

Des supply-chains aux flux de valeur

Il y a de cela 15 ans, j'ai commencé à étudier les chaînes d'approvisionnement Lean, en observant la supply-chain de composants de Toyota et plus tard leur système de distribution de pièces de rechange. C'était le début d'un voyage fascinant avec Unipart, Tesco, et bien d'autres sociétés, lors duquel nous avons appris beaucoup à propos de l'agrégation de tous les éléments qui transforment une supply chain en un flux de valeur orienté client, en adéquation avec la demande.

Il est très encourageant que l'intérêt dans les supply chain s'accroisse de nouveau. De nombreux manufacturiers sont maintenant prêts à prolonger leurs efforts Lean vers leurs fournisseurs. Les meilleurs distributeurs challengent également leurs fournisseurs pour produire et expédier en adéquation avec leurs systèmes de distribution. Alors que le Lean s'implante dans les entreprises de production de soins, leurs fournisseurs vont également subir les mêmes pressions. En dépit de leurs différences, les problèmes à résoudre lors de la transformation de leurs supply-chains en flux de valeur sont très semblables. Voici ma liste de six questions qui doivent être traitées dans n'importe quelle chaîne d'approvisionnement.

En premier demandez-vous pourquoi, si cela prend seulement quelques minutes de création de valeur pour fabriquer un produit, et seulement quelques jours pour l'expédier aux clients, vos supply chains sont longues de plusieurs mois? Même si nous ajoutons quelques jours de stocks tampon pour satisfaire aux variations réelles de la demande des clients, le fossé est encore énorme – quelques jours comparés à plusieurs mois. Vous n'avez qu'à parcourir et puis cartographier votre supply chain d'un bout à l'autre pour voir l'immensité des gains potentiels.

Deuxièmement, demandez-vous ce qui peut être fait pour réduire le délai entre l'utilisation du produit et le moment où il est commandé ou acheté? Par exemple, nous avons été étonnés de voir les monceaux de fournitures cachées dans les placards de chaque salle de soins – pour des milliers d'euro approximativement – tout cela à cause d'un réapprovisionnement plutôt chaotique, et de livraisons depuis les magasins centraux peu fréquentes et peu fiables. Ce n'est pas seulement du gaspillage mais cela signifie également que les signaux de réapprovisionnement envoyés aux fournisseurs sont peu en lien avec la vraie utilisation dans la salle de soins ou d'opération. Le plus proche de la vraie consommation est le signal de commande, moins de variation est retransmise en amont et plus petit est le stock tampon nécessaire pour garantir la disponibilité.

Troisièmement, demandez ce qui peut être fait pour augmenter la fréquence de production ou de livraison à chaque point en aval de la chaîne? S'approvisionner du juste besoin de produits chez plusieurs fournisseurs, en tournées du laitier plutôt que d'attendre plusieurs jours que les fournisseurs vous expédient un chargement complet signifie que vous avez besoin de transporter moins de stock de consommation. Cela lisse également la charge de travail, améliore la pertinence des approvisionnements et des livraisons et résulte dans une bien meilleure utilisation des camions.

Quatrièmement, demandez-vous comment synchroniser le rythme de production avec le type de demande? De part notre expérience cela commence par creuser au delà de l'optimisation locale, des changements à court terme et de la lutte contre l'incendie pour découvrir la stabilité

intrinsèque de nos commandes et flux de produits. Cela implique de créer un rythme commun pour fabriquer et expédier chaque produit chaque cycle (CPCC). Cela implique d'utiliser les outils lean pour accélérer le cycle depuis à peu près chaque mois jusqu'à exactement chaque semaine et finalement fabriquer et expédier chaque produit demandé par les clients chaque jour. Et finalement, cela implique de relier toutes les étapes dans un flux spectaculairement réduit qui répond rapidement et précisément à la demande. Comme résultat vous avez besoin de bien moins de stock de sécurité à chaque point en aval du flux de valeur.

Cinquièmement, demandez-vous quels sont les gains partagés qui vont encourager vos partenaires à travailler conjointement, ce qui ne peut être réalisé que par la collaboration – de la part à la fois des fonctionnels et des entreprises? Le plus gros gain est souvent un signal d'approvisionnement plus stable en retour d'une synchronisation de la production avec la demande.

Sixièmement, demandez-vous qui va être l'architecte de cette re-conception du flux de valeur d'amont en aval? Qui va mettre toutes les pièces du puzzle du flux de valeur en place? Qui va prendre les décisions solides à propos de la bonne répartition du travail, le bon degré de partage de risque et la localisation correcte des fournisseurs pour faire s'écouler le flux de valeur.

Être capable de répondre rapidement et exactement à des clients locaux est un avantage compétitif crucial pour tous types de manufacturiers dans les économies avancées. C'est intéressant que la réactivité soit réalisée en se concentrant sur la stabilité et la réduction des délais, plutôt que par la flexibilité et l'extinction d'incendies. Et finalement cela coûte plutôt moins que plus!

Transformer des supply chain en flux de valeur n'arrive pas en dormant. Cela prend du temps et nécessite une vision claire de votre objectif et une compréhension de la séquence d'action la plus effective pour l'atteindre.

Ceux qui réserveront tôt seront également invités à nous rejoindre pour visiter un des entrepôts logistiques les plus lean chez Unipart à Bagington, près de Coventry, la veille, suivi d'un dîner. Nous espérons vous voir nombreux là bas.

Daniel T. Jones.

Chairman, Lean Enterprise Academy, <http://www.leanuk.org/>

Archives des lettres de Dan Jones : <http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreDanJones>