

Peu et souvent

Je rencontre encore de la confusion à cause d'un des modèles mentaux clé qui se mettent en travers de la route du raisonnement lean. Fabriquer les produits en lots et accumuler un chargement complet avant d'expédier un camion sont fondamental dans le raisonnement de la production de masse. Cela s'intègre intuitivement dans notre vieille mémoire de paysans moissonnant les récoltes et les stockant pour durer tout au long de l'hiver. Mais vous pouvez le trouver partout, depuis rencontrer et traiter les patients en lots, jusqu'à transporter en avion autant de passagers que possible dans des avions toujours plus gros.

Nous avons régulièrement rencontré au long des années des accusations comme quoi des livraisons de petite taille juste à temps rendent les manufacturiers plus vulnérables aux ruptures d'approvisionnement. Depuis nous avons également rencontré l'assertion que peu et souvent est pire pour l'environnement, avec beaucoup de petits camions à moitié remplis remplaçant moins de gros camions totalement chargés. Malheureusement la vie n'est pas aussi simple que cela et pour vraiment comprendre ce qui se passe vous devez regarder les faits réels dans les situations réelles, pas des modèles simulés. Il est également nécessaire de changer de point de vue, au delà de nos propres activités, de façon à regarder à la chaîne logistique en entier.

Un défaut dans ces explications est que lorsqu'on se concentre sur l'utilisation du capital et sur l'utilisation maximale des machines, cela ne permet pas d'atteindre vraiment le résultat escompté! Sinon pourquoi alors trouvons-nous généralement les machines dans un système de production de masse produisant de bons produits seulement 30% du temps? Et pourquoi est-ce qu'en se concentrant sur l'amélioration de la capacité, de la disponibilité et de la flexibilité les producteurs lean augmentent cela jusqu'à 85% et au delà?

La même chose s'applique exactement à l'utilisation des camions. Il y a quelques années, quand les supermarchés attendaient de leurs fournisseurs qu'ils leur livrent des chargements complets, l'utilisation des camions n'était pas supérieure à 50%. Maintenant que les supermarchés prélèvent des produits chez leurs fournisseurs plus régulièrement, l'utilisation des camions est également plus élevée.

Il existe un fantasme commun que les embouteillages à Toyota city sont dus au fait que Toyota expédie beaucoup de petits camions chez ses fournisseurs pour prélever des composants très fréquemment. En fait Toyota travaille avec moins de fournisseurs directs, dont chacun fournit cinq fois plus de références que les fournisseurs européens. Ils expédient les camions les plus gros autorisés sur les routes Japonaises au long de tournées du laitier régulières chez ces fournisseurs, qui reviennent à l'usine d'assemblage totalement pleins. Les embouteillages proviennent d'essayer de produire tant de véhicules dans une seule ville. En fait les embouteillages seraient bien pires si l'utilisation des camions était aussi mauvaise que dans la plupart des systèmes de production de masse.

Cette sorte de raisonnement se désintéresse également des coûts supportés ailleurs dans la chaîne logistique à cause de la production et de l'expédition de gros lots. C'est souvent associé avec la croyance que la demande est chaotique et imprévisible, plutôt qu'à la volatilité auto-induite par la façon dont nos systèmes de planification fonctionnent. La production par lots

pilotée par la prévision mène inévitablement à des changements continus de programme à court terme pour répondre aux pics de demande et aux ruptures malgré des magasins remplis de stocks, des heures supplémentaires et des expéditions en urgence. Les coûts de tout ceci sont dans les budgets de quelqu'un d'autre ou dans les coûts indirects, mais ils ne sont pas dans le programme.

Cela est cependant dans la partie émergée de l'iceberg, quand vous coefficientez les ventes perdues, les stocks soldés ou obsolètes, les retouches, les contrôles et les surcapacités et stocks pour répondre aux pics de demande et aux ruptures des fournisseurs. La chaîne logistique idéale en est une dans laquelle les délais sont aussi courts que possible, la production est pilotée par la demande réelle et la production est capable de fabriquer chaque produit aussi fréquemment que possible en ligne avec la demande.

Mais comment pouvez vous justifier des livraisons plus fréquentes de vos fournisseurs? Probablement seulement lorsque vous apprenez à lisser votre production et à fabriquer chaque produit fréquemment. Alors vous allez voir les économies dans votre chaîne logistique. Il apparaîtra alors sensé de coopérer avec d'autres sociétés pour prélever des produits chez vos fournisseurs lors de plus fréquentes et prévisibles livraisons en commun.

D'un autre point de vue, alors que les courses en ligne progressent, des livraisons régulières aux clients vont remplacer le voyage le plus dommageable pour l'environnement entre tous – celui des consommateurs conduisant pour prélever des produits dans les magasins.

Le raisonnement lean n'est pas de disposer de stocks vides ou de camions les plus petits possibles. C'est de développer un rythme commun stable et étendu au long de la chaîne logistique en ligne avec la demande, protégé des ruptures d'approvisionnement et des fluctuations réelles de la demande par le juste niveau d'en-cours standards, probablement maintenu hors ligne. Peu et souvent est le raisonnement juste bien qu'étant contre-intuitif.

Daniel T Jones
Chairman, [Lean Enterprise Academy](#)

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