

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4990>

Cher Gemba Coach,

Le Lean peut-il être utilisé pour redresser une situation ? Une situation calamiteuse rend elle sa mise en œuvre plus simple ou plus complexe ?

Aïe ! J'ai été étroitement impliqué dans des cas de redressement, mais aussi d'aggravation (où la nouvelle direction a mis le feu à une situation stable) et aucune de ces situations n'est très fun. J'en discutais récemment avec un responsable Lean que je connais dans la santé et qui est devenu directeur général d'un hôpital employant 4 500 personnes, proche de la faillite, ayant un historique de conflits, de grèves et une culture toxique, ce qui provoqué le départ d'une grande partie des personnes les plus compétentes.

De manière surprenante, la réponse est... le Kanban.

Pour résoudre ce cas, prenons un peu de recul, et explorons le problème.

Comme nous le décrivons dans [La Stratégie Lean](#), la principale difficulté pour redresser la barre est de faire face aux vrais problèmes de l'entreprise. Si l'entreprise rencontre des difficultés, elle a perdu le lien entre son marché et son offre – les clients n'achètent plus suffisamment ce qu'elle offre au prix qu'elle fixe pour pouvoir soutenir son coût de production.

C'est habituellement dû au renouvellement des clients du fait de la démographie et des attentes clients car l'esprit du temps change. De l'intérieur, c'est difficile à appréhender parce que beaucoup de clients fidèles continuent à acheter – ils sont juste de moins en moins nombreux.

Le Lean est l'approche parfaite pour les redressements de situations et les changements radicaux, mais personnellement, j'aime mieux les éviter.

Les redressements de situation sont vitaux, mais vraiment vraiment durs. Je vous conseille de ne pas faire votre première expérience Lean dans une situation de crise!

La difficulté d'un redressement de situation est de comprendre :

- Ce que vous devez changer pour reconquérir de nouveaux clients ;
- Ce que vous devez protéger pour retenir ce qui reste de vos clients fidèles.

Vous aurez aussi une pression supplémentaire de protéger la culture même qui a mis initialement l'entreprise dans le rouge : les décisions discutables passées de directions passées, équipes dysfonctionnelles, vaches sacrées, et ainsi de suite.

Dans le feu de l'action (difficile de voir ce que vous faites quand vous êtes à l'intérieur) et du fait des frictions du fonctionnement au quotidien (des feux qui s'allument partout), il est très difficile de saisir ce qui se passe vraiment et quelle est la marche à suivre. La première priorité est de réparer l'équipe en premier : qui allez-vous écouter, et qui allez-vous ignorer.

Ne commettez pas cette erreur

Le processus même de défaillance créé beaucoup de conflits internes, ce qui fait que vous voyez rarement les personnes sous leur meilleur jour. Il est presque impossible au premier abord de distinguer les belliqueux des frustrés, les gens de bonne volonté et enthousiastes des frères ennemis

centrés sur eux-mêmes. Le point fondamental par lequel nous commençons dans *La Stratégie Lean* est : doubler le bon, réduire de moitié le mauvais :

- Quels sont les domaines de croissance qui sont alignés avec les clients et que l'organisation actuelle sabote ?
- Quelles sont les rentes de situation sur lesquelles reposent les recettes et opérations actuelles mais qui se dégradent continuellement et n'ont aucun avenir ?

Trouver ceci est la partie la plus difficile car l'entreprise est dans une mauvaise passe précisément parce qu'elle est embrouillée sur ce qu'est l'héritage à garder (pour être protégé, entretenu et développé) et ce qui est une charge héritée qui vous tire vers le bas (et qui doit être progressivement éradiquée). Les organisations deviennent accros au chiffre d'affaire nocif (des recettes qui mènent uniquement à moins de recettes) et ont besoin de leur dose. Mais c'est très, très dur à repérer.

La pire erreur que vous puissiez faire à ce stade est de tirer des conclusions hâtives et de choisir. Le point de départ est le Kanban : vendre un, fabriquer un. La mise en place du kanban – et la manière de penser qui va avec, va révéler :

- Ce que les clients demandent réellement ;
- Les enjeux de qualité et sur quels sujets ;
- Qui aide et qui brasse du vent.

Votre véritable défi est de trouver quels sont les vrais problèmes et de découvrir avec qui vous associer. Le Kanban révèle les deux. Dans le contexte de l'hôpital, par exemple, cela implique de se concentrer sur les sorties des patients, trouver les lits disponibles dans les services, pour alléger la pression aux urgences. Mon ami a demandé aux spécialistes dans les services de se rendre une fois par jour aux urgences et de regarder les cas complexes en attente. Il fut stupéfait de la rapidité avec laquelle cette manière de tirer révéla :

- Les médecins compétents – d'autres docteurs demandaient leur avis avec impatience et écoutaient ;
- Les médecins de bonne volonté – ceux qui se présentent et qui s'y tiennent.

Ne négligez pas les fournisseurs

La seconde astuce contre intuitive du Kanban est de commencer par résoudre les problèmes des fournisseurs. En fin de compte, une grande part de la valeur qu'apporte votre organisation dépend des fournisseurs – les chaînes logistiques sont de vastes réseaux de ressources et d'énergie. Se concentrer sur la résolution des problèmes fournisseurs – en commençant par les relations tendues avec les prestataires clefs – va stabiliser l'organisation et permettre que les bonnes personnes à l'intérieur fassent leur travail comme elles sont censées le faire.

En interne, vous serez confronté à un forte vague de « défection, prise de parole et loyauté » (Exit, Voice, Loyalty), pour reprendre la phrase de l'économiste Albert O. Hirschman. Compétent, le personnel déçu sera le premier à essayer d'exprimer ses frustrations sur l'évolution de la situation. Il sera typiquement mis au silence par le middle-management, puis se taira avant de préparer sa défection. Un comportement clef que vous pouvez changer tout de suite lorsque quelqu'un se plaint est d'adopter le « dites m'en plus », plutôt que « taisez-vous ». Cela changera la culture plus vite que vous ne le pensez.

Une fois le Kanban sur le client initial en place (y compris l'Andon stop-and-fix qui va avec) et résolus les problèmes d'approvisionnements pour visualiser l'information critique et le matériel dont votre entreprise a besoin pour fonctionner, vous pouvez vous concentrer sur le truc vraiment important : qui écouter, qui ignorer. Quels que soient leurs styles et personnalités, certaines personnes vont :

- Regarder vers les clients, parler de problèmes de compétences, essayer des trucs ;
- Regarder vers le contrôle interne, considérer les problèmes comme normaux, et rejeter la responsabilité, au lieu de faire.

Une fois que vous savez ce que vous recherchez, cette orientation basique est facile à repérer et est révélée par le système du juste-à-temps.

Lorsque les choses ont commencé à se calmer et qu'il a estimé avoir les bonnes personnes en place (ceux qui l'avaient aidé à résoudre les problèmes financiers, d'approvisionnement, et les principaux problèmes techniques), mon ami a ensuite commencé à créer une culture de résolution de problèmes en demandant à chaque personne de son équipe de continuer à éteindre les feux (imaginez, les choses continuent de s'aggraver partout) mais aussi que chacun s'attaque à un problème « froid » - un problème sur lequel ils voulaient travailler, où il y avait moins de pression immédiate, et :

1. Clarifier les gains recherchés : dans quelle direction allons-nous et quels résultats en attendons-nous ?
2. Où est-ce que nous cherchons les gains : quel est le processus actuel étape par étape et quelle est votre analyse de l'endroit où les choses dérapent ?
3. Que peut-on essayer de nouveau : quelle est la nouvelle idée et comment peut-elle être exprimée simplement de telle manière que tout le monde puisse comprendre de quoi il s'agit et quelles améliorations nous en attendons (ainsi que ce à quoi nous devons prendre garde lorsque nous la mettons en œuvre).
4. Qui avons-nous besoin de convaincre : pour développer le travail en équipe et la compréhension des organisations complexes, qui a besoin d'être embarqué pour que cela fonctionne et comment les convaincre ?
5. Comment allons-nous faire marcher cela : comment mettons-nous des jalons clairs et tenons-nous une discussion collective sur qui va faire quoi ?
6. Comment savons-nous si cela fonctionne : comment intégrons-nous les métriques au plan de mise en œuvre et mesurons-nous en continu les changements pour repérer les impacts inattendus et distinguer les effets directs des effets secondaires ?
7. Comment faisons-nous pour que le changement dure : si cela marche, qu'avons-nous besoin de changer de plus pour éviter que cela ne retombe ?

Croyez-le ou non, dans les cas que j'ai observés où ça vire au drame, la nouvelle équipe de direction a commencé par... démanteler le juste-à-temps afin qu'ils puissent imposer leurs décisions de solutions évidentes ainsi que leurs sbires. Cela ne rate jamais. Les gains du Lean sont perdus dans les 6 à 12 mois, et nous sommes revenus dans le cercle vicieux bien connu de réduction des coûts qui se termine en vente ou fermeture, d'abord par morceaux, puis tout à la fois. Mais partout, les nouveaux chefs ont raison et c'est le monde qui est méchant avec eux. Incroyable.

Faire : resteeeee cooooooool

Je sais, vous allez dire : si c'est si simple, pourquoi n'est-ce pas fun? Simple ne veut pas dire facile. En situation de crise, vous allez affronter trois problèmes qui vont saper votre volonté :

Tout d'abord, ça traîne. Ne pas plaquer des solutions toutes faites, c'est bien joli, mais lorsqu'il y a le feu les gens vous demandent de trancher. Et dans certains cas, vous devez prioriser et exécuter sans débat. Le faire d'une manière Lean est court au global (une ou deux années) mais long au quotidien si chaque jour quelqu'un entre dans votre bureau et vous dit : « Fais quelque chose pour ça. ». Trouver les problèmes, chercher d'abord les personnes et les aider à résoudre le problème est une action rapide en réalité, mais écarte la satisfaction des réponses immédiates et le sentiment d'être « le décideur ».

Ensuite, le corporate est votre pire ennemi. Mon ami a réussi à passer une année entière sans aucun arrêt d'activité alors que ses prédécesseurs avaient beaucoup de jours de grève. En fin de compte, il estime sans exagérer une économie de 10 millions pour l'hôpital. Et pourtant ses chefs au siège ne sont pas satisfaits parce qu'il ne suit pas le plan de réductions d'effectifs qu'ils lui ont demandé. Leur solution à tout est de réduire les coûts en réduisant l'effectif et en consolidant la réduction d'effectifs. Pas un seul mot sur les patients. Pas un seul mot sur la qualité. Ou sur l'attractivité pour les médecins compétents. Dans les situations de redressements, les problèmes cachés continuent d'exploser même lorsque vous avez tout plus ou moins sous contrôle, et les gens du siège qui ont soutenu les décisions précédentes (qui ont créé la crise) sont toujours là et désarment rarement. Vous passez votre temps à lutter contre le sentiment qu'on vous tire dans le dos, et cela épuise l'âme.

Enfin, vos meilleurs éléments pètent des câbles. Les redressements sont intenses, les gens travaillent à 200 % et tout converge vers les personnes compétentes que vous avez trouvées pour partager votre fardeau. Résultat, ils sont surchargés et sont épuisés, ou pètent soudainement un plomb et font un truc idiot, ou s'en remettent à des solutions toutes faites. C'est la vie ordinaire, mais en plus intense. En pratique, une difficulté supplémentaire est de s'assurer que vos alliés restent en état de se battre, ce qui commence par vous assurer que vous restez en bonne forme, et ne mettez pas en péril votre propre capacité de prise de décision. Et resteeer coool.

Tout cela pour dire que oui, le Lean est l'approche parfaite pour les redressements et autres situations de crises, pourtant personnellement, je préférerais les éviter. C'est un travail enivrant mais cela laisse un mauvais goût dans la bouche, avec un risque de devenir amer à cause du faible ratio travail/reconnaissance. Rien n'est plus fun que d'aider un bon endroit à devenir excellent. Les redressements sont vitaux, mais vraiment, vraiment durs. Je vous conseille de ne pas faire votre première expérience Lean en situation de crise !

Traduit de l'américain par Nicolas Villemain, Marc-Antoine Guichard et François Lopez