

## Les 10 questions de la visite du flux

J'étais de sortie la semaine dernière pour visiter une entreprise, ce que je fais souvent. L'entreprise que j'ai visitée m'avait demandé ce que je pensais de leurs efforts lean passés et j'ai effectué une gemba walk pour le déterminer. Lors de mon vol retour, il m'est apparu que vous pourriez trouver ma méthode et ma check-list utiles dans vos propres tâches d'amélioration. Alors laissez-moi-vous les partager.

Comme cela arrive souvent, lorsque je suis arrivé dans l'entreprise la direction voulait commencer dans une salle de réunion par une longue présentation d'eux-mêmes et de ce qu'ils font pour s'améliorer, en insistant sur leur programme lean actuel.

Après quelques petites minutes j'ai suggéré – aussi poliment que je le pouvais, mais très fermement – que nous devrions reporter notre discussion après que nous ayons tous effectué une courte visite ensemble.

J'ai alors suggéré que nous prenions une famille de produits et que nous suivions son flux de valeur à rebours depuis le client jusqu'à la réception des matières. Une fois que nous avons choisi une famille de produits représentative et commencé à marcher, j'ai posé 10 questions très simples:

1. Quels sont les problèmes économiques ou commerciaux avec ce produit? Retour sur investissement insuffisant? Mauvaise qualité? Incapacité à satisfaire les dates d'expédition client? Inflexibilité face à des marchés mouvants? (Si une entreprise ne sait pas quels sont ses problèmes économiques, comment va t'elle savoir ce qu'il faut améliorer?)
2. Qui est responsable du flux de valeur pour ce produit? Si personne n'est responsable de rien, et que tout le monde est responsable de tout, comment l'entreprise peut-elle progresser?
3. Comment sont reçues les commandes des clients?
4. Où est le procédé cadenceur, déclenché par les commandes des clients?
5. Quels sont les niveaux de capabilité, disponibilité, capacité, et de gaspillages des activités d'assemblage?
6. Quels sont les niveaux de capabilité, disponibilité, capacité, et de gaspillages des activités de fabrication qui approvisionnent l'assemblage?
7. Comment sont transmises les commandes en amont du flux de valeur depuis le procédé cadenceur?
8. Comment sont fournies les matières aux process d'assemblage et de fabrication?

9. Comment sont obtenues les matières des fournisseurs en amont?
10. Comment les employés sont-ils formés aux procédures lean et motivés à les appliquer?

Après une visite de 30 minutes pour répondre aux 10 questions, je savais tout ce dont j'avais besoin pour dire à la direction où ils se situaient dans leur progression vers un véritable process Lean. Alors que nous n'avions regardé qu'à un seul flux de valeur, je savais de longue expérience que les problèmes que nous avons trouvés seraient présents dans chaque autre flux de valeur. (Une autre visite serait requise, cependant pour répondre à la question parallèle de savoir à quel niveau lean se situe leur développement produit. Cela impliquerait de suivre une conception de produit représentatif depuis le concept jusqu'au lancement.

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

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