

Cher Gemba coach,

J'ai bien compris que le Kanban est un élément important du Lean, mais je travaille dans un environnement tertiaire et j'ai du mal à voir comment des ordres de fabrication sur des bouts de carton peuvent contribuer à améliorer la gestion des projets – qu'est-ce que je loupe ?

Comme le dit si bien Orry Fiume, mon co-auteur du livre [The Lean Strategy](#): le temps est la mesure du Lean.

Selon son propos, « le temps a ceci de particulier que c'est la seule ressource dont la quantité est fixée. Vous pouvez acheter plus de machines, embaucher plus de gens, mais pas acheter plus de temps. Il n'y a que 24h dans une journée, pas plus. La seule manière d'avoir plus de temps est d'éliminer les activités sans valeur ajoutée qui grignotent inutilement ces 24 heures. Cela vous permet d'accomplir deux choses : 1- réduire le Lead Time pour répondre à la demande client (capacité) et 2- libérer du temps pour des activités à valeur ajoutée quand la demande augmente (croissance). »

Avant que le Système de production Toyota ne soit codifié dans les années 70, on l'a appelé le « système Ohno », puis le « système Kanban ». Les Kanbans sont en fait au cœur du Lean. Des principes tels le Jidoka (ajouter de l'intelligence humaine à l'automatisation) ou le Juste-à-Temps existent depuis longtemps dans l'entreprise, mais le système n'est devenu complet que lorsque, selon la légende, Taiichi Ohno eut l'intuition du takt time et des systèmes de réapprovisionnement des composants en quantité fixe après avoir observé des photos de supermarchés américains dans les années 50.

Les cartes ne sont qu'un avatar du Kanban, qui peut prendre n'importe quelle forme – et les variations sont effectivement infinies. J'ai vu des écrous colorés, des triangles, des bouts de papier, des bacs, etc... Le Kanban est réellement un signal, un ordre – quelque-chose qui se voit et matérialise le principe du Juste-à-Temps de « vendre un, fabriquer un ». Les quatre points clefs à prendre en compte sont :

1. Quel est l'objectif du Kanban
2. Que révèle-t-il
3. Que vous permet-il de faire?
4. Qu'a-t-il de spécial ?

L'opacité des bureaux

L'idée de Kanban est venue à Ohno alors qu'il tentait de résoudre un problème apparemment impossible. En 1949, Toyota était quasiment en faillite et les patrons de l'entreprise avaient conjecturé que les constructeurs automobiles américains étaient environ huit fois plus efficaces que les japonais. Toutefois, Ohno n'admettait pas que les ouvriers américains puissent fournir huit fois plus d'énergie que les japonais. La conclusion logique était donc que les pratiques des japonais comportaient beaucoup de gaspillages.

En synthèse, il constata que les ressources étaient pour une grande part utilisées à faire des choses qui n'étaient pas en relation avec les besoins IMMEDIATS des clients. C'est parexemple ce qui se passe dans certains magasins, où les employés trient des cartons ou saisissent des informations dans des systèmes informatiques au lieu de s'occuper de vous servir. Ils travaillent. Ils font probablement des choses très utiles pour faire tourner la boutique – c'est sûr. Mais juste là maintenant, le plus important est vraiment de satisfaire un client de plus. Si vous perdez un client, vous en perdez 250. Et trier des cartons n'a jamais fait rentrer de l'argent dans la caisse.

C'est aisé à comprendre dans un magasin, mais dans un bureau, cela devient très opaque. Demandez-vous : « comment sais-je que les mails que j'ai traités ou les réunions auxquelles je suis allé servent les besoins immédiats de mes clients ? » Suis-je en train de répondre à une requête directe, ou bien de faire des choses qui, eh bien... doivent bien être faites à un moment ou à un autre ?

Livrer cela maintenant!

L'idée du Juste-à-Temps est que les processus aval doivent vous demander de les alimenter en travail, prélever ce dont ils ont besoin quand ils en ont besoin et dans la quantité requise, et que vous devriez vous concentrer sur la livraison, à l'exclusion de tout le reste.

Ce qui ne signifie pas qu'il ne faille pas faire le reste également. Le problème est que si vous démarrez votre journée avec une liste de tâches, c'est vous qui décidez de vos priorités, pas vos clients. Si j'écris cet article aujourd'hui, c'est parce-que mon éditeur me l'a demandé, pas parce-que je me sens particulièrement inspiré. Et croyez-moi, j'ai vraiment plein d'autres choses à faire. Mais c'est à ça que sert le Kanban : il établit une réelle priorité pour « tirer ». En fait, en écrivant cet article maintenant, je ne peux pas me tromper. Mon éditeur me l'a demandé, mes lecteurs l'attendent. Il est donc évident que c'est une bonne utilisation de mon temps.

Le Kanban n'est rien de plus qu'un outil visuel pour représenter de manière claire, concrète et immédiate une demande depuis l'étape suivante du processus de réponse à la demande client. Au lieu d'avoir une longue liste de choses à faire parmi lesquelles vous choisissez celle qui vous convient, vous avez une séquence d'instructions uniques qui vous dit « livrez ça maintenant ». Cela permet de visualiser le travail comme s'il y avait une file de personnes qui attendent à votre bureau.

Le mot « Maintenant ! » est important car il met en évidence que quand on traite une liste de choses à faire, on a tendance à choisir les plus faciles en premier pour avancer plus vite, ce qui est parfaitement normal. Ce matin, par exemple, je dois traiter une énorme pile de mails et faire des tâches administratives, ce qui doit être fait et est bien plus facile que d'écrire un article sur le Kanban. Le résultat est que nous faisons les choses faciles au début de la journée, puis la journée se déroule avec toutes les perturbations habituelles, et quand il ne reste enfin que les choses difficiles à faire, nous n'avons plus d'énergie et nous disons « je le ferai demain matin, promis ». Et elles restent chaque jour sur la liste des choses à faire. Le Kanban vous force à faire ce qui doit être fait quand cela doit être fait.

En production, par exemple, le truc difficile à faire est de changer d'outillage pour passer de la référence de produit A au produit B. Il est tentant de faire des séries plus longues pour éviter d'avoir à changer en permanence les outillages. Et puis il y a des changements faciles, d'autres pas. On essaie de commencer par les faciles. Le résultat est que vous faites des A alors qu'on vous demande des B, et que le stock de C devient très bas, mais que personne ne

l'a remarqué. La carte Kanban visualise ce qui doit être fait ensuite et votre problème devient alors d'être capable de changer l'outil rapidement et facilement, pas de replanifier la production.

Le Kanban, quelle que soit sa forme, visualise l'écart entre la demande client instantanée et le moment où le produit sera réellement fabriqué. Cet écart est souvent masqué par des stocks de produits ou de commandes. Le Kanban n'est pas une instruction de production. Il est la visualisation de votre temps de réponse à une requête. Il montre si vous travaillez dessus immédiatement ou si vous priorisez plutôt autre-chose.

Le Kanban révèle l'écart entre ce qui doit être produit maintenant et ce sur quoi nous travaillons réellement, d'une manière visible de tous. On peut donc facilement en discuter.

Faire ressortir les problèmes

Et? Qu'est-ce que cela permet ensuite? Comme l'explique Fujio Cho, un président légendaire de Toyota, « le TPS a permis de réduire significativement le Lead Time et le coût, tout en améliorant constamment la qualité. Cela a permis à Toyota de devenir l'une des plus grandes entreprises du monde, aussi profitable que l'ensemble des autres constructeurs automobiles du monde ». La stratégie est assez claire : réduisez vos Lead Times, réduisez vos coûts, améliorez votre qualité. Mais comment cela marche-t-il ?

Eh bien, pour commencer, un Kanban n'est considéré comme livré que si le travail est accepté par l'étape suivante du processus. Si tel n'est pas le cas, le travail doit être retouché immédiatement, ce qui fait que tous les autres Kanbans s'arrêtent. Cela peut créer de la panique, mais ce que l'on recherche en fait est une réaction immédiate pour résoudre le problème de qualité.

Au-delà des grosses crises comme celle-là, un Kanban mesure en fait le temps entre la requête et la réponse. Dans de nombreuses activités, ce délai est plus ou moins standard. Par exemple, quand mon éditeur me demande mon article de Gamba Coach, je sais que je réponds en une semaine environ. Si cela me prend plus de temps, il me demande ce qui ne va pas, car il sait qu'il y a un problème que nous devons résoudre.

Les Kanbans vous permettent d'identifier instantanément de vrais problèmes. Quand les cartes ne s'écoulent pas correctement, vous avez un problème. Et c'est le point de départ du développement des personnes par la résolution de problèmes, pour apprendre à améliorer la qualité du travail et à mieux planifier l'utilisation de nos ressources. Le résultat est immanquablement une réduction des coûts.

Comme l'expliquait Toyota dès 1980 ([*Kanban, Just-in-time at Toyota*](#), Productivity Press, 1985), « apporter l'information au bon moment signifie simplement que la manière de transmettre l'information doit être compatible du temps de cycle »

Du point de vue du travail de bureau, il est bien plus aisé de donner des ordres à l'intervalle d'une heure ou d'un jour que toutes les trois minutes. C'est pourquoi l'information vient par paquets. Mais nous devons garder à l'esprit que quelle que soit la complexité des tâches réalisées dans les bureaux, il n'est pas acceptable de s'accommoder de la facilité et de contribuer aux gaspillages qui découlent de la surproduction. Le travail dans les bureaux est-il si complexe? L'acte de fabriquer une voiture ne peut pas être comparé à celui de la commander. Il est bien plus facile de dire quelque-chose que de le faire. Il est bien plus facile de donner des instructions que de fabriquer une voiture.

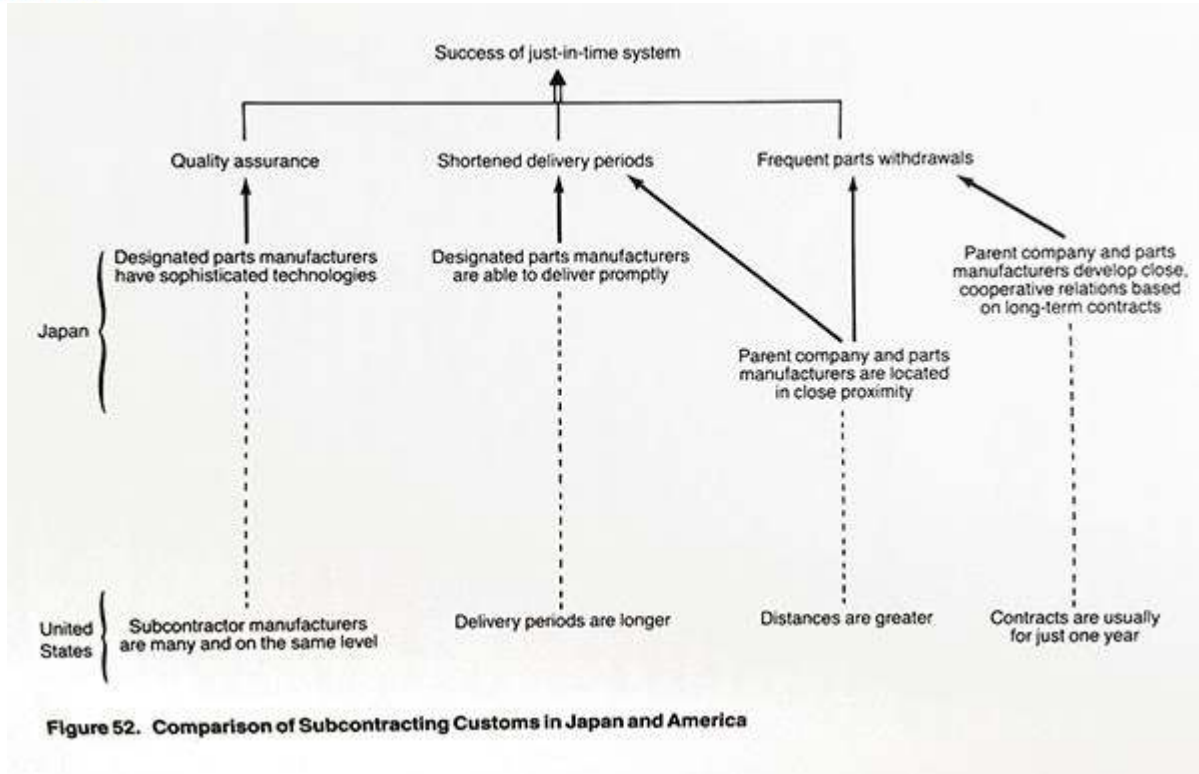
Fournir des informations chaque minute signifie également que l'entreprise s'engage sur la maîtrise des anomalies, en sachant comment réagir quand survient quelque-chose d'inhabituel. Toyota n'est pas du genre à mettre sur le marché un produit sans y associer une intention ou un plan

Le point d'entrée du Lean

En second lieu, les Kanbans sont également autant d'opportunités de Kaizen : vous pouvez appréhender le Lead Time normal et vous efforcer de le réduire. Par exemple, je pourrais tenter de produire mes articles de Gamba Coach en deux jours plutôt qu'une semaine. Cela ne signifierait pas que je les écrirais en moins de temps, mais seulement que je répondrais plus vite au Kanban. Cela m'amènerait à reconsidérer mon organisation personnelle, et me forcerait à résoudre affronter des difficultés évidentes. Par exemple, j'écris cet article sur mon bureau. Pendant la semaine, je me déplace sur le Gemba. Je pourrais apprendre à écrire dans le train ou l'avion. J'y ai pensé bien des fois, mais je ne sais tout simplement pas comment faire. Je dois donc en somme relever un défi que je ne sais pas résoudre, mais qui ferait de moi un auteur bien plus efficace. C'est comme cela que Toyota est venu Toyota : en s'attaquant à tous les problèmes apparemment impossibles qui avaient été révélés par la réduction du Lead Time.

Finalement, à quoi ça sert? Le Kanban est le point d'entrée du Lean – n'oubliez pas que vous pratiquez le Lean si vous n'avez pas introduit une forme de Kanban dans vos activités. Le Kanban change tout, par la manière dont il change votre perception : de la tâche, vous passez au temps.

Le Kanban est la première étape du changement dans la manière dont vous appréhendez votre système de production, comme illustré dans le graphe ci-après, qui montre la différence dans la sous-traitance entre les Etats-Unis et le Japon dans les années 80 :



C'est la leçon fondamentale... que la plupart des entreprises n'ont pas encore comprise. Quiconque prétend pratiquer le Lean sans Kanban est juste en train de se raconter des histoires.

Je ne sais pas comment répondre à votre question spécifique. J'aurais besoin d'en apprendre bien plus sur votre environnement de bureaux. Mais l'objet du Kanban n'est pas les cartes, c'est de mesurer le Lead Time entre « Vendre un, fabriquer un ». Vous devez trouver un moyen de révéler les trois écarts :

1. *L'écart au flux unitaire*: planifiez-vous chaque objet ou bien faites-vous des paquets dans votre traitement de l'information ?
2. *L'écart à la livraison instantanée*: réalisez-vous et fournissez-vous le travail exactement comme le client vous l'a demandé ?
3. *L'écart à une chaîne d'approvisionnement totalement connectée*: jusqu'où vous Kanbans se propagent-ils pour créer un système de juste-à-Temps complètement intégré ?

Vous pourrez ensuite apprendre à résoudre les problèmes qui apparaissent, un à un, tant les anomalies que les problèmes de flexibilité. Et pour faire cela, vous avez besoin de l'engagement de chacun, partout, chaque jour.

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3612>

Traduit de l'américain par François Lopez

Tous droits réservés Institut Lean France