

PERFORMANCE FLUX

(Maîtrise de la Chaîne Logistique.)

La nécessaire reconfiguration des fonctions pour y parvenir

1– La performance « Flux »

Le thème très actuel de la Supply Chain Management - SCM (Maîtrise de la Chaîne Logistique Globale) situe la recherche de la compétitivité dans la performance Flux : assurer un excellent taux de service avec une couverture stocks de plus en plus réduite (Tension des Flux).

Une étude publiée dans l'Usine Nouvelle du 13.11.1997 fait ressortir que les entreprises les plus performantes assurent un taux de service moyen de 98,6 % avec 7,1 jours de stocks contre, respectivement, 88,6 % et 44,7 jours pour les autres.

Une analyse de la « Harvard Business Review » insiste, en 1996, sur la nécessité « d'améliorer les méthodes de fabrication et la mise en place des schémas d'organisation pour y parvenir ». Trop longtemps, bien des dirigeants ont considéré que la production n'avait pas grande importance. La faiblesse endémique de la fonction « méthodes » dans beaucoup d'entreprises est là pour le confirmer.

L'amélioration des méthodes de production est donc un passage obligé pour toute société à la recherche d'atouts vis-à-vis de la concurrence.

Cet article propose une reconfiguration profonde des fonctions supports de la production autour de 2 axes :

Logistique.

Méthodes.

2 – L'identification du gisement de productivité

2.1 – Au niveau du flux de produits

Les quatre grandes phases d'un processus de production génèrent des dépenses qui formeront le « coût de production ». Rappelons-les ici :

- Stockage
- Manutention
- Transformation
- Contrôle

L'essentiel de ces dépenses ne constitue pas pour autant de la Valeur Ajoutée au produit, si l'on se place du point de vue du client. Ce dernier n'est intéressé que par une partie de la phase « Transformation » : celle qui concerne les opérations effectives d'exécution (TOR : le temps « copeaux » pour les mécaniciens).

Tout le reste doit être considéré comme de la « Dépense Ajoutée » (D.A.), terme à mon sens plus direct que le gentil euphémisme de NVA (Non-Valeur Ajoutée). De ce fait, la somme des Dépenses Ajoutées dans un processus de production constitue le gisement de productivité de l'entreprise.

L'importance de ce gisement peut être mesurée au niveau global flux, par un ratio du type TCP/TOR : Temps de Cycle de Production/Temps Opérations Réelles.

Un des corollaires de ce ratio est la couverture stocks : un ratio élevé indique un flux peu tendu et la présence de nombreux stocks et en-cours (phase « stockage » longue).

2.2 – Au niveau des ressources

La plus ou moins bonne utilisation d'un équipement de production se mesure par son TRG (Taux de Rendement Global). Le découpage en trois composantes de ce TRG permet de localiser et de quantifier les déperditions par rapport à la capacité nominale de l'équipement. Rappelons ici ces composantes :

– la Disponibilité (Temps de Marche Brut / Temps d'ouverture) qui vise les causes d'arrêts qui sont eux-mêmes subdivisés en trois catégories :

- pannes
- changement de fabrication
- attentes (matières, opérateurs...)

– le Rendement de Marche (Temps de Marche Effectif / Temps de Marche Brut) qui vise les baisses de cadence et les micro arrêts,

– le Taux de Conformité (Temps de Marche Utile / Temps de Marche Effectif) qui vise le temps passé à fabriquer des produits non conformes.

3 – L'exploitation du gisement de productivité

Une exploitation rationnelle du gisement, généralement très important (quand on mesure des couvertures stocks en mois et que des TRG sont couramment inférieurs à 50 %), impose une reconfiguration des fonctions traditionnelles.

En effet, il n'est pas rare de trouver en « concurrence » dans l'atelier :

- la logistique
- la qualité
- les méthodes
- la fabrication
- ...

chacune de ces fonctions mettant en œuvre des démarches parfois antagonistes (et parfois

redondantes) et, éventuellement, visant des objectifs divergents bien que tous supposés soutenir une meilleure efficacité.

Il me semble que pour obtenir à la fois sérénité et efficacité dans les actions d'amélioration, il y a lieu d'effectuer la reconfiguration suggérée plus haut autour des pôles suivants :

- logistique
- méthodes « exploitation »

3.1 – Fonction « logistique »

Une fonction logistique moderne est la mieux placée pour localiser les points « anti-flux » de la chaîne logistique globale, c'est-à-dire tous les faits générateurs de stocks et/ou de délais.

Elle est également en mesure de les hiérarchiser puisqu'elle modélisera l'ensemble, (par le biais de paramétrages), afin de dimensionner le système de production en fonction de la demande prévue et des contraintes rencontrées.

De ce fait, la logistique doit être considérée comme la « tour de contrôle » de la performance flux qui indiquera les pistes de travail les plus profitables relativement à ses Indicateurs de Performance (I.P.) majeurs que sont :

- le taux de service client
- la couverture stocks

3.2 – Fonction « méthodes exploitation »

Cette fonction sera chargée de la conduite des actions d'amélioration identifiées ci-dessus. Les méthodes à mettre en œuvre relèveront généralement des démarches TPM/TQM. De ce fait, cette fonction, pour être totalement efficace, sera la combinaison des traditionnels « contrôle qualité », « maîtrise fabrication », « méthodes atelier », etc.

L'indicateur synthétique qu'est le TRG combine bien l'ensemble des ingrédients concernés et, à ce titre, sera l'indicateur majeur de cette nouvelle fonction.

La fonction « méthodes exploitation » maîtrise tous les outils d'amélioration des processus de production dans les différents domaines concernés ; par exemple :

(Géographie du système :

- implantation : mise en ligne, îlots de production, zonage...
- efficacité des lieux de travail : 5 S, ergonomie, sécurité...

(Maîtrise des procédés (démarche TQM) :

- amélioration et respect des procédures industrielles et qualité (gammes et instructions aux postes)
- SPC

- résolution de problèmes (outils de la qualité)
- assurance qualité, certification
- ...

(Rendement des équipements (démarche TPM) :

- organisation de l’auto-maintenance (réduction des arrêts pour panne)
- SMED (réduction des temps de changement de fabrication)
- KANBAN (réduction des attentes)
- polyvalence et poly-compétence du personnel
- ...

La fonction « méthodes exploitation » doit donc coordonner et animer toutes les actions auparavant dispersées entre les services (Planning, Ordo, Qualité, Maintenance, Fabrication, Méthodes, Personnel, Formation, etc.).

Un des premiers résultats sera de mettre fin à la confusion générée par la juxtaposition de nouveaux thèmes d’amélioration supportés par des personnels délégués ou détachés par les services (au gré des évolutions de plans d’actions).

4 – Conclusion

La structuration traditionnelle par services ne peut pas permettre d’atteindre, dans des conditions pérennes, le niveau de performance requis des entreprises industrielles actuelles.

Au niveau des opérations de production, l’ampleur et la variété des actions de progrès à conduire implique la création d’une fonction support très professionnelle que l’on pourra nommer méthodes exploitation.

En regroupant dans cette fonction, au niveau du terrain, toutes les tâches actuellement dispersées, le potentiel de progrès présent dans toute entreprise sera mieux exploité.

Par ailleurs, le positionnement de la fonction logistique (fonction éminemment transversale) comme détecteur des points « anti-flux » et initiateur des actions de progrès garantit une utilisation des énergies sur les sujets les plus rentables en regard du service dû aux clients.

Nota : Ce texte a servi de support à une conférence dans le cadre des « Rencontres d’Affaires » sur le thème « Repositionner votre Fonction Méthodes pour accroître sa Valeur Ajoutée ». Cette conférence intitulée « Optimiser les processus existants en rapprochant Méthodes et Gestion de Production » a été animée le 28.01.97 à Paris pour le compte du cabinet PMGI.