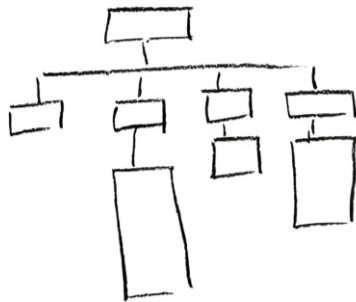




L'entreprise n'est pas un flux

- Michael Ballé

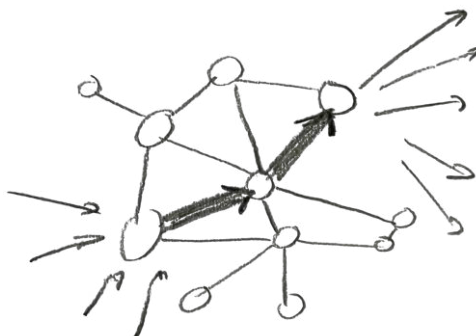
Prenez un papier, un crayon et quelques minutes, et dessinez votre organisation. N'y réfléchissez pas trop, dessinez la première chose qui vous vient en tête pour la décrire. Je parie que vous obtenez quelque chose comme ça :



À la réflexion, vous ajouterez sans doute quelques process transversaux qui contrôlent et font évoluer l'organisation.



Maintenant, oubliez tout cela et essayez de dessiner votre organisation comme un tissu de relations : qui parle à qui ?



Nous sommes conditionnés à penser une organisation comme une machine de transformation : de la matière première entre d'un côté, est transformée par étapes, puis ressort en produit à vendre de l'autre. Inversement, un prospect commercial entre d'un côté, est transformé par étapes, puis ressort en vente de l'autre. Chaque étape est soutenue par un département, muni d'outils spécifiques qui permettent la « transformation ». Chaque département est organisé pour gérer son flux en fonction de ses moyens, et donc se constitue des stocks ou des *backlogs* entre les étapes. Cela nous paraît tout à fait logique.

Mais essayons de sortir de ce paradigme pour visualiser une entreprise *humaine*. En regardant l'entreprise comme une somme de relations, il apparaît tout de suite que là où les gens s'entendent et se parlent facilement, tout se passe bien. En revanche, là où ils se détestent et se font des croche-pattes, rien ne marche. Pour aller plus loin, en regardant l'ensemble des relations, il est possible de s'interroger sur les compétences clés requises pour que la relation se passe bien : qu'attendez-vous de votre plombier ? Site de courses ? Garage ? Etc.

En réalité, toute organisation possède ces trois dimensions — hiérarchique, processus et relationnelle — qui interagissent entre elles pour créer la trajectoire de l'entreprise.

Selon leur activité, les entreprises n'ont pas les mêmes problématiques. Par exemple, on me demande souvent comment mieux structurer avec du lean une entreprise de moins de trente personnes, pour éviter les loupés client, les conflits internes et les burn-out. La question ne fait pas grand sens, elle est issue d'un modèle de grosse entreprise appliquée à une équipe de rugby. Une petite entreprise est un pur réseau, et améliorer son fonctionnement repose surtout sur développer les compétences de chacun et leur apprendre à mieux se parler, piloter l'équilibre entre charge et capacité et gérer les inévitables frictions entre les personnes. Ce n'est pas si simple, et beaucoup d'artisans préfèrent rester seuls plutôt que d'avoir à le faire. Mais clairement une petite entreprise va « s'organiser » en fonction des compétences et personnalités des uns et des autres plutôt que d'essayer de formaliser les cases et faire rentrer les personnes dedans. Un problème clé d'une petite entreprise de la sorte est qu'il y aura toujours plus de travail que d'heures disponibles, à moins de faire assez de marge pour être toujours un peu surdimensionnés et pouvoir faire rentrer des nouveaux, des apprentis, des partenaires et ainsi de suite.

Au-delà de 30 personnes, beaucoup d'entreprises sont des boîtes de projets plus ou moins complexes. Elles délivrent une suite de projets à leurs clients, mais nécessitent pour le faire de

s'appuyer sur un certain nombre de systèmes. Pour maintenir le flux de projets nécessaires pour faire vivre l'entreprise, il faut maintenant un peu de marketing, des ventes, de la gestion des fournisseurs et sous-traitants, puis il faut aussi de la compta, de la paye, des RH pour que le collectif tienne la route. La prospérité d'une entreprise de projets tient largement au nombre de crises qui touchent chaque projet. Hors crise, le client est souvent content et prêt à payer. Mais trop souvent, soit il manque une ressource clé en interne, soit le chef de projet est débordé et ne comprend pas une demande clé du client, soit l'équipe projet se prend le bec et ainsi de suite. Les crises permanentes endommagent la rentabilité de l'entreprise et dissuadent les clients de leur confier leurs futurs projets. À y regarder de plus près, beaucoup de ces crises ont pour origine les systèmes internes. Tout étant organisé pour sortir le projet, les départements sont faibles, mal traités, et leurs systèmes fragiles, ce qui crée des problèmes supplémentaires à résoudre pour les chefs de projet et déstabilise toute l'organisation (d'autant plus que dans le cas de projets longs, la pression sur les systèmes internes varie selon la phase du projet). Il est difficile de renforcer les systèmes internes dans une entreprise de projets, car toute l'attention est sur les projets et les systèmes internes ne sont ni respectés ni assez forts pour se faire respecter.

Enfin, l'entreprise qui atteint la centaine de personnes ressemble plus à l'image d'Épinal d'une organisation. Il faut satisfaire de nombreux clients chaque jour avec soit des produits, soit du service, et souvent les deux, et la réalisation des activités est organisée par départements. Dans ce cas de figure les systèmes de chaque département sont dominants et dimensionnés pour traiter du volume. Assez naturellement, chaque système se concentre sur les cas les plus standards : par exemple, un système de vente devient un système de sélection des « prospects qualifiés », c'est-à-dire des clients déjà prêts à acheter, et la vente devient de l'ADV (l'administration des ventes). Ce système se planifie et se gère en fonction de ses besoins propres sans se soucier des systèmes voisins et, ce faisant, se désynchronise avec le reste de l'entreprise. Dans ce cas de figure, les initiatives transverses pour améliorer le fonctionnement d'ensemble se multiplient et échouent la plupart du temps, car les départements sont déjà bien trop occupés à « faire leur travail » pour avoir du temps, de l'attention ou une intention à donner aux problématiques qui dépassent le cadre de leur « métier ».

Toute configuration d'entreprise est une dynamique instable entre ses dimensions verticales (départements), horizontales (projets et processus) et relationnelles (qui parle à qui avec quelle compétence). Selon le type de business dans lequel on est, les trajectoires de succès et d'échec dépendent de cet équilibre, qu'il faut tout d'abord voir, puis comprendre et enfin gérer en sachant où appuyer dans quelle organisation (par exemple la compétence individuelle et la

communication dans un cabinet d'experts, les systèmes support dans une entreprise d'affaires, et des structures staff solides et bien synchronisées dans une organisation qui traite du volume).

Le lean est une méthode qui permet de construire une trajectoire de réussite en visualisant les pertes évitables et en donnant aux personnes elles-mêmes les moyens de mieux travailler ensemble et, ce faisant, de développer leurs compétences métier. Le lean s'applique donc à l'organisation, ce n'est pas une forme d'organisation à part entière. Un kanban n'a pas de sens dans l'absolu : c'est un mécanisme qui permet à chaque équipe de comprendre les demandes qui lui sont faites en séquence pour révéler les manques à livrer, mais ce mécanisme va être différent selon qu'il s'agisse d'un cabinet comptable ou d'une usine automobile.

En revanche, la logique du lean inventé par Toyota part d'un point de vue que nous avons bien du mal à comprendre en occident. Plutôt que de voir une entreprise comme d'abord des départements métiers à structurer, puis des projets à mener, puis des relations qui se passent bien ou mal selon affinités, la vision lean regarde les sujets dans l'ordre inverse :

1. Quelles sont les relations clés qui produisent notre offre au client, et que doit-on faire pour les améliorer ? Quelles sont les compétences essentielles à développer coûte que coûte ? Les relations internes entre gens compétents (et qui respectent mutuellement leur compétence) sont vues comme le plus grand actif de la société.
2. Comment mieux synchroniser les processus internes afin d'obtenir un flux de travail régulier pour pouvoir livrer au client de la qualité et des délais courts, sans avoir des coûts exorbitants ? Toujours revenir au lead-time, le comprendre et le réduire en menant sans relâche des activités kaizen pour identifier et éliminer les causes de crises dans les projets et processus.
3. Se doter de capacités (c'est-à-dire compétence x capacité) par départements spécialisés soutenus par des systèmes robustes qui produisent des livrables de qualité en temps et en heure à leurs clients internes puis externes, pour aujourd'hui et pour demain.

La méthodologie lean perd tout son sens si on ne comprend pas (ou on refuse de comprendre) qu'il s'agit d'outils pour développer les personnes, c'est-à-dire leur permettre de mieux comprendre la situation dans laquelle ils se retrouvent, formuler une situation cible qui ferait grandir l'entreprise, et trouver un chemin pour aller de la situation actuelle à la situation cible en *travaillant mieux ensemble*. Se servir du lean à l'envers, en standardisant le travail des départements fonctionnels ou en rigidifiant les transactions entre ces départements pour créer

une organisation plus « structurée » (lire : mécanique) conduit inmanquablement à l'échec car le lean n'a pas été inventé pour ça ! À l'inverse, commencez par vous poser deux questions. En premier lieu, les relations dans votre entreprise (à commencer par les relations avec les clients et les fournisseurs) s'améliorent ou se détériorent-elles ? Ensuite, comment intervenir pour créer de meilleurs protocoles relationnels entre les uns et les autres ?