

Quatre fléaux.

J'ai poussé un immense soupir de soulagement l'autre jour. Nous avons trouvé un comptable pour gérer les comptes de nos affaires florissantes! Lizzie, ma directrice générale, et moi-même avons conclu que nous n'avions pas le tempérament pour cette tâche. Maintenant elle peut passer tout son temps à gérer nos plannings chargés, les ateliers et les conférences. Je peux faire des choses bien plus utiles entre mes rendez-vous.

C'est étonnant la façon dont nous nous laissons détourner des choses dont nous savons que nous devrions les faire, par des chiffres qui nous disent le contraire. Cependant nous semblons démunis pour changer les causes profondes de ce conflit afin de nous permettre de continuer à faire les bonnes actions. Voici ma première liste de fléaux courants – je suis certain que vous pouvez en trouver d'autres.

En premier viennent les prévisions – qui sont toujours fausses, même les miennes! En ces temps de commerce électronique et de capacité à transmettre en amont des données de ventes réelles presque instantanément, pourquoi utilisons-nous encore des prévisions? Je trouve souvent que les retards du flux d'informations sont souvent plus longs que les flux physiques. Si seulement nous pouvions voir comment l'information devient définitivement déformée et comme elle devient obsolète plus elle passe entre de nombreuses mains. Continuerions-nous à agir de la sorte si l'information commençait à puer comme un poisson crevé?

La réponse n'est pas aussi simpliste que dire que nous allons réagir aux données de ventes lorsqu'elles surviennent. Nous devons prendre en compte les changements de tendances et être capables de répondre à des fluctuations anticipées de la demande réelle. Dans la plupart des cas la demande réelle des clients finaux est vraiment très stable et le taux de variation de nos gros volumes de produits et de services est vraiment presque faible. Donc, nous devrions au moins être capables de modifier nos programmes de production sur la base de retours rapides à partir des données réelles de ventes. Notre modèle devrait être de cueillir les quantités exactes de légumes frais dans les champs aujourd'hui pour vendre dans les magasins demain, sur la base d'un plan hebdomadaire de ventes et sur les données de ventes d'aujourd'hui.

En deuxième vient le fléau des quantités économiques de commandes. Cet algorithme est la deuxième source de bruit dans nos flux d'informations. Cependant, plus nous apprenons à gérer des chaînes logistiques Lean, plus nous remarquons que de gros lots créent des coûts supplémentaires ailleurs dans le flux de valeur et mènent à l'instabilité chronique – qui en retour cause les actions pompier, les expédients, et la chasse aux manquants. Le monde de l'information parfaite et de toutes choses allant toujours selon les plannings n'existe tout simplement pas. Ordonnancer par lot séparément chaque activité tout au long d'un flux de valeur rend tout simplement les choses pires parce que l'impact des variations est amplifié.

Faire correspondre les tailles de lots pour les produits de grande consommation à la demande quotidienne ou tout au moins à la demande hebdomadaire rend le flux continu possible et crée la stabilité pour démarrer l'amélioration continue. Fabriquez les produits de faible demande à la commande séparément. La même chose est vraie dans la distribution – ramasser et livrer de petits lots de plus nombreux produits chez de plus nombreux fournisseurs lors de tournées du

laitier est plus économique que d'attendre que chaque fournisseur remplisse un camion avec ses propres produits. Combien de variations créent votre propre système chez vos fournisseurs?

Cela nous amène au troisième fléau, les coûts empilés à l'intérieur d'un département ou d'une fonction. L'hypothèse est qu'en conservant chaque étape active en s'assurant qu'il y a toujours du travail à faire, nous optimisons l'utilisation de chaque investissement, atelier, machine ou camion.

Calculer simplement le TRS (taux de rendement synthétique, ou OEE : Overall Equipment Effectiveness) révèle que cela résulte en fait en une utilisation moins performante. En se concentrant sur toutes les causes d'interruption pour pouvoir synchroniser chaque étape avec les autres et créer du flux, nous aboutissons à une bien meilleure utilisation. Nous commençons également à optimiser le flux de création de valeur d'un bout à l'autre plutôt que d'optimiser chaque activité isolément.

Cela nous amène au quatrième fléau, les coûts standards. Ne regarder seulement que les coûts du travail direct, et les transports lents ont mené à de nombreux choix erronés d'implantation et à des chaînes logistiques plus longues que nécessaire. Si nous regardons à tous les coûts pour gérer les fluctuations, nous devrions prendre des décisions très différentes et avoir des chaînes logistiques bien plus performantes. Et nous ne gaspillerions pas autant de ressources énergétiques de la planète en causant tant de pollution.

Combattre ces règles pratiques aussi familières que malencontreuses nous aidera à faire les bonnes choses pour nos clients, nos chaînes logistiques et nos entreprises.

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>