

## Commencez par le Kanban



---

**SUJET: en s'appuyant sur un exemple du quotidien, l'auteur explique pourquoi le Kanban est la porte d'entrée vers la pensée Lean - et pas seulement un outil**

Ouvrez n'importe quel livre sur le Lean, et vous aurez l'impression que le Kanban est un ajout après coup – un des nombreux « outils » avec lesquels nous sommes supposés prendre de la distance. Je plaide coupable, j'y ai pris ma part. Mais il faut bien l'admettre, il ne peut y avoir de pensée Lean sans Kanban.

Le Lean est une approche managériale unique parce qu'il ne vise pas à dire aux gens ce qu'ils doivent penser ou faire (le Taylorisme), mais comment aborder la réalité de telle manière qu'ils trouvent leurs propres idées, perceptions et initiatives. C'est ce qui rend le Lean à la fois si attrayant (en fait, fun!) et inquiétant pour de nombreux patrons qui préfèrent prouver qu'ils sont aux commandes (pensez comme moi, faites comme je dis) plutôt que d'améliorer les choses (comment voyez-vous le problème ? Que feriez-vous ?).

Mais la réflexion ne se fait jamais dans le vide. Nous pensons dans un contexte, et plus encore, nous pensons dans un contexte visuel. Comme les indices visuels vont directement à notre cerveau, nous en avons moins conscience que lorsqu'on nous le dit. Il est plus difficile de traiter ce qui nous est dit, car cela passe par le langage, les arguments, les discussions et ainsi de suite, de sorte que nous en retenons très peu. D'autre part, voir, c'est croire, littéralement. Si quelqu'un vous montre quelque chose qui est manifestement faux, votre cerveau y croit d'abord et vous devez ensuite vous efforcer de ne pas y croire.

**Si vous voulez que les gens fassent preuve d'intelligence dans ce qu'ils font, vous devez d'abord concevoir un environnement intelligent dans lequel ils pourront réfléchir.** Tous les environnements de travail ont été étudiés, même si c'est parfois par accident. C'est l'environnement de travail qui pose les questions, même si nous en sommes rarement conscients. Cette intuition fondamentale explique pourquoi tant de techniques Lean se concentrent sur la définition de l'environnement de travail lui-même avant de s'attaquer au problème : Andon, Kanban, 5S, 4M, etc.

Dans les années 1950, les ingénieurs de Toyota ont compris que la clé de la qualité et de la productivité était le Lead Time, et non le coût unitaire. Si vous vous concentrez sur le coût unitaire, vous finissez par produire des volumes que vous ne pouvez pas vendre, que vous devez déplacer, stocker, révéifier et finalement jeter. Si vous vous concentrez sur le Lead Time, vous augmentez la rotation de votre capital, vous ne pouvez pas vous permettre de

commettre d'erreurs (vous ne pouvez simplement pas jeter une pièce défectueuse et prendre la suivante si vous n'avez que cinq pièces dans une boîte), vous évitez les coûts exceptionnels et devenez partout beaucoup plus productif. Et l'astuce pour visualiser le Lead Time, c'est le Kanban.

Tout produit est fabriqué sur commande. La boîte de céréales sur les rayons du supermarché est fabriquée par lots, mais ce que le client emporte réellement du magasin, c'est un panier de produits – qui est un assemblage sur mesure d'achats emballés dans un sac. Imaginez que vous vouliez vous préparer un déjeuner. Vous pouvez l'assembler entièrement sur commande, en allant au magasin, en choisissant les ingrédients pour une salade, en rentrant chez vous, en la préparant et en la mangeant – il y a ici un Lead Time clair entre le moment où vous quittez votre domicile pour aller au supermarché et celui où vous mangez votre salade.

Vous pouvez aussi ouvrir le réfrigérateur, choisir un plat cuisiné, le mettre au micro-ondes et le manger. Le délai est beaucoup plus court, mais vous devez avoir déjà acheté et stocké le plat dans le frigo.

Vous pouvez également ouvrir le placard, ouvrir l'un des nombreux paquets de pâtes que vous y avez entreposés, vous dire qu'il faut arrêter d'acheter toutes ces pâtes si vous ne les consommez pas, puis les faire cuire.

Oui, vous pouvez tout faire sur commande, y compris imaginer la recette de la salade comme vous le sentez, mais en fait, tôt ou tard, vous rencontrerez deux barrières :

- *La barrière des stocks* : certains articles doivent être conservés en stock – il serait absurde d'acheter de l'huile d'olive à la cuillère.
- *La barrière des lots* : certains articles sont achetés par lots parce que nous n'allons pas au supermarché tous les jours et que c'est là qu'ils sont stockés.

L'astuce du Kanban consiste à placer une carte de réapprovisionnement à chaque point où l'on atteint la barrière de stock, plutôt que de le faire par lots. Lorsque vous prenez un plat tout prêt dans le frigo, vous savez que vous devez en acheter un. Lorsque vous prenez une bière dans le réfrigérateur, vous savez que vous devez en remettre une au frais.

Techniquement, on appelle cela le point de découplage de la commande client. Il peut être utilisé pour distinguer différentes approches de fabrication, telles que la conception à la commande (ETO – Engineer-To-Order), la fabrication à la commande (MTO – make-to-order), l'assemblage à la commande (ATO – assemble-to-order) et la fabrication sur stock (MTS - make-to-stock). Comme illustré ci-dessous, le point de découplage sépare la partie de la chaîne d'approvisionnement qui répond directement à la demande du client de celle qui repose sur les prévisions et la spéculation.

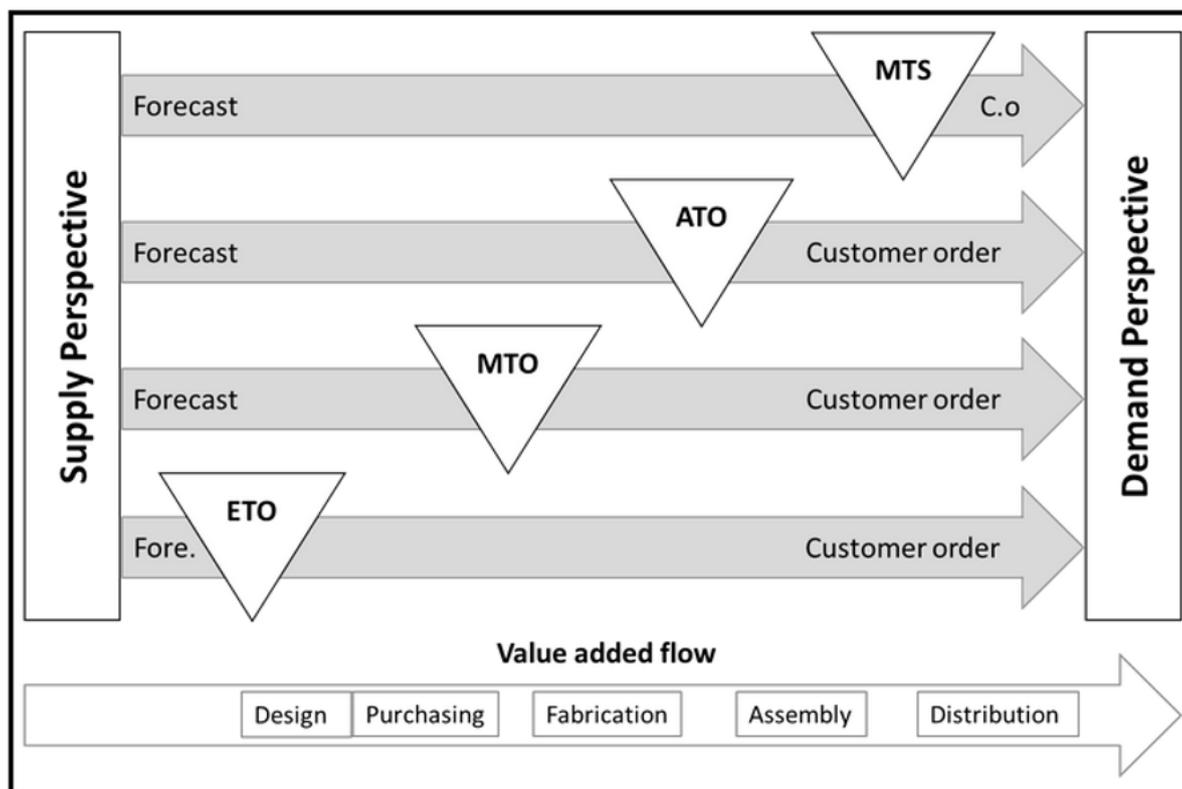


Figure 1. The CODP (adapted from Rudberg and Wikner, 2004)

Quelle que soit l'activité, vous pouvez regarder son Lead-Time, remonter le temps jusqu'au point de stock – là où vous avez besoin d'ingrédients en rayon – et ensuite, plutôt que de grouper leur production avec une instruction de production (j'achète toujours quatre paquets de pâtes quand je vais au supermarché), utiliser un Kanban de réapprovisionnement des stocks (en utiliser un, en acheter un). Ce Kanban révélera immédiatement quelque chose de manière visuelle :

1. Votre véritable mode de consommation : aha ! Après tout, vous ne mangez pas tant de pâtes que ça, c'est pourquoi vous continuez à accumuler tous ces paquets. Mais vous manquez souvent d'olives.
2. Tous les aléas de votre système d'approvisionnement : le produit manquant dans le rayon du supermarché, la file d'attente à la caisse, le plat périmé dans votre frigo, etc.
3. Et concentrez-vous sur la qualité : vous vous rendez compte que vous n'aimez vraiment pas les lasagnes, mais vous continuez à en acheter et ne les mangez pas parce que vous préférez le poulet à l'indienne que vous avez aussi en stock. Arrêtez d'acheter des lasagnes plutôt que de les jeter.

Tous ces couacs apparaissent maintenant très visuellement – vous vous heurtez à tous les problèmes dans votre flux de valeur du déjeuner. À mesure que vous les résolvez un par un, le flux de travail devient progressivement fluide et continu et le coût global du déjeuner diminue en même temps que le plaisir augmente.

« **Vendre un, fabriquer un** », cela semble assez simple, mais c'est une véritable révolution dans la manière de concevoir un environnement de travail. Cela change la façon dont les gens pensent la planification de leur travail et le travail lui-même, car cela change les problèmes concrets qu'ils rencontrent et qu'ils doivent résoudre. « Vendre un, fabriquer un », symbolisé par le Kanban, est le point d'entrée de la pensée Lean. Vous pouvez avoir les meilleures intentions du monde en matière de coaching des personnes et en leur demandant de prendre la responsabilité et le leadership de leur développement et de celui des autres, mais sans « vendre un, fabriquer un », vous ne résolvez tout simplement pas les bons problèmes.

Certes, le Lean est une affaire de Kaizen : l'auto-apprentissage du travail pour s'améliorer et acquérir une meilleure compréhension de ce que nous faisons. Mais le Kaizen commence avec le Kanban. Sans le Kanban, nous ne savons

pas quoi améliorer, car nous ne pouvons pas visualiser le Lead Time et la perte de temps – le temps étant la seule ressource que nous avons en quantité limitée. Commencez par le Kanban.

---

---

## **L'AUTEUR**



*Michael Ballé*, auteur *Lean*, coach de dirigeants et cofondateur de l'Institut Lean France.

**Traduit de l'américain par Nicolas Villemain et François Lopez**