

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=5029>

Cher Gemba Coach,

Nous voilà en 2019. N'existe-t-il pas de nos jours un meilleur moyen de gérer nos stocks que le juste-à-temps ?

Probablement. Le Juste-à-Temps n'est [pas un système de gestion des stocks](#). Il s'agit d'un système de gestion des relations qui utilise les stocks comme pierre angulaire. Souvenez-vous des vieux films Star Trek (c'est amusant de songer à de la science-fiction au passé). Ils utilisaient des synthétiseurs : vous appuyiez sur un bouton et la tasse de thé se matérialisait sous vos yeux.

Cela étant dit, il y a toujours un temps de traversée. C'est presque instantané, mais pas vraiment (pour être honnête, cela gâcherait le bel effet visuel). Ce temps de traversée est composé de 1/ valeur ajoutée et 2/ attente. Du point de vue du composant, chaque processus est comparable à l'armée : de l'ennui ponctué par des instants d'action rapide.

Les stocks ne devraient pas être gérés. Ils devraient être complètement éliminés. Mais bien-sûr, il y a un truc. Songez à cette chronique. Si je n'avais absolument aucun stock, et que je ne commençais à écrire que lorsque mon éditeur me le demandait, il aurait à attendre que j'écrive quelque chose - Je ne sais pas encore écrire aussi vite que le « synthétiseur de Star Trek ».

Le Juste-à-Temps n'est pas un mécanisme de contrôle des stocks. Il s'agit d'un processus de construction de relations, de telle sorte que chacune des parties est à même de mieux réagir à des imprévus et peut trouver ensemble des contre-mesures permettant de maintenir la performance.

Cependant, si j'ai un article prêt à temps, je peux l'envoyer en répondant à l'e-mail. Un temps de traversée plus court.

Une entreprise qui vend des voitures à partir d'un site web a appris le Juste-à-Temps, sa ponctualité est passée de 50 à 80%, et le temps d'attente des clients a été réduit (l'irritant principal pour les clients) de deux à une semaine, ce qui était bien mieux que la concurrence. Ils n'ont pas géré les stocks – ils ont tiré la valeur.

Pensez « Construction d'une Relation », Pas « Contrôle »

D'abord, les points de ventes ont visualisé leur parking afin de voir quelle voiture allait où (ou attendait là). Puis, ils ont appris à communiquer de manière plus précise avec la logistique centrale du siège pour déterminer quelles voitures devaient être livrées le lendemain – et uniquement le lendemain. La logistique a ensuite fait la même chose avec les dépôts pour s'assurer que les bonnes voitures se trouvaient sur les bons camions. Ils ont aussi commencé à donner aux camions des rendez-vous précis et les ont contactés régulièrement pour voir leur avancement.

Certains points de vente ont joué le jeu, d'autres non. Certains conducteurs de camions ont joué le jeu, d'autres non. Dans les premiers jours, la différence de performance était extrême, et davantage de personnes ont adhéré. Le Juste-à-Temps n'était pas un mécanisme de contrôle des stocks. Il s'agissait d'un processus de construction de relations, de sorte que chacun était à même de mieux réagir à des imprévus et pouvait collaborer pour trouver ensemble des contre-mesures permettant de maintenir la performance.

La stagnation est le symptôme du gaspillage. Je m'éclate quand je vois un Sensei visiter une usine et parler aux pièces. Bonjour ? Depuis combien de temps attends-tu ici ? Sais-tu où tu es sensée aller après ? Personne ne te l'a dit ? Ni quand ? Une pièce qui attend a été fabriquée ou achetée – le coût a été dépensé. Puis, elle a été transportée – davantage de coût. Puis elle prend de la place et de la lumière – encore plus de coût. Donc, elle ne fait rien et elle vous coûte quelque chose. C'est du gaspillage. Muda.

Réduire le temps de traversée est la manière de révéler ce Muda et de commencer à éliminer les coûts inutiles. Le chemin le plus court pour y aller, la pierre angulaire, est de réduire les stocks sans jamais être à court ni manquer les livraisons pour les clients. Cela devrait être facile à automatiser. Mettez une IA sur le problème, elle le résoudra. Sauf que :

- Les clients sont inconstants; ils n'achètent jamais les mêmes quantités aux mêmes moments.
- Les plannings de production changent de telle sorte que les produits ou les services ne sont pas toujours faits dans les mêmes quantités aux mêmes moments.
- L'approvisionnement est imprévisible, vous ne savez pas exactement quand, ni ce que vous allez recevoir – principalement à cause des deux raisons précédentes.

Les ordinateurs peuvent résoudre n'importe quel problème prédictible. Mais ils sont très mauvais face à des circonstances imprévisibles – ce qui est précisément là où les humains excellent. Dans un processus matériel, il existe deux moyens de réduire l'inventaire : 1/ des lots plus petits, 2/ des livraisons plus fréquentes.

Apprendre à réduire la taille des lots va évidemment réduire les stocks (enfin, à condition que vous livriez plus fréquemment), mais ce n'est pas le but. Premièrement, cela va vous amener à améliorer votre qualité – avec l'intention de produire la première pièce du nouveau lot bonne du premier coup sans contrôle qualité (ce que j'ai vu au Japon pour des pièces en presse, une sacrée réussite). Deuxièmement, cela va améliorer votre flexibilité et va vous permettre de vous adapter aux changements des demandes clients, et donc vous utiliserez mieux vos équipements, augmentant votre [TRS](#).

Les Capillaires de la Chaîne d'Approvisionnement

Apprendre à livrer plus fréquemment va vous apprendre à être rigoureux dans votre logistique et à être flexible quand vous vous attaquez aux événements plus profondément dans la chaîne d'approvisionnement, ce qui signifie des échanges plus fréquents avec vos fournisseurs et ... la construction d'une relation. Les problèmes de qualité peuvent désormais être communiqués plus rapidement et plus souvent (quand une pièce défectueuse est découverte, vous ne pouvez pas simplement en prendre une nouvelle dans le stock – il n'y a pas de stock. La prochaine livraison arrive avec le prochain camion – donc vous appelez votre fournisseur directement, pour qu'il vérifie ce qui se passe chez lui) – ce qui amène à une plus grande coopération en ingénierie.

Le Juste-à-temps est en fait un moyen de tirer la valeur par capillarité, à travers la chaîne d'approvisionnement, comme de l'eau remontant le long d'un fil sans être poussée par la pression comme dans un tuyau d'arrosage. En tirant le travail continuellement depuis la chaîne d'approvisionnement, non seulement vous améliorez considérablement vos performances de livraisons, mais vous réduisez également le coût total. Vous améliorez également la relation entre tous les participants, ce qui amène à des solutions plus originales et à de vraies innovations.

En vérité, passer de pousser à tirer n'est pas si compliqué. Les bénéfices sont incroyables, comme Toyota a pu le démontrer encore et encore depuis un demi-siècle. Pourquoi donc ceux qui s'y

lancent sont-ils si peu nombreux ? C'est tout simplement qu'ils ne le comprennent pas. Le plus grand obstacle, pour bien piger le Juste-à-Temps, est de le considérer comme un truc pour gérer les stocks. Le stock est l'outil, pas le but.

Même dans le monde du Lean, Je suis stupéfait du faible nombre de personnes qui tirent leur propre travail et réduisent le Juste-à-Temps à un simple outil de la chaîne d'approvisionnement. La pensée Juste-à-Temps (amener toutes les fonctions à coopérer en tirant le travail) et le kanban (l'outil pour partager l'information) sont les points d'entrée du Lean – pratiquez les vous-même et tout ce que vous savez sur le Lean changera.

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