

## Cher Gemba Coach

**Notre nouveau patron est un adepte du Lean et nous a fait réduire considérablement tous nos stocks. Maintenant, nous avons des manquants partout et sommes en retard sur nos livraisons. J'ai du mal à voir comment cela va nous permettre d'être plus productifs.**

Ouille! Je suis désolé d'entendre cela. Si vous n'arrivez pas à faire entendre raison à votre patron (oui, je sais, personne ne sait comment on fait), il est peu probable que cela s'arrange. Par pitié, ne confondez pas le Lean et la gestion des stocks.

On pensait autrefois que le Lean était comme porter un vêtement trop petit: ça frotte par endroits. Et si vous ne faites pas en même temps les efforts et exercices pour perdre du poids, votre vêtement vous serrera: c'est inconfortable et peu pratique.

Les gens du corporate pensent en termes de *buts à atteindre*, de *bonnes pratiques à acquérir*, et de *surveillance de leur bonne application*. De manière typique, un directeur industriel que je connais a visité une autre entreprise et est tombé amoureux de son « système de production ». Il a ensuite embauché des consultants pour créer une feuille de route qui détaillait les pratiques qu'il voulait mettre en œuvre, puis a créé un service interne de l'amélioration pour déployer ces pratiques sur tous les sites. Des pratiques comme:

- Plus de métriques
- Cartographier les processus pour localiser et réduire les stocks
- Des réunions quotidiennes le matin pour surveiller les indicateurs clés
- Des plans d'actions correctives pour résoudre les problèmes
- Du 5S

En quoi cela est-il utile? En quoi cela apporte-t-il autre-chose qu'une charge bureaucratique supplémentaire sur les sites?

### Trouver 3 gros problèmes

Le patron d'un des sites prit le problème d'une manière très différente. Il était d'accord sur le fait qu'il devait améliorer ses opérations, en particulier sa ponctualité. Et il s'est posé une question assez simple: qu'est-ce que je livre, qu'est-ce que je ne livre pas?

En observant son historique de livraisons, il ne voyait pas de tendance claire. C'est alors qu'il a réalisé que la bonne question devrait être: qu'est-ce que je livre **maintenant**, qu'est-ce que je ne livre pas?

Il a ensuite tenté de persuader la logistique de visualiser ce qui avait été livré exactement tel que commandé par le client, et ce qui ne l'avait pas été – en temps réel

Cela s'est transformé en une vraie guerre de tranchées, car la logistique tentait de résister de manière incroyablement véhémement à la demande de visualiser précisément ses sorties. Toutefois, le directeur du site finit par obtenir de son équipe de management qu'elle s'intéresse à un retard chaque jour – juste pour voir. Ils découvrirent les suspects habituels:

1. Des pièces en retard ou de mauvaise qualité de la part des fournisseurs
2. Des personnes absentes à des postes clés
3. Des équipements non disponibles

#### 4. Des problèmes techniques sans solutions évidentes

Il décida de commencer par les composants, qui lui semblaient constituer le problème le plus concret. A partir de la livraison en retard, l'équipe de management se dirigea vers l'atelier pour évaluer la situation des composants sur le produit en retard. Sans surprise, ils constatèrent qu'ils avaient trop de certains composants, et pas assez de ce qu'il leur fallait *ce jour-là*.

Après avoir essayé d'y réfléchir de toutes les manières possibles, l'équipe de management s'est finalement persuadée que la seule façon de mieux comprendre le problème était de vérifier de manière systématique tout ce qui arrivait de chez les fournisseurs – pas marrant.

Après quelques semaines, il devint évident qu'ils avaient trois problèmes généraux:

1. La demande vers les fournisseurs était extrêmement variable, de sorte que les fournisseurs envoyaient ce qu'ils avaient préparé et replanifiaient le reste, qui arrivait alors en retard, n'était plus nécessaire et s'accumulait quelque part.
2. L'inventaire physique était hors de contrôle avec d'énormes écarts entre ce que le système informatique voyait et ce qui était physiquement en stock à l'endroit prévu (un énorme système automatisé d'inventaire).
3. Certains lots reçus de fournisseurs présentaient un taux très élevé de pièces non conformes, ce qui causait de fortes perturbations dans la production.

Il allait falloir redoubler d'efforts. Tout au long de cette période, tout en continuant à gérer le quotidien, l'équipe de management commença également à se documenter un peu plus sur le Lean, échanger des idées, etc. en s'inspirant du fonctionnement de Toyota avec ses fournisseurs. Ils choisirent des fournisseurs prioritaires – qui leur causaient le plus de tort en termes de livraison – et plutôt que de les contraindre davantage comme par le passé, ils décidèrent ensuite d'essayer de changer quelque chose et de travailler sur la relation en premier :

- Être beaucoup plus précis sur les conditions de livraison – toute la chaîne logistique, de l'information au contrôle des manifestes de chargement des camions, des heures de départ et d'arrivée.
- Mener des activités d'amélioration avec le fournisseur pour vérifier les spécifications et les standards afin que les pièces soient toujours bonnes.
- Réexaminer les clauses contractuelles pour s'assurer que toutes les parties y trouvent leur compte.

#### **Un Miracle**

Le truc, c'est que chaque responsable opérationnel s'est impliqué avec le manager du fournisseur des pièces dont il avait besoin, en collaborant avec le responsable des achats, mais en ne laissant plus les achats et la logistique s'occuper seuls de ce problème. Les progrès et les difficultés étaient discutés lors des réunions de management et résolus ensemble. Des solutions spécifiques étaient essayées, abandonnées, ajustées, adoptées, etc. Ce faisant, ils ont modifié leurs propres méthodes de travail afin de permettre aux fournisseurs de livrer plus facilement les bonnes pièces à temps.

Ce qui est miraculeux dans ce processus incroyablement compliqué mais pragmatique, c'est que la ponctualité a progressé et que les stocks ont diminué – au point que l'immense entrepôt automatisé a été démantelé pour être remplacé par un entrepôt à plat – une économie de plusieurs millions d'euros en liquidités par l'accélération des rotations de stocks.

Aucun doute, c'est loin d'être fini, et chaque problème résolu révèle un problème plus profond, mais il y a néanmoins des leçons intéressantes à tirer de cette expérience.

Premièrement, le Lean est un système d'éducation, pas un système de production : vous éduquer pour améliorer le système de production (la production au sens plus large de livraison, cela s'applique aussi bien à l'ingénierie que dans les services). Les principes et les outils lean sont là pour vous indiquer ce que vous devez améliorer et à quel endroit, PAS pour remplacer vos méthodes de travail par un processus qui fonctionne mieux. Chez Toyota, le TPS s'est développé en parallèle des activités des cercles de qualité - on ne peut pas séparer l'un de l'autre. C'est dans les cercles de qualité que se produit l'amélioration, le TPS vous montre ce que vous devez améliorer : le vêtement serre, mais les exercices permettent de perdre du poids.

Deuxièmement, individuellement, nous devons changer d'avis sur notre manière d'apprendre, en passant de l'acquisition pour l'application à l'inspiration pour l'amélioration. L'approche du directeur des opérations de l'entreprise consistant à acquérir d'une autre entreprise un système pour le faire appliquer par ses sites a échoué – et c'est toujours ainsi. Politiquement, le gars n'a jamais pu l'admettre et en a fait des tonnes sur son prétendu succès, mais dans l'ensemble, les sites ne sont pas plus performants après avoir appliqué la consigne qu'avant. Le seul site qui l'a fait différemment a visiblement de meilleurs résultats en matière de ponctualité, mais aussi de productivité et d'utilisation du capital (bien que personne au corporate ne semble s'en soucier). Ce site l'a fait différemment parce que l'équipe a cherché de l'inspiration dans les techniques du Lean ici et là, et a utilisé ces idées non pas pour les copier mais comme point de départ pour voir comment ils pourraient améliorer leur bazar local et inventer leurs propres pratiques.

Troisièmement, ce qui a fait que cela a fonctionné, c'est l'espace donné aux équipes pour résoudre les problèmes l'un après l'autre et l'intérêt que le directeur du site a continué à porter à la résolution de problèmes de plus en plus techniques. Personne n'a les bonnes réponses, mais progressivement ils ont appris à reconnaître les erreurs classiques et à chercher des manières de faire différentes. Ils ont également appris à approfondir la théorie de ce qu'ils faisaient. L'impact global le plus important a été un changement radical dans les relations avec les fournisseurs, en passant de la gestion contractuelle à des discussions techniques, point par point.

### **Le piège des « bonnes pratiques »**

Diminuer le niveau de l'eau du lac en réduisant les stocks n'a de sens que si – et seulement si – vous pouvez visualiser l'emplacement des rochers, des problèmes. Réduire les stocks, en général, n'est qu'un moyen sûr d'échouer, nous en faisons sans cesse l'expérience depuis maintenant 30 ans. Réduire les stocks commence réellement par une meilleure gestion de la relation information/livraison avec les fournisseurs pour contrôler les Lead Times, puis les réduire en résolvant les problèmes techniques (dont beaucoup concernent les aspects pratiques de la logistique : conteneurs, camions, listes de livraisons, etc.)

Il est toujours tentant pour un directeur d'utiliser son influence pour mettre la pression sur n'importe quel système de livraison, et si vous avez la personnalité qu'il faut, c'est assez facile. Mais cela fonctionne rarement, parce que la réalité a la vie dure et que la non-performance reflète des problèmes concrets non résolus.

Le Lean est un système pour apprendre à voir ces problèmes et créer les conditions permettant aux gens de les résoudre en temps réel afin qu'ils comprennent mieux leur travail, qu'ils le fassent mieux et trouvent de meilleures manières de faire. Si vous utilisez le Lean comme système d'éducation,

vote ponctualité va augmenter, et vos stocks diminuer. L'acquisition et l'application de « meilleures pratiques Lean » ne fera qu'aggraver la situation que vous décrivez. J'aimerais savoir comment faire changer d'avis votre patron, je n'y peux rien.

**Traduit de l'américain par François Lopez**

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4809>

Tous droits réservés : Institut Lean France.