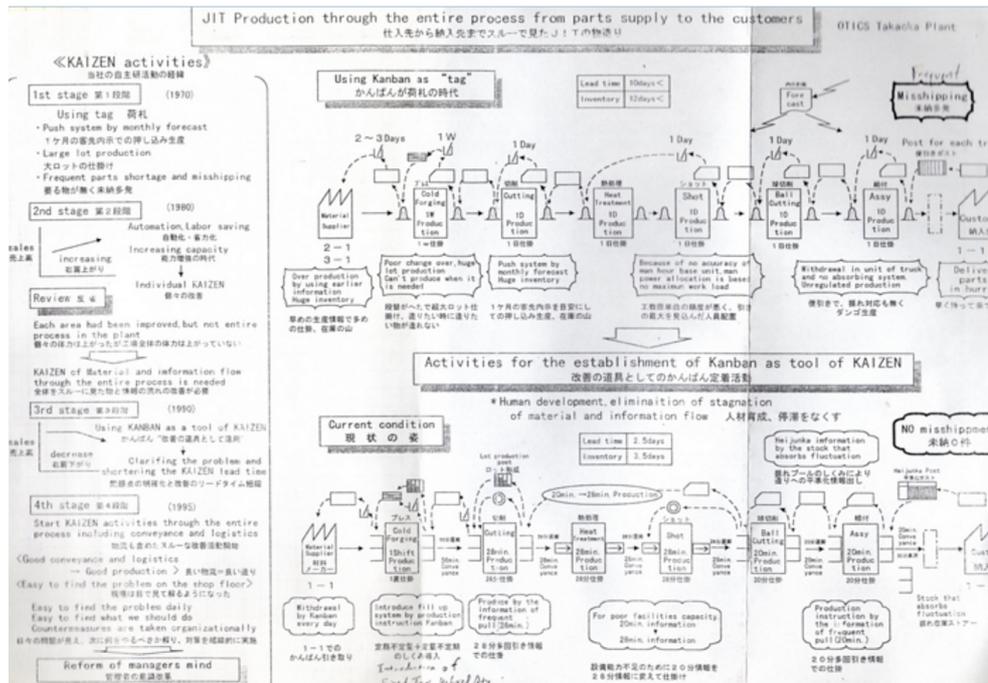


Cher Gemba Coach,

Vous dites souvent qu'on ne peut pas faire de Lean sans kanban, et que s'il est acceptable de faire de l'amélioration continue sans kanban, il ne faut pas appeler cela du Lean. Mon équipe travaille sur des projets dans un environnement de bureaux, et je n'arrive pas à voir où appliquer le kanban. Devons-nous renoncer au Lean à tout jamais ?

Il faut vous y faire: le TPS est une technologie. Les technologies s'accompagnent de certains objets qui font que l'ensemble fonctionne. Avant le Lean (et avant le TPS ailleurs que chez Toyota), il y avait le TPS, et avant le TPS, cela s'appelait le système kanban. Avant cela, cela s'appelait le système d'Ohno. La compréhension du kanban est absolument au cœur du Lean car la plupart des outils du Lean sont bâtis autour du kanban.

Quelle est la fonction du kanban en tant qu'objet du Lean ? La principale notion à saisir est que le kanban est un outil pour le Kaizen, et pas l'inverse (voir au centre du graphique ci-dessous). Le kanban n'est pas un système astucieux pour remplacer la gestion du flux de travail. C'est un outil pour révéler les problèmes et amener les gens à réfléchir en profondeur à leur travail. Chez Toyota, le but de la mise en œuvre du kanban est la « réforme de l'état d'esprit du manager »

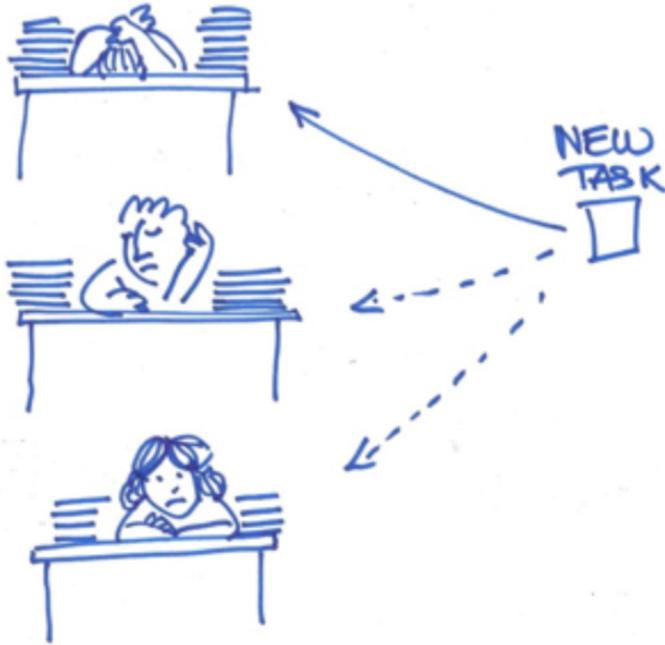


Comment cela fonctionne-t-il dans votre environnement de bureau ? Pensez à la première efficience dans le guide de l'auto-organisation. Chaque soir, listez les trois choses les plus importantes que vous devez avoir faites le lendemain. Quand vous arrivez à votre bureau le matin, commencez par la première, et ne commencez pas la deuxième tant que vous n'avez pas fini la première, puis attaquez-vous à la deuxième, etc... jusqu'à ce que vous ayez terminé la troisième. Et ensuite terminez votre journée sur les choses moins prioritaires.

C'est très puissant parce que nous passons notre temps à encombrer notre esprit avec tout un tas de choses « à faire » à un moment dans le futur, et nous avons peur de les oublier si nous ne les planifions pas avec précision.

Cette manière de faire ouvre la porte à la procrastination: vous démarrez une tâche, vous rencontrez un obstacle, qui vous bloque... et vous passez à autre chose. Vous rencontrez un nouvel obstacle, alors vous passez à une troisième tâche. Assez rapidement, vous revenez sur la première tâche, mais rien n'a vraiment été réalisé, et vous vous rendez compte que vous avez passé la moitié de votre matinée à tout commencer sans rien finir.

Quand une nouvelle tâche arrive dans votre service, la tendance naturelle est de l'attribuer immédiatement à quelqu'un. Il faut le faire. Alice, tu veux bien t'en occuper ?



Cela crée un en-cours de travail à faire – un stock si vous préférez – sur le bureau d'Alice. Elle est surchargée, déprimée, et va probablement procrastiner.

L'astuce dans le Kanban est de stocker toutes les tâches nouvelles sur un tableau central, et de les attribuer aux gens seulement à mesure qu'ils libèrent leur bureau de ce qu'ils sont en train de faire :



Cette manière de travailler présente trois avantages principaux:

1. Chacun prend une tâche à la fois (bon, d'accord, sur certains projets avec des temps morts, vous avez besoin d'un peu d'en-cours, alors acceptons trois tâches), ce qui lui permet de se concentrer plus efficacement sur la réalisation de chaque tâche. Plus votre stock est faible, plus vous ressentez l'obligation de surmonter rapidement les obstacles que vous rencontrez.
2. Quand vous sélectionnez la deuxième tâche, vous devez vous poser certaines questions: est-ce vraiment urgent ? Prioritaire ? Quelle en est l'utilité réelle ? Qu'est-ce que cela apporte ? A qui ?
3. Ce qui vous amène à vous demander ce qui est important et ce qui ne l'est pas, ce qui marche ou pas. Cela va améliorer la productivité de votre équipe, qui apprendra progressivement à passer du temps sur les activités à valeur ajoutée.

Finalement, ce système Kanban vous apprend à augmenter la valeur ajoutée de votre équipe. Au départ, votre but est que chaque personne de l'équipe réussisse à faire une heure par jour de 100% valeur ajoutée, ce qui n'est déjà pas simple dans la plupart des équipes projet.

ATTENTION: le Kanban N'A PAS ici la même signification que celle que lui donnent les informaticiens et agilistes



Ils se contentent de mettre le flux de travail sur un tableau, ce qui a le mérite de le rendre visible pour l'ensemble de l'équipe et rend la discussion autour des obstacles plus facile. Mais cela n'apporte rien pour soulager les gens qui sont surchargés ou pour les aider à se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée. Cela plaît aux managers car ils peuvent garder le contrôle du processus tout en favorisant un peu le travail collaboratif, mais cela est aux antipodes de l'objet du kanban, qui est (1) coller à la demande client, (2) réduire les en-cours, et (3) accélérer le flux d'information en production.

Pour répondre à votre question: Oui, je crois sincèrement qu'il n'y a pas de Lean sans Kanban. Vous faites probablement de l'amélioration continue – et c'est très bien – mais cela ne deviendra du Lean que lorsque vous aurez un outil pour challenger systématiquement la valeur de ce que vous faites pour vos clients et pour rendre plus facile le travail de chacun en *pièce à pièce*.

Après avoir passé des années à appliquer les outils du Lean sans comprendre leur sens (dans notre cas, utiliser les cartes Kanban pour planifier la production plutôt que pour susciter le Kaizen), la tendance actuelle dans le Lean est de tenter d'appliquer les principes sans se focaliser sur l'utilisation des outils – ce qui est similaire à se préoccuper de la digitalisation des entreprises sans vouloir écrire du code. L'apprentissage est une chose exigeante. Il nécessite que vous soyez clair sur (1) comment vous mesurez ce que vous essayez d'apprendre, et (2) la stratégie pratique d'exploration que vous adoptez. Avec le juste-à-temps, la mesure est la ponctualité dans un contexte de forte variété et de petits lots. La stratégie est le Kanban et le SMED. Il est aisé de prétendre adopter la pensée Lean sans pratiquer le Kanban ni le SMED, mais il ne faut pas s'attendre à apprendre beaucoup, ni à avoir une amélioration pérenne de votre performance.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <http://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3298>