

Questionner.

C'est toujours revivifiant d'aller au gemba<sup>1</sup> - et de pister réellement un flux de valeur<sup>2</sup> d'un bout à l'autre d'une entreprise. C'est là que j'apprends à recueillir les sujets auxquels réfléchir par la suite. Il n'y a aucun doute dans mon esprit sur le fait que tous les dirigeants devraient pister leurs flux de valeur aussi fréquemment que possible. En posant les bonnes questions vous pouvez découvrir rapidement presque toutes les actions qui doivent être prises. Et parce que tout rejoint l'atelier cela révèle aussi comment le management réfléchit effectivement. Après tout, l'atelier est le miroir du management!

Dans une entreprise faisant de bons progrès en lean, un opérateur me montrait ses instructions de production quotidienne. Nous discutâmes des problèmes qui l'empêchaient d'avancer ce jour là. Puis, je l'ai questionné sur la fréquence à laquelle il était capable d'atteindre son objectif quotidien. Sans hésitation il répondit : jamais! Mais alors, que font-ils ensuite? Ils changent seulement le programme du lendemain! Cela fut très parlant pour le dirigeant qui m'accompagnait, qui était le fier architecte du système de planification centrale qui "optimisait" la production dans chaque atelier de chacune de leurs usines. Cela déclencha une discussion très intéressante quand nous avons rencontré l'équipe de management plus tard ce jour là.

Dans une autre entreprise j'ai suivi un dirigeant dans une visite éclair pour rallier les troupes. Accompagné d'une armée de techniciens il offrit aux équipes de production toute l'assistance dont ils avaient besoin pour accomplir leur travail, avant de courir à son rendez-vous suivant. Ils furent déconcertés, parce que c'était clair que personne ne lui avait dit qu'ils n'avaient réellement pas assez de travail à faire – le problème était ailleurs. Ils étaient bloqués à attendre l'arrivée des plans des méthodes et que les fournisseurs livrent les bons composants. C'était la responsabilité d'autres départements de traiter ces problèmes.

En vérité ces événements auraient pu arriver dans la plupart de nos entreprises, et pas seulement en fabrication. La réalité est qu'aussitôt que vous commencez à poser les cinq pourquoi transversalement aux départements la piste se perd rapidement. Parce que personne n'est responsable du flux de valeur lorsqu'il s'écoule à travers l'entreprise. Dès que quelqu'un est désigné pour être le responsable du flux de valeur la première chose qu'il a à faire est de poser beaucoup de questions.

Un des lieux pour commencer à poser des questions est l'ordonnancement ou le planning. La plupart des planificateurs ont été formés sur des simulateurs qui ont pour hypothèse que si le monde se comportait en adéquation avec le programme les choses réussiraient comme elles le devraient. Pour eux, améliorer le programme consiste à recueillir plus de données, améliorer la fiabilité des données, obtenir de meilleures prévisions, etc. Quand les problèmes apparaissent ils trouvent difficile de reconnaître le surplus de variabilité que leurs changements fréquents du programme créent – ce qui habituellement rend la situation pire et non meilleure.

Toyota part d'une hypothèse totalement différente. Ils supposent que même les meilleurs procédés seront continuellement sujets à des interruptions fréquentes. Donc ils font très attention à pister l'avancement en temps réel et à concevoir des processus de réponse lean pour

---

<sup>1</sup> Gemba : le terrain, le lieu réel où se passe l'action.

<sup>2</sup> Flux de valeur : ensemble des actions exécutées pour transformer des matières premières en produits finis, un besoin client en lancement de produit, une commande en cash.

revenir sur les rails aussi vite que possible – donc les programmes sont réellement tenus chaque jour! Ils prennent la responsabilité de lisser activement et filtrer les pics dans les commandes passées en production, pour créer autant de stabilité que possible pour eux.

Et ensuite ils travaillent sur les problèmes – en utilisant l'approche scientifique commune de résolution de problèmes par la recherche des causes racines et l'expérimentation, que chaque manager et ingénieur apprend dès le jour où il rejoint l'entreprise. Donc le deuxième lieu pour poser des questions est la production elle-même. Quelles sont les causes les plus fréquentes d'arrêts du flux de valeur et existe-t-il des potentiels de résolution de problème prêts à les traiter? Il est stupéfiant d'observer combien d'attention Toyota continue à porter à la résolution de problèmes et à l'amélioration de la stabilité de base (bon du premier coup, capacité de livrer à temps et disponibilité des équipements) dans chaque activité.

Le troisième lieu pour poser des questions est dans les autres fonctions comme les achats, le marketing et les ventes, les ressources humaines et l'industrialisation. Par exemple, je continue à être étonné par les nombreuses entreprises qui sont réticentes à prendre la responsabilité totale de leurs approvisionnements (panel de fournisseurs) et de la synchronisation de la production de leurs fournisseurs avec la leur. Presque certainement ils ont trop de fournisseurs, qui sont habituellement trop loin pour répondre suffisamment rapidement. Raccourcir leur flux de valeur d'un bout à l'autre pourrait supprimer des surplus de coûts tout en minimisant leur impact sur l'environnement.

De la même façon je suis également surpris par le nombre d'entreprises qui sont réticentes à mettre au défi leurs canaux de distribution existants. Quelques sociétés apprennent que de vendre directement au consommateur final par le web génère des ventes supplémentaires, plutôt que de cannibaliser les réseaux existants. Elles apprennent également qu'écouter les consommateurs peut montrer comment supprimer des coûts non nécessaires tout en améliorant le service client. Dès que vous entamez un dialogue gagnant-gagnant avec les clients que vous connaissez par leur nom, les possibilités d'amélioration sont sans fin. Regardez simplement ce qui va se passer lorsque Tesco surprendra le monde avec le lancement de son nouveau format de magasin de proximité en Californie au début de 2007.

Donc le sujet auquel vous devez réfléchir est "qui pose les bonnes questions à propos de comment améliorer chaque flux de valeur dans votre entreprise".

Je vous souhaite des vacances de Noël reposantes.

**Daniel T Jones**  
**Chairman, Lean Enterprise Academy**

**Archives des lettres de Dan Jones :** <http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreDanJones>