

## Où faire du Lean?

Le début d'une nouvelle année est le bon moment pour envisager de nouveaux défis. L'un des défis clé qu'affrontent les penseurs lean est de se concentrer à faire les bonnes actions et d'obtenir les bons résultats. Par le passé quand j'interrogeais pourquoi les gens faisaient du Lean la réponse était souvent "pour éliminer les gaspillages" ou Muda. Bien -mais combien de Muda éliminé était en réalité des fruits à portée de main et quelle part d'effort servait réellement à éliminer les causes de ce Muda du premier coup?

La réponse suivante que j'entendis était "pour créer l'écoulement" à travers le flux de valeur. Maintenant nous avons un objectif. Cela impliquerait pour le moins de traiter quelques causes du Muda. Mais ce n'est toujours pas la bonne réponse. Une meilleure réponse serait "pour résoudre un problème important ou pour saisir une opportunité importante que rencontre notre entreprise". Sauf si nous pouvons identifier des bénéfices de nos actions mesurables pour les clients, les employés, les investisseurs et l'environnement – idéalement les quatre – nous devons nous remettre en question.

Cette remise en question débute au sommet de l'entreprise lors du débat sur quels projets et activités mener parmi des centaines. La plus dure des étapes d'un process de management de la stratégie est de laisser de côté les initiatives louables pour se concentrer sur la poignée d'objectifs qui vont impacter majoritairement l'activité de l'entreprise dans l'année qui vient. Mais ce besoin de choisir et de se concentrer sur quelques actions et pas d'autres est une compétence critique à chaque niveau de l'entreprise. Le revers de la médaille est qu'aucune solution ne remplace les autres - donc des réponses variées peuvent être nécessaires pour différents clients ou différentes lignes de produits même si elles partagent en commun une même branche de process ou flux de valeur.

Tout commence par cadrer correctement le problème à résoudre. Puis par un dialogue avec vos supérieurs et subordonnés pour devenir certain que c'est le problème le plus important que vous avez à résoudre et que cela est cohérent avec les besoins généraux de l'entreprise . Puis il faut créer le bon projet pour résoudre le bon problème.

En vérité il est difficile de satisfaire chaque client tout le temps. Les choses se détériorent, les concurrents accordent leurs violons et des changements se produisent. Mais en regardant plus loin que les hoquets quotidiens, vers qui devons nous concentrer nos efforts ? Clairement vers les clients ou types de clients les plus importants et les plus profitables (qui peuvent ne pas être les mêmes). Combien de ces clients ou types de clients représentent 50% de vos ventes ? Pas tant que cela, Je parie. Si c'est le cas, qu'est-ce qui les différencie des autres ?

Les détaillants et sociétés de service apprennent à servir différents types de clients de différentes façons en découvrant bien mieux la façon dont ils utilisent leurs produits et services. Les fabricants devraient faire de même – clarifiez en temps réel la façon dont des clients clés utilisent vos produits (plutôt que comment ils les commandent.) Cela devrait par retour vous permettre d'offrir des améliorations gagnant-gagnant qui les aident tout en rationalisant vos process.

Cela s'applique également aux produits. Le même produit s'écoulant vers différents types de clients peut avoir des caractéristiques de demande très différentes. Certains sont fabriqués pour un système de réapprovisionnement tiré par l'aval alors que d'autres sont fabriqués à la commande. Nous avons également appris que se concentrer sur les quelques uns qui forment le

plus gros volume et les gérer séparément du reste est la manière la plus rapide de faire des progrès dans les usines avec des variantes produits nombreuses. Séparer les tâches routinières des tâches moins fréquentes ou plus complexes est également la façon d'améliorer les flux dans les bureaux.

Cela s'applique également lors de la rationalisation du flux de valeur. J'espère que nous avons dépassé le stade de l'utilisation généralisée des outils tout juste découverts. Est-il raisonnable de faire de la TPM ou du SMED sur chaque machine et de développer le travail standardisé à chaque poste de travail ? Pas vraiment. Utilisez-les sur les étapes clé qui doivent être réalisées précisément, de façon fiable et fréquemment et pour résoudre les problèmes les plus importants qui obstruent le flux.

Enfin utilisez les mêmes règles pour réaménager votre base de fournisseurs. Travaillez avec les fournisseurs les plus importants pour faire coïncider leurs activités avec les vôtres et pour explorer des voies pour comprimer les délais et peut-être distances de ces flux de valeur.

En d'autres mots – ne faites pas du Lean de partout! Au minimum pas partout à la fois! C'est hérétique peut-être. Mais cela donne du sens à l'approche par le commerce. Pour quelle autre raison voudriez-vous faire du Lean?

Bien à vous,

**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>