail et de ce qu'ils font pour réussir dans des conditions chaotiques. Cependant la pression de l'exceptionnel – la chose qui "a mal tourné" – refoule le besoin d'urgence pour la

vraie résolution de problème. Comme résultat peu de problèmes trouvent finalement une solution.

D'où vient ce muri ? Habituellement il est créé à l'intérieur de l'entreprise plutôt qu'à l'extérieur par le client, contrairement à ce que la plupart des managers semblent croire. Les actions des managers dans une partie de l'entreprise causent de la variation (mura) dans les activités des managers et des employés dans d'autres parties de l'entreprise. Et cela crée du muri – la surcharge que la plupart des managers ressentent la plupart du temps. Par exemple, les vagues de commandes à la fin de la période de reporting qui surchargent la production et les achats concernent rarement les problèmes réels du client. Au lieu de cela, ces vagues sont créées par des primes de ventes et des bonus définis par les départements des ventes et du marketing. Il s'ensuit que pour faire des progrès réels dans la transformation de l'organisation les managers doivent traiter tous les trois Ms – muda, mura et muri – en même temps.

Comme je l'ai dit en introduction, ce sont de simples hypothèses. Nous vous informerons tous de nos découvertes. Mais dans le même temps j'espère que vous deviserez à vos propres hypothèses sur les méthodes les plus efficaces pour la transformation Lean et les soumettrez aux tests. Et j'espère que vous voudrez bien partager vos découvertes avec la communauté Lean autour du globe.

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>