



Le Juste à Temps, le pivot du lean

Michael Ballé

Comment mieux aborder le sujet du juste-à-temps ? Mes dernières visites d'usine ne se sont pas très bien passées. Les dirigeants souhaitaient avoir un regard « lean » sur leur site : ils étaient pleinement conscients des challenges et des enjeux de maintenir une activité de production dans un pays à haut coût comme la France. Et je leur ai montré sur le terrain que leurs équipes avaient certes appliqué des outils du lean mais que l'usine n'avait pas abordé le juste-à-temps et était pilotée par l'ERP – du siège !

Je ne sais pas ce qu'ils se sont dit après – il ne nous ont jamais recontactés. Pourtant, il est clair qu'il n'y a pas de lean sans juste-à-temps. Le juste-à-temps ne suffit pas, et sans le respect des personnes peut conduire à des catastrophes managériales, mais le juste-à-temps demeure le point de pivot principal pour apprendre à révéler les problèmes.

« En vendre un, en fabriquer un » permet de voir tout de suite si les produits partent plus vite ou moins vite que prévu. « En consommer un, en commander un » conduit immédiatement à se poser la question de l'équilibre charge/capacité et à se plonger sur l'étude des ressources critiques. Le respect rigoureux des cartes kanban permet de déceler heure par heure les vraies difficultés des opérateurs de manière à leur faciliter le travail, améliorer la qualité et flexibiliser les équipements. Le prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz, dans *La nouvelle société de la connaissance*, cite le juste-à-temps comme un prime exemple de mécanisme apprenant dans les supply chains.

À quoi s'attendaient les dirigeants de ces usines ? Je ne le saurai sans doute jamais, mais mon hypothèse est qu'ils cherchaient une méthode pour avoir de nouvelles idées *à partir de ce qu'ils savaient déjà*. L'idée de se confronter à un tout nouveau domaine – la logistique – les a pris au dépourvu.

Et pourtant, est-il raisonnable de s'attendre à trouver des solutions dans les modèles mentaux qui génèrent le problème ? La vraie question de l'apprentissage n'est pas tant d'apprendre plus de ce qu'on sait déjà. Cela vient naturellement et sans grand effort, par simple expérience. Mais d'aborder un domaine *qu'on ne connaît pas*.

C'est d'ailleurs pour cela qu'il est si difficile d'apprendre le lean sans sensei. Comme tout le monde, je serais bien incapable d'apprendre sans que mes senseis ne me mettent face à ce que je ne sais pas. Le premier pas d'une démarche lean n'est pas de se demander quels outils employer mieux ou différemment, mais de se poser franchement la question de ce qu'on devrait savoir qu'on ignore.

Quels sont les savoir-faire dont j'ai besoin pour résoudre ce problème que je ne maîtrise absolument pas ? Les leaders d'entreprise qui ont réussi avec le lean ont tous accepté

de se poser cette question – et le point de départ le plus fréquent est, sans surprise, le juste-à-temps et son flux tiré. (Plus surprenant, le deuxième point de départ est la négociation et l'écoute – très différent de la démarche de vente avec laquelle tout le monde est plus ou moins familier).

La question suivante est celle de comment se doter d'un programme pour apprendre, soi-même, avant de vouloir faire faire quoi que ce soit aux autres. Visiter le terrain avec un sensei est avant tout une démarche de développement personnel, pas d'optimisation de l'organisation en place. Sans l'*intention* d'apprendre quelque chose de nouveau et donc de peu familier, le lean ne fait guère sens et il vaut mieux se cantonner à l'excellence opérationnelle – on ne risque pas d'aller bien loin mais au moins on ne sortira pas de sa zone de confort.

Je suis invité à visiter dans quelques semaines une nouvelle entreprise qui se pose des questions de croissance. J'en suis flatté, mais je me pose la question : comment mieux aborder le sujet du juste-à-temps ?