



Un modèle de compétitivité ?

15 camions par jour

Michael Ballé

15 camions par jour. 12 camions par jour. 50 camions par jour. Chacun des fournisseurs de Lexus (Toyota) que nous avons rencontrés au Japon, situés dans un rayon de 100 km autour de l'usine Lexus de Kyushu, est visité plusieurs fois par jour par un camion qui prélève de toutes les pièces à chaque passage.

Une dizaine de fois par jour, le fournisseur doit tenir à la disposition du client un peu de toutes les pièces qu'il fabrique – à l'image d'un supermarché qui doit tenir des rayons pleins tout au long de la journée pour que les clients achètent ce qui leur faut au juste nécessaire.

Ces fournisseurs sont de tailles très différentes. Des fournisseurs de rang un, qui font leur propre ingénierie produit et process, à des fournisseurs de rang 3 qui ne font rien d'autre que produire – leur client fait leurs achats pour eux. Ils sont extrêmement spécialisés sur un type de pièce, fabriquée avec un type de process, mais avec une grande variété de références.

Des tailles de lots de vingt minutes à une heure, des changements de série de dix minutes à deux minutes (deux minutes pour une presse de frappe de 2500 tonnes), et des dizaines de moules. Une obsession permanente de la qualité. De la formation intense des opérateurs, par dojo et par la pratique. Chaque anomalie détectée est l'occasion de revoir les standards et de réfléchir.

Ces boucles logistiques qui entourent l'usine Lexus permettent au constructeur de capter la valeur par capillarité dans toute la région. Souvent, le fondateur du fournisseur est un ancien cadre de Toyota. Les fournisseurs rejoignent des groupes d'étude et partagent leur expérience d'amélioration et d'innovation technique.

Il ne s'agit pas de filières qu'on essaye de développer à grands coups d'investissements gouvernementaux, ou de plans directeurs pour faire des paris monstrueux sur telle ou telle technologie, mais d'un développement organique de petites entreprises focalisées sur leur métier et qui gagnent un yen à chaque fois qu'elles font une pièce.

Le tissu industriel, dans son ensemble, donne une impression de sérieux et de vitalité. Après la grande crise de 2008, les entreprises ont toutes retrouvé les volumes d'avant crise et montrent maintenant des signes de surchauffe alors que les ventes de Lexus s'envolent malgré la crise des constructeurs automobiles – et malgré un coût du travail élevé, surtout par rapport à la Chine juste en face.

Cela n'est possible que si on apprend à penser à l'envers. Chez nous, on commence par faire des paris sur les révolutions technologiques (4.0 ? Digital factories ? L'usine du futur ?), puis on fait du battage pour encourager des industriels à investir, et un jour on se souciera de tout faire marcher. Quelques villages potemkine entretiennent l'intérêt des médias jusqu'à ce que l'engouement passe et qu'on découvre, une fois de plus, que rien ne sort vraiment de ces énormes programmes. Ce article de Mehdi Dziri dénonce la déception des « machines à innovation » : « Selon [une étude de 2018](#), seulement 20% des grandes entreprises ont un

taux de transformation supérieur à 50 % sur leurs POCs (proof of concept). Pas de boom d'innovation ni de compétitivité donc. »¹

Qu'à cela ne tienne. Si la stratégie est bonne, l'intendance suivra.

On part au Japon pour chercher des réponses technologiques (regarde la précision de leurs outils !) ou culturelles (les enfants apprennent vraiment à balayer eux-mêmes leurs salles de cours ?). Et, comme toujours, il est facile de trouver ce qu'on cherche. Mais, si on s'astreint à vraiment regarder les sites de production, ils ne sont ni plus propres ni mieux équipés que les nôtres. Par contre, ils doivent mettre à disposition de quoi remplir 15 camions par jour.

15 camions, c'est 15 opportunités de rater une caisse. C'est 15 opportunités de découvrir un défaut. C'est 15 opportunités d'appeler à l'aide et de voir les spécialistes de la maison mère se pencher sur le problème – rapidement, car avec quelques heures de stock dans la chaîne, tout s'arrête dès qu'un élément bloque.

L'intendance ne suit pas la stratégie – elle est stratégique. La précision et rapidité de la logistique rend tout le système flexible (grande variété) et robuste, car les problèmes sont traités dès qu'une anomalie est détectée. Le résultat est une surface de production toujours plus réduite avec toujours moins de défauts et des camions toujours mieux remplis – les trois clés pour une réduction réelle de l'empreinte environnementale.

Nos grands chefs font des choix éclairés de technologies, se comparent à la taille de leurs investissements et se gargarisent de leur capacité à serrer les budgets de fonctionnement – pour être tous surpris quand le pays se met en grève. On en vit le résultat tous les jours.

La grande leçon du lean au Japon n'est pas où on le croit. En partant de la précision de la logistique, on peut créer une toile d'araignée de micro-entreprises autonomes et profitables, portés sur l'attention aux gens, leur formation et leur développement par la résolution de problèmes et le kaizen pour... répondre à la demande des 15 camions par jour.

Le temps est la seule ressource qu'on ne peut augmenter. Livrer de tout toutes les heures permet de se servir plus pleinement de chaque minute, de réagir plus vite au moindre problème et d'approfondir sa compréhension de son métier pour éviter de panner le système. Vous voulez faire du lean ? Commencez par produire de tout, tout le temps, pour offrir aux clients ce dont ils ont besoin là tout de suite – un camion à la fois.

Michael Ballé

¹ <https://objectifaquitaine.latribune.fr/innovation/2019-11-28/digital-factories-moteur-d-innovation-ou-cimetiere-a-idees-834100.html>