

Repenser les technologies de l'information

Je suis passé trois fois par le terminal 5 de l'aéroport d'Heathrow depuis qu'il a ouvert. Bien qu'à chaque fois l'avion fut en retard à l'arrivée et au départ, le flux de passagers est "impressionnant". Sans bagages enregistrés cela m'a pris moins de 10 minutes entre ma levée du siège dans l'avion et mon départ en taxi, et pas bien plus que cela entre le taxi et la porte d'embarquement quand je suis parti la veille.

Comparez cela à la marche de 20 minutes à partir de la porte la plus éloignée du terminal 1, sans parler des grandes randonnées jusqu'à ou à partir des portes aux aéroports d'Amsterdam, Frankfurt ou Munich. Au terminal 5 ils ont clairement fait quelque chose de bien. Quand ils auront résolu les problèmes dans le système de bagages cela pourrait même devenir une expérience lean que je pourrais apprécier.

Cela me rappela une autre chose réussie de cet équipement – ils ont terminé ce qui est un des plus grands projets de construction mondial dans les temps et dans le budget. Cela n'a presque jamais été vu au Royaume Uni, et je crois qu'une partie de l'équipe a poursuivi avec l'étourdissante rénovation de la gare de St Pancras et travaille actuellement pour les jeux olympiques de 2012.

Les fondations de ce succès ont été bâties par Sir John Egan quand il fut le président de l'autorité des aéroports britanniques qui gère l'aéroport d'Heathrow. Lors des préparatifs pour prendre le rôle de pilote de la construction du terminal 5, il fut le pionnier des partenariats avec ses fournisseurs constructeurs, pour définir des spécifications précises dès le cahier des charges, pour standardiser partout où c'était possible et pour accélérer les flux de travail impliqués dans la planification, la fabrication et l'assemblage de chaque projet. Cela prit aux fournisseurs un certain temps pour s'habituer à cette nouvelle façon de travailler. Initialement ils se plaignirent qu'ils ne pourraient pas gagner d'argent sur ces contrats parce que BAA ne faisait pas de modifications après que le contrat fût signé!

La construction du terminal 5 est une histoire impressionnante. Tout arrivait par une route d'accès unique, avec jusqu'à 1000 livraisons très précisément programmées chaque jour et de nombreux composants du terminal furent réellement fabriqués dans deux usines sur le site juste avant leur montage. Sir John a également présidé le groupe de travail **Repenser la construction** du gouvernement britannique comprenant des clients récurrents importants, impliqués dans la construction de supermarchés, d'hôtels, de routes, de bureaux, d'hôpitaux, etc. La plupart d'entre eux ont commencé à adopter ce nouveau modèle d'affaires Lean avec leurs fournisseurs du secteur.

Mais la chose qui laisse tout le monde planté au terminal 5 – et qui a retardé mes vols – est l'informatique qui pilote le système des bagages. Comme d'habitude ce système fut claironné comme le plus grand et plus avancé de son type dans le monde! Pour moi cela indique un prototype inutile et non testé qui ne sera jamais prêt à temps et coûtera le double à faire fonctionner correctement. En d'autres termes un produit du même vieux modèle détraqué d'affaires qui prévalait dans la construction – un devis bas et de grandes promesses pour obtenir l'affaire et puis gagner de l'argent sur les mises au point et les modifications.

Je remarque les mêmes problèmes avec chaque monstre SAP dans la production – ils ont causé beaucoup de souffrances à l'installation et ont laissé un gros et coûteux héritage de metteurs au point pour les maintenir en état de fonctionnement. Je me remémore également le système de

commande ultramoderne et l'énorme magasin automatisé qui ont presque mis à genoux Sainsburys il y a quelques années. Il est maintenant complètement bousillé et démantelé et les ventes sont reparties. Cela ressemble au système informatique monstrueux qui était supposé emmener le NHS dans l'ère spatiale et qui souffre des mêmes maux.

Récemment à deux gros congrès j'ai commencé à détecter un changement de ton très significatif. Disparues les grandes assertions que m'avait dites une société leader en pharmacie à savoir que tout le changement était piloté par la technologie et le département informatique. Maintenant j'entends dire que la technologie n'est plus le pilote mais un facteur favorisant important des changements de processus fondamentaux pilotés par le lean. Et pour la première fois j'ai entendu un fournisseur leader des technologies de l'information dire que cette industrie devait industrialiser, standardiser et simplifier ses produits pour qu'ils puissent enfin livrer à l'heure et au budget.

Il me semble que le processus central des technologies de l'information qui a besoin d'être "amaigri" est le modèle d'affaires lui-même – comment les deux parties négocient et gèrent les projets pour leur bénéfice mutuel. Une fois que ceci est réglé cela permet d'ouvrir toutes les opportunités lean dans le planning, l'installation et la maintenance des systèmes d'information. Sans ce pré-requis ces améliorations sont difficiles à pérenniser.

Repenser la Construction amena des changements significatifs dans la construction. Cela a marché parce que c'était mené par des clients rasés par la façon dont les sociétés de construction les plantaient par le passé, alors qu'elles essayaient vainement de gagner de l'argent avec un modèle d'affaires détraqué. Je pense qu'il est grand temps pour une nouvelle initiative majeure menée par des clients récurrents pour repenser le modèle d'affaires pour vendre de l'informatique. En attendant que cela arrive les technologies de l'information continueront à être une contrainte pour le progrès plutôt qu'un facilitateur, dans les secteurs publics et privés.

Daniel T Jones
Chairman, [Lean Enterprise Academy](http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreDanJones)

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