

La question des fondamentaux.

Alors que je continue à visiter vos gemba et recevoir vos e-mails (plus de 500 et ça continue depuis que j'ai commencé en septembre), on me pose de nombreuses questions. Et j'en pose de nombreuses en retour. Je réponds à la plupart des questions par une question pour deux raisons : parce que c'est comme cela qu'on m'a appris à faire, et parce que j'ai découvert que c'est une façon efficace d'enseigner.

Une des questions les plus fréquentes que l'on m'a posée le mois dernier concerne la signification de notre nouveau terme "Frontières et Fondamentaux". Nombre d'entre vous m'ont demandé de préciser, ou m'ont offert leurs propres réactions sur ce que cela signifie.

En termes de frontières, je pense que la plupart d'entre nous voit la nécessité d'avancer en appliquant les pratiques lean établies connues à des branches telles que la santé, la gouvernance, l'éducation, ou les sciences. Mais frontières signifie également créer de nouvelles pratiques lean, souvent par l'expansion de la pensée lean à des domaines d'activités qui ont jusqu'à présent réussi à se distancer de cette approche, comme les ventes, le marketing, la stratégie, la R & D, les RH, et la finance.

Mais quoi du côté des "fondamentaux"? Il y a toujours beaucoup de travail à faire de côté là. De mon point de vue, le côté technique de nombre de transformations lean est toujours très faible. Au cours des 20 dernières années, de nombreuses sociétés ont essayé la production lean. Quelques uns ont essayé le lean tel "le programme du mois", dans lequel ils n'ont pas trouvé de gains et ils sont passés à autre chose, concluant de leur expérience que le Lean n'était simplement qu'une mode passagère.

D'autres ont fait un effort lean plus convaincu. Mais nombre d'entre eux sont passés à autre chose également, dans ces cas après quelques résultats initiaux, pensant peut-être (avec mes excuses à Peggy Lee), "C'est tout?". Après un effort relativement bref ils se sont déclarés maîtres du Lean et regardèrent le truc suivant. Je pense que ce phénomène est vraiment le problème le plus répandu et difficile. C'est également le plus insidieux et, une fois qu'il s'installe, le plus difficile à surmonter. Je préférerais m'occuper du défaitiste qui proclame "le lean ne marche pas" que du méprisant "le lean était bien mais nous sommes déjà passé à..."

Aujourd'hui il est courant d'entendre, "les aspects techniques du lean sont faciles, c'est le côté humain qui est difficile". C'est peut-être vrai que le côté humain est plus difficile. Et il est peut-être vrai que la plupart des aspects techniques sont essentiellement "simples". Mais simple ne veut pas dire facile. J'ai observé d'innombrables sociétés qui ont essayé de "poursuivre" au-delà des outils mais qui en fait réellement contournaient les outils. Ils méprisaient les compétences techniques comme une sorte de tout venant, alors qu'en fait les techniques et outils du lean (le côté process du lean comme système socio-technique) sont rien de moins que difficiles à maîtriser. Ils sont simples, mais trompeusement : simples en surface mais complexes en dessous.

Beaucoup essaient de dépasser l'état perçu "sur-focalisé" sur les outils (un autre type de gaspillage "sur- "), mais vous ne pouvez pas "poursuivre" si vous n'avez pas vraiment fait le travail pour comprendre et utiliser les outils pour commencer.

Par exemple, quand fût la dernière fois que vous avez vu un bon système kanban fonctionner? Rappelez-vous qu'un système kanban n'est pas seulement une question que le client obtienne ce qu'il veut quand il le veut. Un kanban est un vrai kanban (i.e. fonctionnant correctement) quand il sert à relier le processus utilisateur au processus producteur (non pas uniquement au "supermarché") tel que le producteur produit ce dont l'utilisateur a besoin.

Je vois un tas de tentatives de système de re-remplissage à deux bacs qui ont bonne allure à l'extrémité client du flux de valeur, mais quand vous remontez au processus producteur vous voyez comment le re-remplissage devient alambiqué – sur-piloté par un système informatique ou une personne, et souvent par les deux. Donnez un coup d'œil par vous-mêmes – si vous n'observez pas votre système tiré corrompu immédiatement avant votre supermarché de produits finis, continuez à observer un ou deux liens dans la chaîne et je parie que vous allez trouver ce que je trouve habituellement.

Quelquefois nous aimons être savants et nous nous "survalorisons" en contournant les systèmes simples à cartes en allant directement vers les "e-kanban". Je comprends le raisonnement, mais comme mode ça me fait peur. Si vous prenez le temps de regarder avec attention, la plupart des systèmes "e-kanban" sont simplement des systèmes poussés informatiques (MRP) ré-étiquetés. Ces systèmes ne sont pas du Kanban. C'est le signal de retour clair et précis qui connecte l'utilisateur au producteur qui fait qu'un kanban est un kanban.

Et, finalement, la caractéristique la plus importante d'un kanban efficace est la participation des gens. Tel que tout les bons processus lean, le kanban repousse la responsabilité au niveau où le travail se fait, impliquant les ouvriers, les superviseurs, et les équipes support à faire fonctionner et améliorer en permanence le système par lequel ils font leur travail, résolvent les problèmes, et pratiquent leur responsabilité.

Je sais que beaucoup d'entre vous ont des systèmes kanban efficaces. Et que vous les avez parce que vous êtes passés par l'apprentissage nécessaire pour les mettre en place. Et que vous voyez probablement ce que je vois, c'est-à-dire beaucoup d'autres qui ne s'occupent que des déplacements, et aussitôt que les choses vont mal, reviennent directement aux pratiques précédentes ou embauchent un consultant qui vend quelque chose de "mieux que le kanban". Je n'utilise ici le kanban que comme exemple – la même chose pourrait être dite à propos d'une quelconque pratique lean fondamentale, telle que les pokayoke pour construire la qualité intrinsèque ou le travail standardisé.

Ne vous méprenez pas. Pendant longtemps j'ai encouragé le passage des outils vers les sujets stratégiques et managériaux. Il y a eu un vrai manque de compréhension de la réflexion sous jacente aux outils, pratiques, et systèmes pendant longtemps. Cela aboutit à un mauvais management, un déphasage organisationnel, et à l'échec final de beaucoup de transformations lean. Ainsi, le débat à propos du lean management, de la stratégie, et de la culture est certainement une bonne chose.

Mais maintenant je suis inquiet d'un manque généralisé de la mise en œuvre et de gratitude envers les fondamentaux lean. Parfois il semble que la compétence qui a le plus progressé est la capacité des dirigeants à bien causer du lean. De trop nombreux managers ont appris

à débattre des concepts lean de haut niveau, cependant quand vous allez sur leur gemba, la preuve de l'application des principes fondamentaux du lean ne se trouve nulle part.

Les compétences se construisent sur les autres compétences. Vous ne pouvez courir tant que vous ne savez pas marcher, ne pouvez smasher au basketball tant que vous ne pouvez sauter. C'est difficile de poursuivre au delà des pratiques de base, comme maintenant de nombreuses sociétés prétendent le désirer, tant que vous ne les avez pas apprises pour commencer.

Revenons à la question pourquoi les fondamentaux sont encore importants aujourd'hui : alors que nous embarquons pour explorer les nouvelles frontières de la pensée et de la pratique lean, est-ce que votre société – et vous – avez les compétences fondamentales pour construire les fondations du succès?

©John Shook
Chairman and CEO
Lean Enterprise Institute, Inc..

Décembre 2010