

CADENCE

Qu'est-ce que les nombres 16/01, 4/04, 3/05, 30/05, 22/08, 23/10, et 20/12 ont en commun? Ce sont les dates (jour/mois) auxquelles j'ai expédié mes lettres en 2007.

De quoi est-ce que cette série manque ? De cadence stable! Laissez-moi partager ma résolution de nouvel an pour 2008. J'expédierai une lettre électronique par mois. Et je l'expédierai le premier jeudi de chaque mois. (Précisément le deuxième jeudi en juillet pour éviter le jour férié du 4 juillet aux USA.)

Pourquoi est-ce que je m'intéresse au cadencement. Parce qu'une cadence stable dans chaque activité créatrice de valeur aide à la fois le consommateur et le producteur. Laissez moi vous expliquer pourquoi :

J'espère que tout penseur Lean comprend maintenant le temps takt. C'est le temps disponible pour la production chaque jour divisé par le nombre de produits que le client réclame chaque jour. Par exemple, si un process en une équipe de production fonctionne pendant 8 heures par jour (480 minutes) et que les clients demandent 240 objets par jour, le temps takt est de deux minutes.

C'est un concept critique pour synchroniser la production à la demande client et pour donner au système de production un feedback immédiat sur son adéquation à la demande. Mais le temps takt est difficile à appliquer dans une activité de développement de produit comme les lettres électroniques. Quelle est la fréquence de "demande" du client pour un nouveau produit que personne n'a commandé? Et quel est le temps disponible pour la production, en particulier lorsque les développeurs travaillent sur plusieurs produits simultanément?

Ceci m'amène au concept de cadence. Considérez la cadence comme le temps takt adapté aux activités en-dehors des productions répétitives. Dans le monde du développement de produits – tel qu'il a été brillamment expliqué par notre défunt collègue, Allen Ward – il est très utile pour une société de développement d'avoir l'appréciation précise du nombre de nouveaux produits nécessaires par unité calendaire et de développer un rythme stable pour débiter et terminer ces projets. La demande peut être de un par an, ou un par trimestre, ou un par mois, en fonction de la perception des désirs des clients. En tous cas la demande doit être déterminée par avance et les projets doivent être terminés à un rythme régulier.

Quand il n'y a pas de cadence stable pour débiter et terminer les projets, le travail commence à s'amonceler et les ressources de l'équipe de développement qui sont hautement qualifiées et entièrement intégrées ne peuvent plus satisfaire la demande. Comme résultat, les projets sont retardés ou livrés avec des fonctionnalités manquantes. Ou ils sont terminés avec moins d'attention que nécessaire pour livrer de la grande qualité avec consistance. Et dans tous les cas les coûts de développement sont souvent bien plus élevés.

Donc, que faut-il faire? La réponse est simple. Mais la difficulté est au début. Le senior management doit décider combien de nouveaux produits les clients pourraient vouloir (habituellement un grand

nombre), puis ramener le nombre de projets attractifs à un niveau que les ressources disponibles de développement peuvent réellement traiter. Et le management doit prendre une décision irrévocable de démarrer et terminer ces projets à une cadence stable, sans constamment incorporer de nouveaux projets dans le système et en annuler d'autres.

(Notez que terminer des projets de différents niveaux de complexité à une date donnée – par exemple, ceux qui utilisent des technologies totalement nouvelles par rapport à ceux utilisant des applications de routine – demandera habituellement de les débiter plus ou moins longtemps avant la date de fin. On doit apporter de l'attention pour réfléchir à l'ensemble du portefeuille de projets et pour commencer chacun au bon moment.)

Une autre façon de réfléchir à la cadence est le heijunka (lissage de production) pour le développement, dans lequel les besoins du client pour de nouveaux produits – qui peuvent apparaître variables et se multiplier, particulièrement sur les marchés très compétitifs – sont comparés aux capacités de la société de développement. Alors qu'il peut apparaître judicieux de faire varier continuellement la capacité de la société de développement pour satisfaire aux désirs changeants des clients, ceci est habituellement impossible si de nombreuses ressources sont spécialisées et rares.

Les alternatives pratiques sont (a) des objectifs irréalistes et des changements continus dans la planification créant du muda, du mura et du muri, ou (b) l'acceptation qu'une société de développement ne peut faire qu'une certaine quantité pendant une période de temps et qu'elle peut être réellement plus efficace si tout le monde travaille à un rythme régulier. Dans mon expérience, la société et le client se portent mieux dans cette dernière configuration, quand une cadence claire est établie pour les fins de projets et que la cadence est maintenue.

Laissez moi rendre concret cela en l'appliquant à la rédaction des lettres électroniques. J'ai décidé qu'une lettre électronique par mois est presque bien. Plus fréquente, elle peut raser les lecteurs. Moins fréquente et je ne peux pas partager suffisamment de mon savoir que je pense important. (Je serai ravi de vous entendre si je suis juste sur ce point.) Donc c'est ma fréquence de demande pour 2008. Mais j'ai également beaucoup d'autres projets – trop en fait – en concurrence pour mon temps, qui peuvent perturber mon rythme. (C'est ce qui s'est passé l'an dernier.) Donc pour avoir l'espoir de maintenir une cadence je dois décider de ce qui est réellement important. La réponse pour 2008 : les lettres électroniques viennent en premier à un rythme mensuel régulier.

Cependant, même avec un rythme régulier je vais affronter de nombreux problèmes.

* Les lettres électroniques ne prennent pas le même temps à écrire. Certaines s'écrivent presque d'elles mêmes en peu d'heures parce que je sais déjà ce que je veux dire et comment le dire. D'autres prennent plus de temps parce que je dois faire des recherches. Et les lettres électroniques peuvent prendre différentes durées pour être revues par l'équipe bien occupée du LEI et les experts.

* La durée pour écrire une lettre électronique n'est jamais précisément connue quand je commence. Des sujets ne se développent pas lorsque je place des pixels sur l'écran. Et d'autres demandent des recherches non anticipées lorsque je réalise (ou que je suis informé) que je ne connais pas vraiment ce dont je parle. Et d'autres encore paraissent avoir besoin d'une relecture supplémentaire de quelqu'un

©Traduction: Emmanuel JALLAS, <http://www.lysippe.com>

de la communauté Lean avec une expertise particulière, prévisiblement quelqu'un avec des tâches plus urgentes.

Il existe deux façons de s'en sortir. Je peux commencer chaque lettre électronique longtemps en avance pour terminer à temps le cas le pire des lettres, celle qui ne veut pas vraiment être écrite. Ou je peux commencer chaque lettre juste à distance nécessaire de la date fatidique pour effectuer toutes les étapes de développement au long du planning prévu pour cette lettre et préparer une lettre électronique "de secours" en avance pour l'utiliser si je ne peux pas terminer à temps. (Si cela arrive je devrai immédiatement préparer une autre lettre "de secours". Et si je pioche fréquemment dans mon stock de sécurité je devrais me poser des questions de fond sur mon processus d'écriture de lettres.)

Voyons comment je m'en sors en 2008 avec ma cadence du premier jeudi du mois. Les contrôles visuels seront fermement en place dans la section archives de notre site web – où toutes mes lettres électroniques sont disponibles et ordonnées par leur date d'expédition – et chacun sera capable de vérifier le rythme!

Mais attention. Mes lettres électroniques ne sont pas le sujet ici. C'est comment votre société gère la détermination de la fréquence de demande du client pour les nouveaux produits. Et comment elle sélectionne la short-list des projets importants qui peuvent être traités. Et comment elle met en place une cadence immuable pour que ces projets soient toujours démarrés et terminés à temps avec le bon contenu et la meilleure qualité, sans vous presser vous et vos collaborateurs comme des citrons pour faire en sorte que le travail soit fait à temps.

Puis-je suggérer que mettre en place une cadence stable serait une grande résolution de nouvelle année pour 2008, pour chacun et toute entreprise de la communauté Lean?

Avec mes meilleurs vœux pour cette année,
Jim

Jim Womack
Chairman and Founder, [Lean Enterprise Institute](http://lean.enst.fr)

Archives des lettres de Jim Womack : <http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreJimWomack>