

Source: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=5098>

Cher **Gemba** Coach,

Comment le Kanban peut-il être utile en informatique puisque nous ne produisons jamais deux fois la même pièce ?

C'est une bonne remarque. Cependant, nous observons des cartes **Kanban** sur les voitures des lignes d'assemblages de Toyota alors qu'il n'y a jamais deux voitures identiques à la suite – modèles différents, options différentes. Les cartes assurent deux rôles :

1. Indiquer quelles pièces prendre pour monter une voiture unique ;
2. Envoyer un ordre de réapprovisionnement des bacs de pièces dont vous vous servez.

Bon, les bacs eux-mêmes sont remplis de pièces identiques. Mais si nous prenons un peu de recul et réfléchissons à la conception de la voiture, nous pouvons distinguer trois types de fonctions :

A. Les fonctions que vous savez assurer du premier coup parce que vous l'avez fait de nombreuses fois par le passé – elles sont répétables.

B. Les fonctions dont vous n'êtes pas sûrs d'y arriver du premier coup, mais dont vous savez que vous finirez par y arriver parce que cela n'a pas l'air trop dur – pas répétables, mais des problèmes fermés. Les problèmes fermés sont des problèmes dont vous n'avez pas encore une solution complète, mais vous savez que vous finirez par la trouver.

C. Les fonctions pour lesquelles vous n'avez pas idée de la solution – ni même s'il peut y avoir une solution – mais vous avez besoin d'essayer des trucs pour voir ce qui se passe – des problèmes non répétables et ouverts. Les problèmes ouverts sont des problèmes sans aucune solution facile à première vue, et que vous avez besoin d'explorer en espérant que vous les résoudrez.

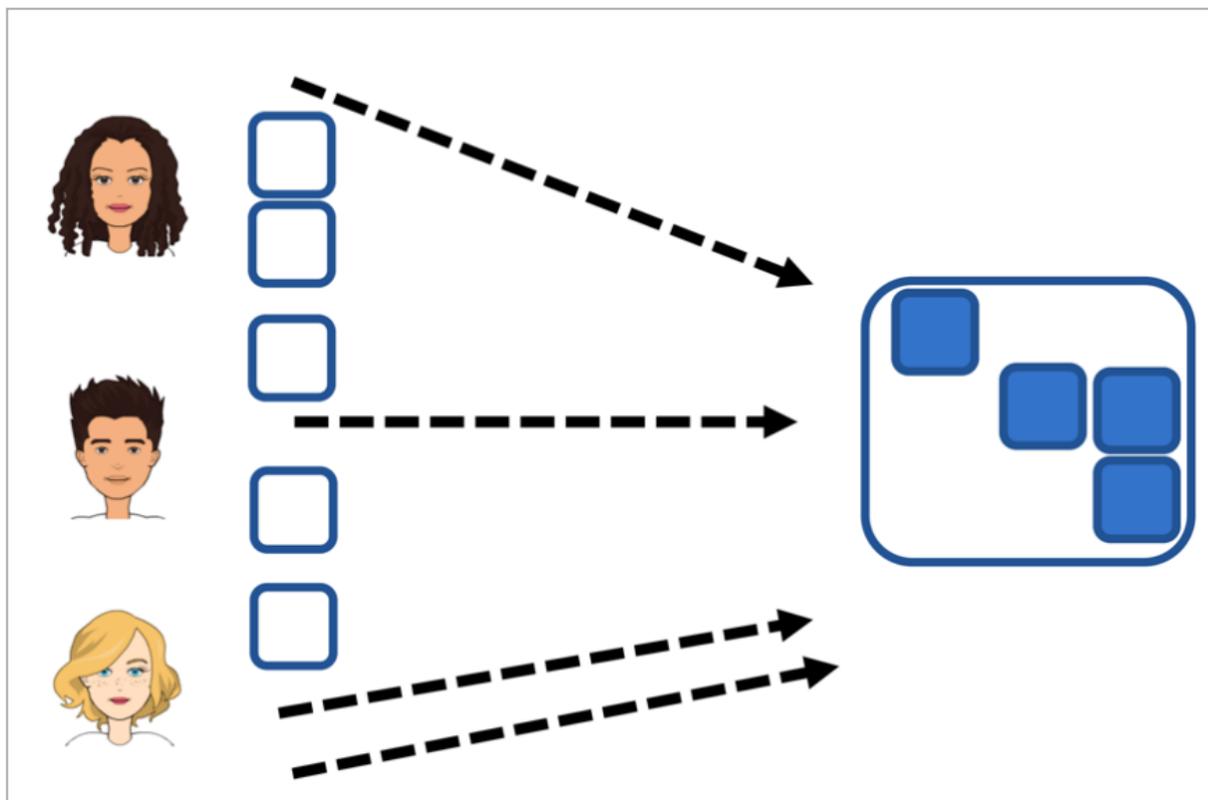
Quoi que vous fassiez, que ce soit une voiture, un logiciel, ou écrire ce papier peut être considéré comme un mélange des fonctions A, B et C. Le secret pour une production en série réussie est la présence uniquement des fonctions A et B, avec 99 % de A si vous le pouvez, tant que cela offre quelque chose de séduisant pour les utilisateurs. Pour être capable d'y parvenir, vous avez besoin d'explorer de nouvelles idées avec les C hors du flux, pour apprendre à transformer les C au minimum en B.

Le Kanban ne vous aide pas à planifier – il vous aide à voir les problèmes là où ils sont. Imaginez que vous travaillez avec une petite équipe de trois personnes : Jeanne, Julien et Suzanne. Vous allez commencer à planifier le **travail** afin qu'ils se coordonnent et l'exécutent.

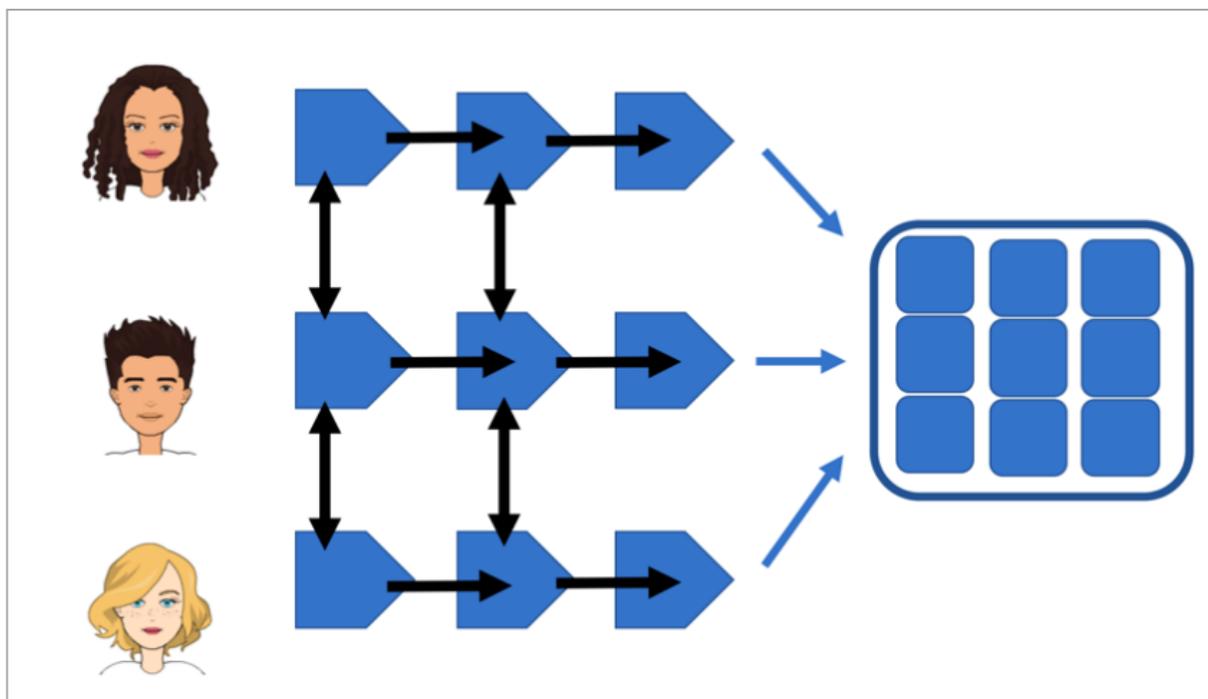
Kanban ne vous aide pas à planifier – cela vous aide à voir les problèmes là où ils sont.

Le défi à ce stade est de repérer « les tours de passe-passe », c'est à dire les travaux C déguisés en B. Le Kanban prend sens lorsque vous les avez retirés et résolus avant de planifier le reste du travail.

Lorsque vous définissez le travail, vous allez essayer d'organiser le puzzle pour que chaque personne soit responsable d'un flux (une séquence de travaux) dont la séquence prenne sens en elle-même :



Si nous sommes intelligents, nous pouvons également planifier le travail selon les liens de dépendance :



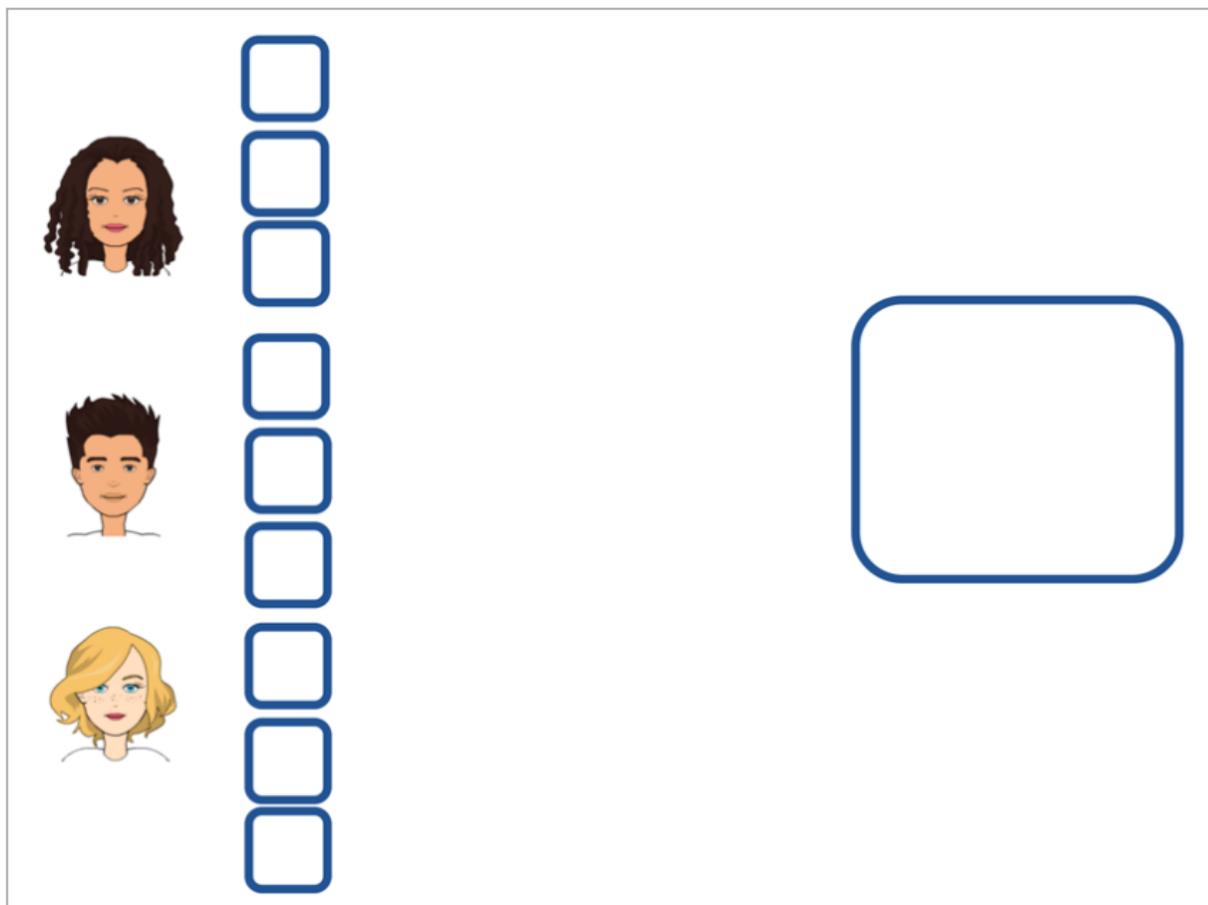
34 RUE DE BAGNEAUX, 45140 ST JEAN DE LA RUELLE

TEL. 09 83 22 16 50 ou 06 62 94 67 37

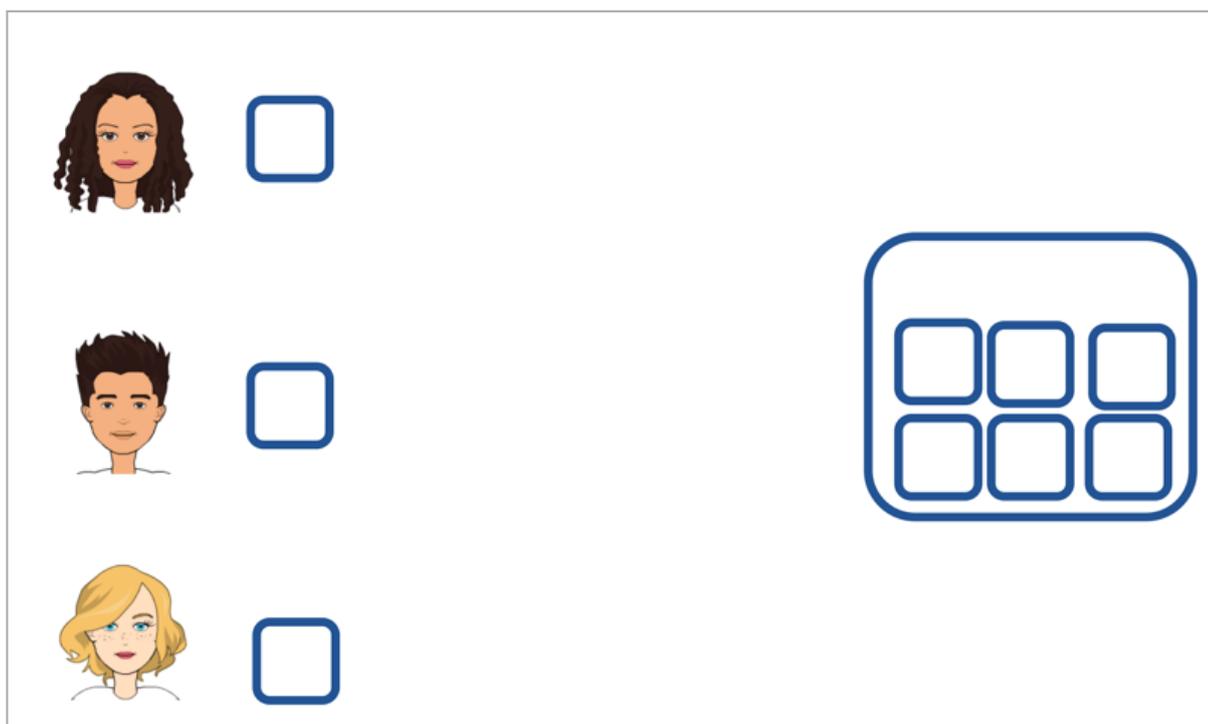
info@leanfrance.fr - www.institut-lean-france.fr

Association loi 1901 - Siret : 499 311 173 000 37 - N TVA : FR70499311173 -APE : 9499Z - Organisme de formation : 24 45 02959 45

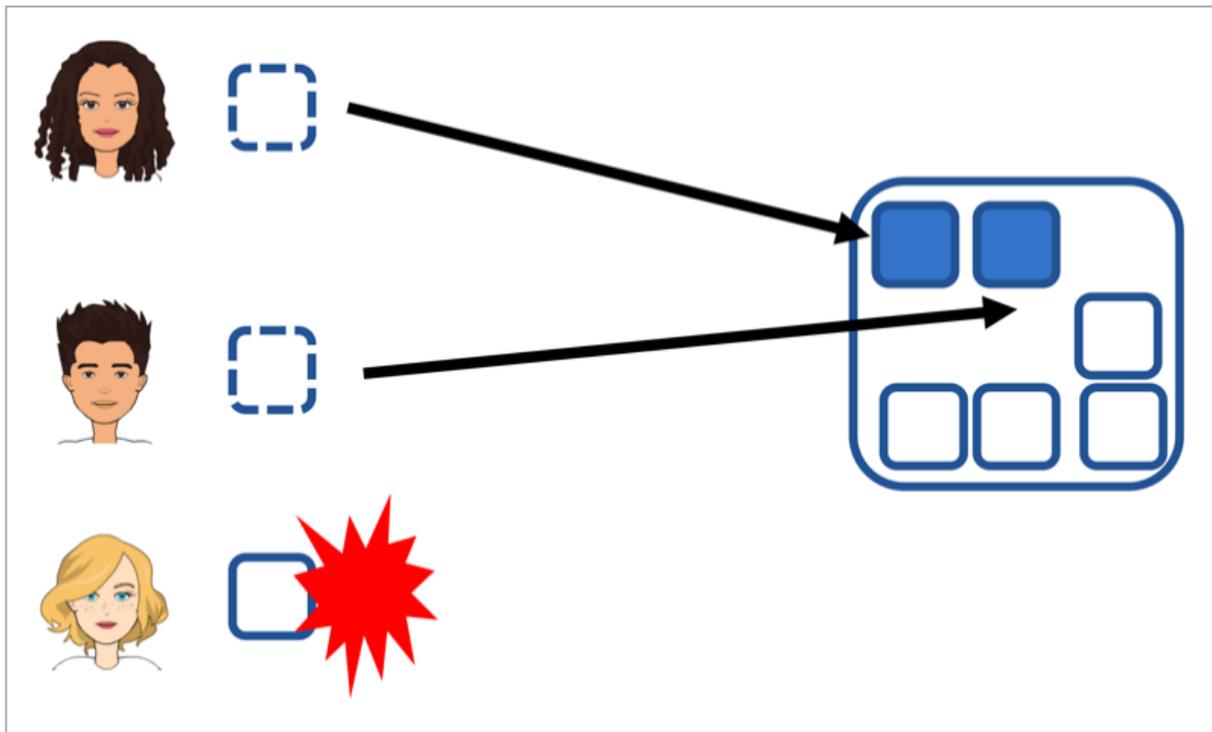
Maintenant que nous avons fait notre planification, nous mettons naturellement sur le bureau de chaque développeur toutes les tâches qu'ils vont certainement exécuter :



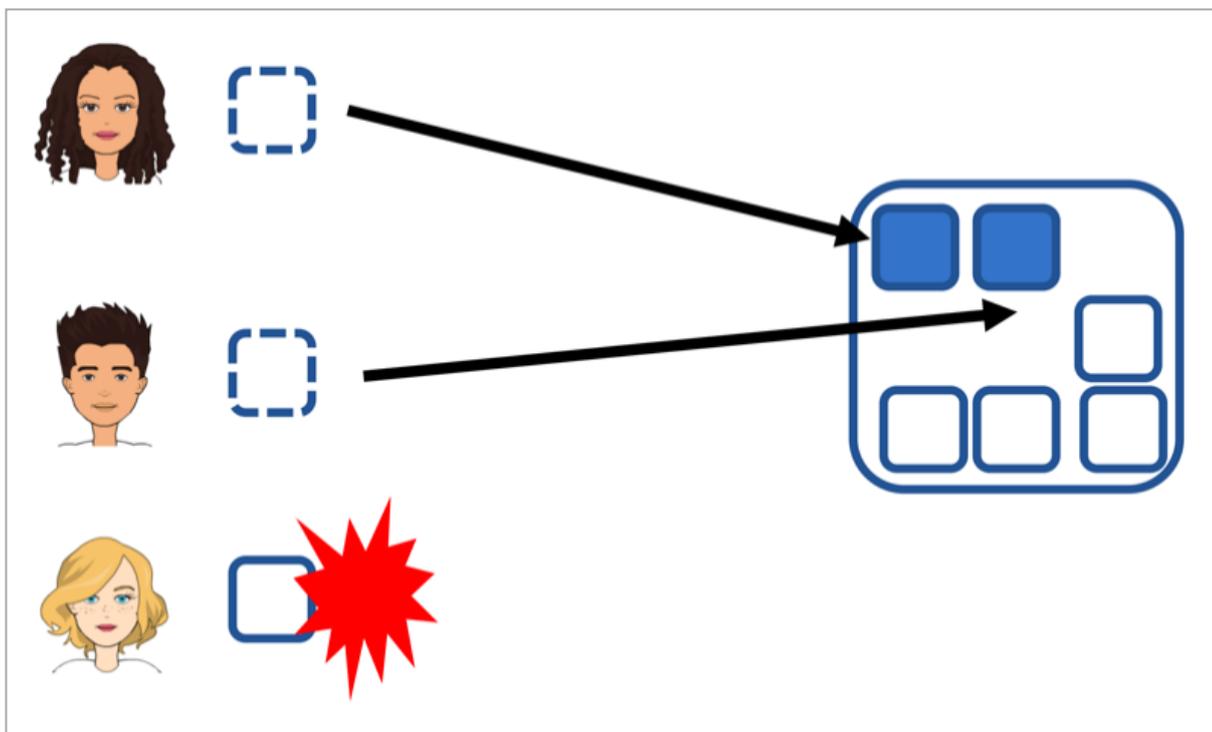
Et nous les laissons travailler :



Avec le Kanban, il n'y a qu'une seule tâche sur chaque bureau :



De manière à ce que lorsque quelqu'un a des difficultés:



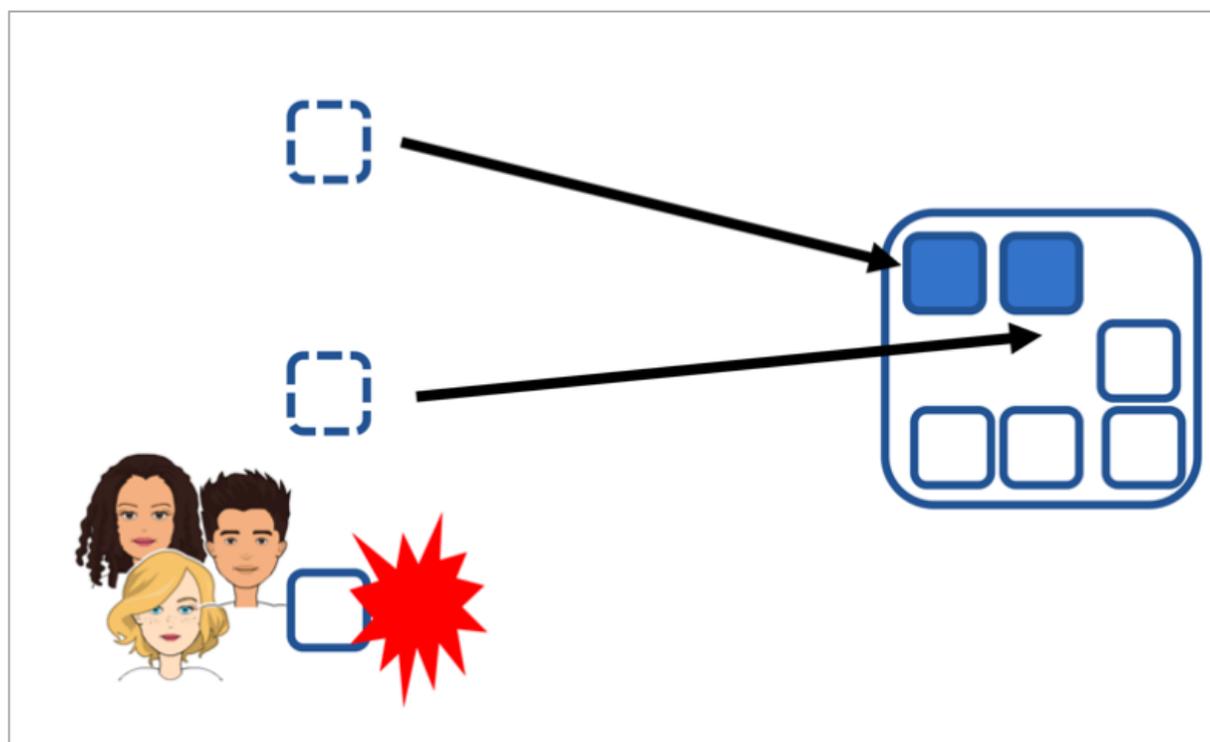
34 RUE DE BAGNEAUX, 45140 ST JEAN DE LA RUELLE

TEL. 09 83 22 16 50 ou 06 62 94 67 37

info@leanfrance.fr - www.institut-lean-france.fr

Association loi 1901 - Siret : 499 311 173 000 37 - N TVA : FR70499311173 -APE : 9499Z - Organisme de formation : 24 45 02959 45

Cela se voit et le reste de l'équipe peut venir et jeter un coup d'œil :



Ce qui permet de comprendre où est le hic et pourquoi quelque chose que nous prenions pour un A s'est avéré être un B (corrigé rapidement avec de l'aide) ou un C (prenons un peu de recul et réfléchissons-y sérieusement).

C'est tout.

Cela ne résout pas tous les problèmes du monde. Cela n'aide pas si le plan n'était pas à la hauteur. Il n'y a rien d'extraordinaire. Cela ne fait qu'éviter des situations pénibles de personnes aux prises avec des difficultés insolubles sans que leurs collègues soient au courant.

Ce que cela fait, en revanche, c'est de rendre possible l'apport de valeur par capillarité, pas à pas, et de structurer des courbes d'apprentissages pour une productivité durable. Cela ne paie pas de mine, mais c'est un outil essentiel pour tirer bénéfice de l'apprentissage par l'entraînement à la résolution de problèmes. C'est probablement l'idée la plus puissante à retenir de Toyota.

Le Kanban n'est pas un outil magique pour lisser le flux. Le Kanban est un outil pratique qui fait que lorsque quelque chose ne se déroule pas comme prévu vous le voyez, vous l'arrêtez, et vous analysez de manière approfondie comment résoudre le problème.

Evidemment, si les tâches sont principalement des B et des C, le Kanban n'a pas de sens, parce qu'il sera tout le temps à l'arrêt et rien ne sera résolu. Mais d'un autre côté, si tous les travaux sont en B et C, vous feriez mieux d'avoir des développeurs géniaux et de croiser les doigts pour qu'au final le travail soit fait.

La question que vous posez n'est pas tant que nous ne fabriquons jamais la même pièce, mais plutôt en quelles proportions n'est-ce pas la même pièce. Par exemple, je n'écris jamais le même Gemba

Coach, mais beaucoup d'aspects de la rubrique sont prédictibles, tels que les sujets, la longueur, le temps de recherche, etc. Ainsi, le Kanban a beaucoup de sens, même si chaque pièce est différente (et en effet, je travaille avec un Kanban de mon éditeur). D'un autre côté, pour écrire de la poésie ou un livre entier, le Kanban n'a pas beaucoup de sens parce que nous ne savons pas encore quelles seront les pièces, comment les assembler et lesquelles seront prédictibles ou non.

Donc, comme souvent en Lean... cela dépend. Mais la seule manière d'en être sûr est d'essayer de mettre en place un Kanban et de voir ce qui se passe. Ensuite vous en saurez plus.

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