Cher Gemba Coach,

Comment poursuivre notre Hoshin Kanri quand les choses ne se passent pas comme prévu?

C'est bien à ça que ça sert, non? C'était quand la dernière fois que ça s'est passé comme prévu ?

J'étais récemment sur le Gemba d'un fabricant de produits sophistiqués. De manière classique, ils avaient essayé d'introduire une nouvelle machine pour satisfaire un besoin nouveau sur leur marché. Et puis la réalité les a rattrapés : non seulement peu de clients étaient intéressés, mais ces nouvelles machines avaient des problèmes de qualité qui étaient très, très difficiles à résoudre.

Le plan Hoshin Kanri dit en substance: développez une offre nouvelle pour stimuler la croissance – avec des objectifs commerciaux. La réalité, c'est que rien ne se passe comme prévu. Comment réagir?

Vu sous cet angle, force est de constater la prévalence du scénario suivant : un grand chef a eu l'idée du siècle pour gagner facilement de l'argent. Les ressources sont allouées et les gens travaillent dur. Et puis cela ne se passe pas comme prévu, et tout le monde se met à faire une drôle de danse du ventre pour justifier ou masquer ce qui n'a pas marché.

Au bout du compte, après de nombreuses réunions et présentations Powerpoint, après bien des discussions et disputes, l'entreprise finit par trouver des coupables et passe à autre chose, et elle oublie son but initial.

Ce qu'a fait le patron

Cela aurait très bien pu se passer ainsi dans l'entreprise que je citais au début, notamment parce-que l'ingénieur avait commis au moins une erreur de conception, qui bien qu'identifiée très tôt, a été très difficile à corriger.

Mais le PDG a eu une réaction très différente. Il a décidé de relever le défi du non aboutissement de son plan Hoshin, et il a réuni tout le monde en vue de formuler une réponse :

- Plutôt que de s'adonner à la recherche de coupables en vue de trouver une victime expiatoire, d'abandonner le but initial du Hoshin en expliquant qu'il était bon, mais que quelqu'un l'a démoli…
- Le PDG réaffirma le but du Hoshin qui était de trouver ce nouveau créneau sur le marché, et réunit l'ensemble de l'équipe afin de comprendre ce qui s'était mal passé et comment corriger le tir en s'y prenant autrement.

C'est la clé de l'esprit Lean: "*Yes, we plan!*". Il faut travailler dur pour que ces plans deviennent réalité. Mais quand ça se met à dériver, nous pratiquons l'agilité mentale.

- *Qu'avions-nous loupé?* Qu'est-ce qui cloche dans notre modèle mental?
- *Que devrions-nous essayer de faire différemment?* Il s'agit là autant de comprendre les écarts entre notre perception de la situation et la réalité que de résoudre les problèmes immédiats.
- *Comment approfondir notre réflexion?* Quelles sont les hypothèses qui restent valides et les sujets sur lesquels nous devons changer d'avis ?

Ce qu'a fait l'ingénierie

Avec cette approche, l'équipe d'ingénierie a mené une analyse fine des sous-systèmes de la machine, dans le but de comprendre où étaient les erreurs de calcul. Il s'est avéré que cet exercice était immensément riche et leur a permis de découvrir de nombreuses zones grises dans leur conception. L'équipe s'est rendu compte que de nombreux choix de conception qui fonctionnaient sur l'équipement actuel n'avaient pas été finement analysés ni compris et qu'ils ne savaient pas vraiment pourquoi ils fonctionnaient.

Dans un premier temps, l'équipe décida d'investir dans des équipements de mesure plus précis. Ensuite, ils affinèrent leur compréhension du système grâce à l'utilisation minutieuse de diagrammes d'influence sur les paramètres critiques, ce qui leur permit à la fin de lancer des expérimentations sur certains aspects de leur machine qui étaient restés inexplorés jusqu'alors.

Le résultat fut une nouvelle machine, différente, qui avait l'air moins révolutionnaire, mais répondait de manière fiable au besoin du marché. Mais le plus important, c'est que cette manière de procéder par apprentissage permit d'améliorer de manière significative la conception de la ligne de produits existante, avec pour résultat une meilleure fiabilité et une plus grande facilité d'utilisation, et *in fine* un impact visible sur les ventes.

Bien entendu, cela n'aurait pas été possible sans l'implication des ingénieurs sur une courbe d'apprentissage difficile. Dans ce cas, il a d'abord fallu beaucoup désapprendre afin de remettre à plat certains calculs de base. C'est un des rares exemples que je connaisse où une équipe a compris ce que signifiait « apprendre à apprendre » : d'abord, comprendre ce que l'on doit apprendre, puis gérer la courbe d'apprentissage.

Les 5 clés du succès

Le plus important est ici de comprendre que nous, les humains, avons naturellement tendance à planifier pour atteindre nos objectifs. La plupart du temps, ces objectifs sont exprimés de manière très restrictive. Nous voulons juste ce truc nouveau (voiture, boulot, concert, profit), et nous faisons une confiance exagérée à notre plan, puis nous nous décourageons aussi vite quand tout ne se passe pas comme prévu.

Un peu de chance ne nuit certainement pas, mais la plupart des plans ne se passent pas comme prévu, ne serait-ce que parce-que nous ne sommes pas seuls au monde et que d'autres personnes voient les choses différemment. Quand LE plan ne se déroule pas comme prévu, notre premier instinct est le déni et le blâme : le déni que le plan était mauvais, et la recherche d'un coupable ou de raisons externes et totalement imprévisibles qui ont fait que c'est parti en live.

La pratique de la pensée Lean vous amène à changer votre modèle mental : les plans ne partent pas en live, mais les situations changent, tout simplement. Chaque changement est un défi, et l'important est votre réponse : comment allons-nous nous changer nous-mêmes pour répondre à cette nouvelle situation, sans pour autant renoncer à notre but ? Cela nécessite une grande discipline en cinq points :

1. *Ne pas perdre de vue l'objectif général:* pourquoi nous voulons ce que nous voulons et ne sommes pas prêts à transiger
2. *Accepter que nous ne pouvons pas tout contrôler*. Les autres ont une grande influence sur la manière dont les choses évoluent, et nous devons prendre en compte l'impact de nos alliés, clients et autres parties prenantes.

3. *Essayer des trucs nouveaux.* Pas tant pour résoudre le problème, mais pour mieux le comprendre, et voir où nous devons changer notre perception. La plupart de ces tentatives pourront sembler futiles au début, mais qui peut savoir au départ ce qui va marcher ou pas ?
4. *Capitaliser sur ce qui tombe en marche*. Garder en tête notre but final permet parfois de profiter d'un imprévu favorable pour nous rapprocher du succès.
5. *Apporter du challenge à l'équipe et la soutenir.* Ils vont explorer sans relâche le lit de la rivière sans même voir la plage de sable fin de l'autre côté. Offrez-leur l'opportunité de bâtir quelque-chose de *nouveau* et d'en être fiers.

La réponse à votre question tient peut-être en une question : comment allez-vous changer vous-même pour vous assurer que vous atteindrez votre but Hoshin alors même que votre plan Hoshin a échoué ?

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3487