

AMÉNAGER DES MAILLONS KANBAN DANS UNE GPAO

par M. BRUGERON
Responsable GPAO

et M. FÉLIX
Directeur industriel

Avant de présenter notre entreprise, je tiens à dire que nous n'avons pas fait un choix de système, mais que nous avons voulu tout simplement être performants. Nous ne prétendons pas non plus faire du kanban, mais nous nous sommes inspirés de cette méthode. Nous avons industrialisé nos activités qui présentent les inconvénients d'être aléatoires, saisonnières, produites en faible quantité (lancement à l'unité) et faisant partie d'un métier artisanal.

1 Présentation :

L'entreprise Bonnet, ancienne filiale de Thomson, fait partie du groupe français CIDELCEM. Elle conçoit, produit et commercialise des équipements de la grande cuisine pour la cuisson, la conservation et la préparation des aliments, et pour le lavage des couverts et des ustensiles.

Nos clients sont donc la restauration collective (enseignement, travail, santé, armée...) et la restauration commerciale (restaurants, hôtels, snacks, cafétérias...) pour qui nous fabriquons aussi bien des produits à l'unité (machine à laver de 8000 couverts/heure) qu'en série (robots ménagers, cafetières...). Notre fourchette de prix s'étale donc entre 500 francs et 400 000 francs.

L'entreprise Bonnet possède trois sites de production, emploie 450 personnes dont 320 en production et a un chiffre

Les moyens mis en place ont été de deux personnes à temps plein pour le conditionnement SAUA, et de deux autres personnes pour le problème des flux internes. La réduction des décalages, l'augmentation des fréquences de livraison et l'étude des transports se sont faites dans le cadre des fonctions du service central de production. En fait, nos dépenses et nos gains ont été beaucoup plus forts que prévus. On pensait rembourser l'opération commencée début 1982 fin 1984; elle ne l'a été que fin 1985.

4 Conclusion

Les problèmes rencontrés ont été de trois sortes :

- problèmes d'aspects physiques : petits volumes, fournisseurs divers et éloignés, fournisseurs franco, passage par étapes successives avec risques de dégradation de résultats, homogénéisation des actions sur les flux physiques et des actions de gestion.

- problèmes d'aspects financiers : rentabilité, difficulté d'appréciation des coûts Indirects de fonctionnement.

- problèmes d'aspects psychologiques : motivation du personnel, changement d'habitudes, manque de crédibilité avant les premiers résultats, difficultés pour appliquer les procédures.

Notre système consiste donc en :

- une gestion de production, réalisant les mises à jour des stocks administratifs, des prévisions long et moyen-terme et de la documentation logistique unique, et calculant nos besoins court-terme

- une analyse des flux physiques, mettant en évidence la solution la moins coûteuse d'approvisionnement des stocks

- et une réalisation du "juste à temps" pour exprimer nos besoins fermes très court-terme (besoins calés sur nos consommations ou sur nos prévisions de réalisation à deux jours).

Finalement, que sont les gains séparés de la gestion de production, des flux physiques et du "juste à temps"? Nul ne le sait. En revanche, les trois conjugués donnent une nette amélioration des stocks, de la qualité et des délais.

Discussion :

- Comment se passe la gestion de modification dans le cadre de réapprovisionnement en kanban?

Nos modifications techniques sont gérées par le système central de gestion informatisé, où toutes nos dates de modifications sont enregistrées. Ce système nous permet d'avoir des besoins prévisionnels réalistes, une meilleure information pour les fournisseurs (volume de l'ancienne pièce à livrer, date de l'arrêt de la pièce...) et surtout une anticipation pour nos nouveaux flux, par le calcul des paramètres logistiques : cadences, fournisseurs, méthodes d'approvisionnement... Nous traitons alors l'arrêt de la pièce et le lancement de la nouvelle.

- Lors du passage des grands aux petits conteneurs, vos fournisseurs n'ont-ils pas eu des problèmes et ne les avez-vous pas finalement reportés sur eux?

Pour chaque pièce, nous avons dressé un tableau des gains et des dépenses entraînés pour nos fournisseurs et pour nous-mêmes, ceci pour aboutir à un consensus, dans le cadre de 6AUA. Au début, on a poussé nos fournisseurs aux livraisons hebdomadaires, tout en restant en étroite collaboration. En fait, ils nous suivent difficilement dans les opérations de transport, surtout à cause de l'éloignement, mais se sont habitués aux demandes de livraisons hebdomadaires.

