

Cher Gemba Coach

Comment peut-on appliquer le Takt Time dans un domaine comme les services, où on ne la demande client n'est pas connue ?

La demande des clients n'est jamais connue – je ne connais personne qui possède une boule de cristal. Les outils, tels que le Takt Time, ne sont pas là pour calculer une réponse afin que vous puissiez livrer plus facilement sans réfléchir. Ils ont été inventés pour vous faire réfléchir plus profondément – pour la découverte, pas pour la livraison.

Toyota ne connaît pas plus la demande des clients pour un modèle que je ne connais la demande réelle pour cette chronique Gemba Coach. Ce que Toyota sait, c'est:

1. Comment les modèles d'un segment se sont vendus par le passé à cette période
2. Qu'une usine est une usine et a besoin d'une demande stable pour fonctionner

Les calculs du Takt Time commencent en devinant au mieux quel modèle correspond à quel pays et dans quelle quantité, en fonction des ventes passées et des modèles de la concurrence. Je n'ai aucune idée de la façon dont Toyota s'y prend, mais il paraît qu'ils le font très soigneusement. Songeons au Takt pour écrire une chronique. Les chroniqueurs à temps plein écrivent un article tous les deux ou trois jours. Les règles de base du blogging disent que pour une croissance rapide, il faut poster une fois par jour, pour une croissance lente, une fois tous les quelques jours, et pour les amateurs, une fois par semaine. La plupart des écrivains que je connais n'écrivent pas régulièrement.

Produire des voitures ou écrire des chroniques

Le Takt Time est calculé en divisant le temps d'ouverture par la demande moyenne des clients. Bien sûr, il y a de nombreuses façons de faire ce calcul - par exemple, prenez-vous en compte les pauses dans le temps d'ouverture ? Qu'en est-il de temps de changement de série? Mais c'est là tout le problème, il n'y a pas une réponse unique. Poser ces questions vous pousse à réfléchir précisément à ce que vous essayez de comprendre.

Je n'ai aucune idée de la demande pour mes chroniques, ni même s'il y en a une. Je n'ai pas de retour direct sur la consommation. Mais je me dis que si je poste une chronique par semaine, j'ai un rythme raisonnable pour soutenir ma communauté de lecteurs. C'est exigeant mais pas impossible, et beaucoup plus rapide que la plupart des blogs concurrents.

Bien que je n'aie aucune idée de ce que serait la « demande du client », j'ai besoin d'une cadence régulière pour travailler en toute sérénité.

Dans le cas de Toyota, une fois qu'ils ont choisi un certain nombre de voitures par période, ils ne calculent pas la cadence de production mais le Takt Time : à quelle fréquence une voiture de ce modèle doit-elle quitter la chaîne pour satisfaire la demande. Cela leur fait réfléchir à trois problèmes difficiles :

1. La flexibilité de la ligne pour que les autres voitures soient produites selon une capacité globalement stable ;
2. Un système tiré régulier vers les fournisseurs de composants pour que leur production profite également de cette régularité ;
3. Détecter rapidement quand les stocks s'accumulent suite à des ventes plus faibles que prévu

Lorsqu'un modèle ne se vend pas aussi vite qu'il le devrait, Toyota le verra plus rapidement que ses concurrents qui fabriquent par lots. Pas tout de suite, bien sûr, à cause des stocks dans la chaîne d'approvisionnement. Mais en produisant des voitures à un certain takt, on peut vérifier continuellement si un modèle donné est consommé au même rythme, ou si les invendus se multiplient.

De manière analogue, je ne produis pas exactement des chroniques au Takt – parce que j'ai beaucoup d'autres activités et que je ne suis pas un écrivain si flexible. Par conséquent, il y a un stock, quelques semaines de chroniques pour quand je ne pense tout simplement pas à en écrire une. Cela signifie que certaines des chroniques qui sont publiées ne sont pas d'actualité lorsqu'un débat ou un autre surgit dans la communauté (bien sûr, je peux tricher, parce que nous pouvons stocker les chroniques gratuitement, donc je peux écrire immédiatement une chronique sur un sujet chaud).

Il ne s'agit pas du Takt de la chronique, il s'agit d'intégrer la chronique dans les Takts de toutes les autres activités : Gemba Walks, écriture de livres, conférences, voyages d'études, médias sociaux, etc. En ayant un takt sur toutes ces activités, je dois :

- Planifier mon travail en conséquence – pour que je puisse faire beaucoup de choses diverses sans trop de surcharge ni de fatigue ;
- Être flexible sur le sujet en fonction du « Kanban » – et là encore, il n'y a pas de Kanban du style de ceux qu'on voit en production.

Penser à l'envers

Du fait que j'essaie de rédiger une chronique par semaine (avec la variation d'un petit stock), je ne peux pas choisir les sujets en fonction de ce que j'ai envie d'écrire – je ne suis simplement pas à ce point curieux ni si ouvert d'esprit. Par conséquent, je choisis une question que quelqu'un m'a posée au cours de la semaine et j'essaie d'élaborer une réponse plus précise sous la forme d'une chronique.

Au fil des ans, cela m'a amené à travailler sur 1/ mes standards : clarifier ce que je sais de manière répétable et 2/ mes explorations -- réfléchir et analyser des sujets dont je ne suis pas vraiment sûr. Rétrospectivement, je constate que le respect du takt sur mes chroniques m'a probablement aidé plus que mes lecteurs. Cela m'a permis de maintenir et de développer mes propres connaissances et ma propre compréhension des sujets Lean.

Et il en va de même pour Toyota. Le calcul des Takts et le pilotage des usines en fonction de ces Takts leur a permis de mieux comprendre non seulement comment faire fonctionner les usines, mais aussi comment interpréter la demande des clients sur différents marchés – et savoir où mettre des options sur toutes les voitures (par exemple, la climatisation) et où les supprimer ou non (cendrier, etc). La réflexion sur le Takt time vous aide à mieux comprendre la demande réelle des clients, non seulement en volume, mais aussi en qualité : pourquoi les produits se vendent-ils plus vite que le Takt ? Pourquoi les produits se vendent-ils plus lentement que le Takt ?

Le Takt Time en service est tout aussi puissant qu'en production parce qu'il vous fait penser « à l'envers » et vous permet de découvrir que, sans vous en rendre compte, dans de nombreux cas vous faites des lots, comme moi avec cette chronique. Mais pour tirer toute la valeur du Takt Time, vous devez le considérer comme un outil de découverte, et non comme un gadget de plus pour vous aider à réussir votre prochaine livraison.

Traduit de l'américain par François Lopez. Droits : Institut Lean France.

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4830>