

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4991>

**Cher Gemba Coach,**

**J'ai l'impression de ne toujours pas comprendre le Kanban. Je ne travaille pas en production et je ne vois pas comment la reconstitution des stocks s'appliquerait à un travail non-récurrent.**

Nous produisons tous quelque chose, n'est-ce pas ? Que cela soit un rapport, des plans, des instructions, quelque chose. Par exemple, si vous travaillez dans le service, vous produisez des plans pour amener le technicien devant le client au bon moment, avec le bon dossier et les bonnes pièces. Si vous travaillez dans l'ingénierie, vous produisez des spécifications ou des conceptions. Je suis écrivain, je produis des livres et des chroniques. Chacune d'entre elles est unique, et pourtant il y a un flux de production.

La première épiphanie du Kanban est de voir son travail comme un flux de valeur, et non pas comme un travail qui ne se fait « qu'une fois et plus jamais jusqu'à ce que j'aie besoin de m'y remettre ». Lorsque nous avons imaginé Gemba Coach il y a neuf ans (neuf !), nous avons fixé un Takt hebdomadaire (un rythme d'une fois par semaine). À l'époque, cela semblait impossible à suivre, mais cela m'a tout de suite fait réfléchir au maintien du flux de valeur, avec deux questions fondamentales :

- Comment puis-je maintenir l'intérêt des lecteurs sur une longue période ? Une fois que j'ai dit ce que j'avais à dire, que se passe-t-il ?
- Comment puis-je maintenir des coûts d'exécution faibles ? S'il c'est trop difficile à réaliser, cela n'arrivera tout simplement pas.

*« Une fois que vous faites tourner votre premier système Kanban, quel que soit le contexte, tous les autres principes Lean apparaissent soudainement différemment et vous pouvez commencer à percer les secrets d'une qualité et d'une productivité durable grâce à des relations gagnant-gagnant. »*

Le Kanban n'est pas une technique de réapprovisionnement des stocks. Le Kanban est une technique permettant de tirer la valeur issue d'un système de production par capillarité plutôt que de l'extraire par lots. Le Kanban est tout aussi puissant même si chaque pièce est différente (chaque Toyota est différente sur la ligne, les modèles, les options, etc. et chaque voiture a sa carte Kanban) que si les pièces sont toutes identiques (par exemple un composant, où une carte Kanban correspond à une boîte).

Dans le cas de la rédaction de cette chronique, bien sûr, il y a eu beaucoup de réussites et de ratés, voire d'errances sur une si longue période de temps (ainsi que des hauts et des bas dans l'écriture) – chaque article doit être *différent*. Mais, avec mon éditeur, nous avons appris à équilibrer les questions du moment avec des questions sur les fondamentaux de la pensée Lean.

### **Intégrer la Qualité**

Le Kanban commence par établir un Takt. Plutôt que de réfléchir de façon traditionnelle au nombre de travaux que vous devez livrer sur quelle période, inversez la question et demandez-vous : « Quel est l'intervalle de temps entre deux pièces ? » Dans le cas de cet exemple : une semaine. Dans d'autres cas, il peut s'agir de secondes, de minutes, ou (rarement) de mois. Mais considérer le travail comme un flux de valeur qui a besoin d'être soutenu à un certain rythme change la façon dont vous le voyez.

Notre perception de la qualité est le plus grand changement. Il ne s'agit plus d'écrire un chef-d'œuvre et de passer à autre chose, il s'agit de maintenir la qualité *pendant des années*. Une fois que vous avez un standard de départ, cela vous permet de remettre en question et d'essayer des choses,

une à la fois. Et les réponses changent. Par exemple, mon éditeur a toujours trouvé mes textes trop longs – et c’est vrai. Beaucoup de gens arrêtent de lire après quelques paragraphes. Mais d’un autre côté, nous découvrons maintenant qu’un plus grand nombre de mots est corrélé à un meilleur classement dans les médias sociaux. Nous ne le savions pas à l’époque. Mais les deux positions sont valables. Techniquement, cela signifie que j’essaie de faire passer le point le plus important dans les trois premiers paragraphes, et que je disserte ensuite autant que je veux.

Le Kanban, combiné avec la notion du Takt Time nous permet d’intégrer la qualité dans la chaîne de valeur parce que nous pensons à la fois en termes de flux de valeur et de chaque pièce unique. Comment cela se fait-il ?

Je sais que je dois livrer une chronique par semaine. Le délai idéal est zéro, de la demande à la livraison. Cependant, il me faut un certain temps pour écrire une chronique, disons quelques heures environ pour 1500 mots. Si je veux livrer mon éditeur juste à temps, j’ai besoin de quelques chroniques prêtes à l’avance dans un supermarché.

Le supermarché couvrira pas six mois de travail, mais variera d’une à quatre chroniques d’avance, selon le type de sujets que j’aborde et le moment où mon agenda est libre pour écrire.

Avec quelques articles en avance sur la demande du supermarché, le « stock magasin », je peux répondre instantanément à l’e-mail Kanban de mon éditeur. Cela a trois impacts structurants :

1. Quand il en prélève une dans le supermarché, je sais que je dois en écrire une – mais il n’est pas nécessaire qu’elle le soit immédiatement si je suis occupé à d’autres choses : cela visualise ma rigidité sans pour autant mettre le bazar dans mon emploi du temps.
2. Parce qu’elles sont tirées une par une, je peux être responsable de la qualité de chaque pièce et vérifier qu’elle est correcte avant de l’envoyer.
3. Mon éditeur procède à une “inspection finale”, ce qui nous amène à travailler ensemble à la “touche finale” – peaufiner les problèmes que nous rencontrons et avoir une discussion sur la qualité globale du flux à tout moment : que devons-nous changer, que devons-nous conserver ?

### **La Racine du Lean**

Quant au Kanban lui-même, il n’est pas nécessaire que ce soit une carte qui soit réinjectée dans le système. Tout peut fonctionner comme un Kanban – c’est un signal qui correspond à un chèque. Avec ce chèque (boulon, e-mail, carte), j’achète une quantité fixe de travail.

J’aime bien les cartes parce qu’avec la technologie d’aujourd’hui, il est facile d’avoir un code-barres ou un QR code et donc de suivre le délai de livraison dans le système. Le suivi du délai de livraison nous permet d’avoir un appel d’Andon si certaines cartes dépassent le délai de livraison standard – l’équivalent de mon éditeur me demandant ce qui se passe si je n’ai pas livré une chronique une semaine après qu’on me l’ait demandée.

Dans cet exemple, mon éditeur tire sur une seule personne. Mais le vrai pouvoir du Kanban, c’est quand il commence à utiliser le même système pour tous les auteurs. Les avantages d’établir un flux de valeur goutte à goutte à travers plusieurs cellules de production sont surprenants – et édifiants.

Bon nombre des problèmes habituels liés aux difficultés à obtenir que les personnes livrent disparaissent, ce qui crée des relations de confiance beaucoup plus harmonieuses, tout en permettant de véritables discussions. Les discussions sur le contenu se déroulent de façon régulière, au lieu de stocker la rancœur et de lotir les débats lorsque personne n’est prêt à écouter – ou à parler.

Ce flux constant de valeur avec des discussions et des ajustements au fil de l’eau est le véritable pouvoir du Kanban. Cela crée un flux, non seulement de travail, mais aussi de confiance, parce que vous avez maintenant des conversations « face à face » plutôt que « un face à tous ».

La beauté du Kanban est que vous traitez chaque personne comme un individu et non comme une partie d’un processus. Vous traitez chaque question comme une question unique, plus facile à résoudre et dont il est plus facile d’apprendre. Le Kanban est à la racine du Lean, donc, croyez-moi,

vous n'avez pas pratiqué de Lean pour de vrai jusqu'à ce que vous ne vous êtes pas essayé au Kanban. Une fois que vous réussissez à faire tourner votre premier système Kanban, quel que soit le contexte, tous les autres principes Lean apparaissent soudainement différemment et vous pouvez commencer à percer les secrets d'une qualité et d'une productivité durables grâce à des relations gagnant-gagnant.

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