

Former des résolveurs* de problèmes

Nous appréhendons traditionnellement une entreprise comme un ensemble de services ou d'activités, chacun dirigé séparément et chacun isolé du reste par des stocks ou des délais. La performance est améliorée en établissant des objectifs et des budgets. Quand ceux-ci ne sont pas tenus nous changeons les dirigeants et si cela ne marche pas nous restructurons l'entreprise. Nous allons instinctivement vers des solutions structurelles parce qu'elles sont rapides et relativement faciles. Cependant les processus internes et les structures de coûts restent plus ou moins identiques.

Quand je visite une entreprise je la regarde comme un ensemble de processus pour des clients (si c'est une entreprise de service comme un hôpital), de processus de conception et de production (créant la valeur pour laquelle paye le client) et de nombreux processus supports qui permettent à ces processus de création de valeur de fonctionner. La tâche est d'identifier la valeur dans chacun de ces processus, de voir et de piloter les flux d'un bout à l'autre et de synchroniser les flux supports.

Si je ne peux voir le flux d'un bout à l'autre dans l'atelier de production, alors les employés et les cadres non plus. Donc la première tâche est de les aider à voir leurs processus et de révéler les raisons pour lesquelles ils ne fonctionnent pas. Souvent cela revient à regarder l'épouvantablement complexe assortiment de produits qu'ils essayent de faire cheminer à travers leurs processus. Cela revient également à affronter la logique de lots de leurs GPAO essayant de planifier chaque produit ou chaque lot au long du processus complet. Sauter par-dessus cet obstacle permet les conditions dans lesquelles nous pouvons commencer à faire cheminer la plupart des produits à travers tout le processus. Cela crée également la stabilité nécessaire pour développer des opérations standardisées à chaque procédé, ce qui est la base de l'amélioration continue

Pour autant que je regarde de près à chaque procédé individuel, je veux également m'élever un peu plus haut et observer l'entreprise comme un tout. Quels sont les flux principaux dans l'entreprise et comment tous ces processus interagissent ? J'ai en tête un diagramme en arrêtes de poisson, couché sur l'organigramme de l'entreprise. Les flux créateurs de valeur forment la colonne vertébrale et tous les processus supports sont les arrêtes. Une fois que nous pouvons voir comment l'entreprise fonctionne alors je suis sûr que nous allons voir bien plus de possibilités de l'améliorer.

Ce qui distingue la pensée Lean, c'est qu'elle provient de l'observation des entreprises ayant les meilleures pratiques et non pas de la théorie (c'est la raison pour laquelle les universitaires ont tant de mal à comprendre le Lean). Les principes Lean sont le concentré de l'expérience de milliers de personnes qui ont passé leurs carrières à résoudre les problèmes pour permettre aux processus de fonctionner, et de le faire en connexion avec la demande des clients.

Le cœur d'expertise nécessaire pour créer et améliorer des processus est une approche scientifique de la résolution du problème à sa source. Chaque problème est une possibilité d'améliorer le processus et chaque problème est également une opportunité de développer vos collaborateurs. Les deux vont de pair.

Donc la deuxième chose que j'observe est la performance de l'entreprise à voir et à faire apparaître les coupures et les hoquets dans leurs processus. Sont-elles enregistrées dès qu'ils apparaissent et quels sont les processus pour les traiter ? Leur résolution est-elle sous-traitée à un groupe d'expert, ou est-ce que tout le monde est impliqué dans une sorte d'activité de résolution de problèmes?

Si c'est ainsi, existe-t-il une approche commune à la résolution de problèmes dans toute l'entreprise et un langage commun pour communiquer le diagnostic et les résultats? Existe-t-il un cadre de déploiement de règles pour mettre en ligne et prioriser les activités de résolution de problèmes connectées avec les objectifs commerciaux de l'entreprise?

Plus que toute autre chose, est-ce que les cadres dirigent en développant les capacités de leurs équipes à résoudre des problèmes, à chaque niveau dans l'entreprise et tout au long de leur carrière? Est-ce que les employés attendent de leurs supérieurs des réponses aux problèmes, ou est-ce que les cadres guident leurs équipes pour trouver la bonne solution en posant les bonnes questions ?

Les réponses à ces questions montrent le vrai défi du management et l'opportunité pour la pensée Lean. La vision des processus est fondamentale pour offrir une valeur accrue aux clients à un coût moindre. Mais en retour cela repose sur une infrastructure pour la communication et la résolution de problèmes, et un management

Sincèrement votre,

Daniel T. Jones.

Chairman, Lean Enterprise Academy, <http://www.leanuk.org/>

*résolveurs : Le mot français pour désigner les personnes qui résolvent des problèmes n'existe pas. "Développer des personnes qui résolvent des problèmes" nous paraissait un peu long comme titre. Nous osons donc le mot résolveurs.

Archives des lettres de Dan Jones : <http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreDanJones>