

Cher Gemba Coach

Cher Gemba Coach,

Je dirige une usine qui fabrique des produits hautement techniques et à faible volume. Que dois-je faire différemment de ceux qui ont des gros volumes pour mettre en place les concepts du Lean Management ?

Pour être honnête, vous êtes en train de décrire une ligne de Toyota au Japon: chaque voiture est un modèle différent et hautement technique.

La clé réside dans la façon dont l'ingénierie et la production sont utilisées ensemble comme une chaîne de valeur pour créer de meilleurs produits en impliquant davantage les personnes.

On a l'impression de "production de masse" quand on n'est pas capable de voir la différence d'une voiture à une autre. Le but tout entier du Lean était d'adapter la production à l'idéal "vendre un, fabriquer un".

Il faut prendre le problème dans l'autre sens. L'autre jour, j'ai visité une usine qui fabrique des appareils électroniques de haute technologie pour des clients B2B. Elle avait tous les attributs d'une usine "Lean" - avec des tableaux d'analyse de la production, des tableaux Kanban, des trains livrant les matériaux, etc. Mais en y regardant de plus près, nous avons pu voir que chaque îlot était dédié à un type de produit, et en effet, de nombreux îlots étaient fermés par manque de demande, les cartes Kanban étaient des instructions de production par lots et en fait, pas des cartes Kanbans. D'autre part, les tableaux d'analyse de la production avaient été mis en place pour contrôler la productivité sans impliquer les gens dans la résolution de problèmes (et bien sûr, aucun commentaires des opérateurs).

Cela dit, comme vous pouvez l'imaginer, ils n'étaient pas contents quand j'ai souligné cela - mais ce qui est intéressant, c'est qu'ils n'avaient vraiment aucune idée de ce qui me faisait râler. Ils étaient tellement imprégnés de la mentalité de fabrication de masse de "un îlot = un produit", et des coûts calculés sur la base d'hypothèses de ventes déraisonnables, qu'ils ne pouvaient tout simplement pas voir cette même mentalité de production de masse, pas plus que nous ne réalisons que nous respirons de l'air lorsque nous inspirons.

En regardant tous les îlots fermés et les gaspillages de capital que cela représentait (et qui se retrouveront dans le résultat net), on peut se demander s'ils avaient en réalité un seul produit issu de la demande. Ou s'ils n'avaient pas assez de demandes pour se donner la peine de lancer un lot économique. De même, sur les tableaux d'équipe, ils suivaient la productivité horaire en terme de PPH (Pièces par Personne et par Heure), ce qui soulève deux questions :

- Quelle est l'utilité pour les opérateurs ? Evidemment, ils peuvent plus facilement apprendre à faire les choses plus rapidement, mais la productivité est surtout affectée par des problèmes de qualité, d'approvisionnement en pièces et par la disponibilité des machines ou des équipements - des facteurs qui échappent, pour la plupart, au contrôle des opérateurs.
- Les calculs de productivité sont logiques quand on fabrique par lots, une fois que nous avons concentré toute la demande sur une courte période de temps, de sorte que nous pouvons

traiter notre produit comme une production de masse. C'est très différent du délai de livraison : quand j'en ai vendu un, combien de temps faut-il pour que le client reçoive ce produit spécifique (pas un du stock de produits finis) ? La productivité réelle est globale : combien de produits en tout obtenons-nous de l'investissement en production ?

Le Lean c'est des Faibles Volumes

Les gars qui produisent de gros volumes ne font pas de Lean. Ils utilisent des techniques Lean de manière tayloriste pour améliorer certains des problèmes inévitables de la production de masse. Ils ne recherchent pas la pensée Lean, ils recherchent la production Lean - ce qui est tout simplement stupide 30 années après l'invention du mot « Lean ». Nous avons progressé depuis.

La pensée Lean, c'est une réflexion sur les produits à faibles volumes et de haute technologie. La clé du succès de Toyota a toujours été son ingénierie, pas sa production. Plus important encore, la clé réside dans la façon dont l'ingénierie et la production sont utilisées ensemble en tant que chaîne de valeur pour créer de meilleurs produits en impliquant davantage les personnes. Comment la passion des ingénieurs pour leurs produits parvient-elle à la production (routines quotidiennes) ? Comment les problèmes de la production et les idées se répercutent-ils sur l'ingénierie sous forme d'analyse de la valeur et d'ingénierie de la valeur ?

Pour faire les choses différemment, on peut se demander « qu'est-ce que ces gars de Toyota ont vraiment à nous apprendre ? »

Dans leurs termes :

- Quels sont les *défis* qui menacent l'usine ? Qu'est-ce qui se passe sur les marchés et dans l'entreprise et à quoi devons-nous répondre, que cela nous plaise ou non, que cela nous semble juste ou non, que cela nous semble raisonnable ou non ?
- En me rendant sur *le poste de travail*, puis-je amener les gens à s'entendre sur les *problèmes* que nous devons résoudre pour relever ces défis ? Quels exercices nous fixons-nous (comme produire au Takt Time) afin de mieux comprendre ces problèmes ?
- En *écoutant plus attentivement les personnes* et en travaillant avec eux pour résoudre les problèmes, puis-je développer de nouvelles solutions pour avoir une usine plus flexible et plus productive grâce à une plus grande participation ?

Je me rends compte que ce n'est probablement pas la réponse que vous attendiez, et oui, vous arriverez au SMED, à l'agencement des îlots, à la formation aux standards, et aux débats techniques sur la conception des produits. Mais pour faire vraiment quelque chose de différent des personnes produisant de fort volume que vous mentionnez, vous devez d'abord amener votre équipe à comprendre à quel point la pensée Lean est différente de la pensée de la production de masse. Ce sera probablement plus amusant également.

Traduit de l'américain par Nicolas Villemain, Marc-Antoine Guichard et François Lopez

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4907>