

ANALYSE D'OUVRAGE

Jean-Marie Bomy

A propos du livre de H. Grua & J.M. Segonzac
LA PRODUCTION PAR LES FLUX :
CONFIGURER LES PROCESSUS INDUSTRIELS AUTOUR DES BESOINS CLIENTS

Editions Dunod – 1999

« Configurer les processus industriels et la « Supply Chain » autour du besoin client nécessite de renouveler l'approche du système de production et d'aller résolument à l'encontre des réflexes courants ».

L'introduction de la quatrième de couverture résume clairement la philosophie de cet ouvrage : résolument moderne (contrairement à un autre sur la logistique publié à la même époque chez le même éditeur).

Cet ouvrage propose de s'appuyer sur des idées simples :

- redéfinir le dispositif de production en fonction du service à fournir au client ;
- reconstruire la nouvelle logique de fonctionnement en partant de l'aval.

Cette démarche « à l'envers », ainsi que la définissent les auteurs, conduit à la refonte radicale des flux et, par voie de conséquence, à une redistribution des cartes en matière d'organisation, de management et de systèmes d'information.

La structuration de l'ouvrage est à l'image de la démarche proposée, et la construction se fait dans l'ordre suivant :

- redessiner l'usine en partant de ses finalités ;

- évaluer l'usine par ses flux ;
- cinq principes au service d'une démarche :
 - organisation par filière,
 - simplicité
 - tirage aval
 - valeur ajoutée
 - organisation visuelle ;
- simplifier les flux de fabrication : émergence de la fonction « méthode flux » ;
- piloter les flux par l'aval ;
- définir le système d'information de production : alléger le cadre MRP de la gestion de production,
 - une ingénierie par l'aval des processus de production et une maîtrise technique organisée par l'aval ;
 - l'économie du système de production : insuffisance des systèmes classiques de comptabilisation ;
 - s'occuper du personnel pour que le personnel s'occupe des clients ;
 - l'action procède de la vision : le changement tiré par l'aval.

1. Introduction

Au départ, il y a l'insatisfaction, voire le non-aboutissement, des actions de progrès lancées dans les entreprises, sous diverses étiquettes.

Le constat général est le suivant: « on empile les méthodes classiques et les nouvelles méthodes, sans que les différentes parties prenantes en aient assimilé les fondements et fait le tri de ce qui est pertinent pour leur cas. C'est pourquoi beaucoup d'entreprises n'ont réussi que des transformations partielles et restent encore insatisfaites. Elles ont accumulé et panaché beaucoup de techniques d'organisation et de méthodes nouvelles sans avoir pour autant configuré leurs processus industriels autour du besoin client et de ses perpétuelles évolutions.

Dans ce domaine, la simple application d'une recette ne suffit pas. »

La préconisation de base est donc :

« ...remplacer une attitude "poussée" par les contraintes internes, par une attitude "tirée" par les objectifs. »

A partir de là va se définir cette « démarche à l'envers » ou « démarche par l'aval » qui constitue l'idée force de l'ouvrage : la visite d'usine commence par le quai d'expédition.

Cette visite (**chapitre 1**), sous-tendue par le raisonnement sur les flux, permet un inventaire très clair (en six « constats ») des principaux points « anti-flux » qui sont facteurs de la dégradation de la performance en matière de flux.

Ces constats étant faits, on peut aborder la redéfinition de l'outil de production (**chapitre 2**), sur la base de deux préceptes :

- rompre avec la démarche traditionnelle ;
- travailler à partir des objectifs, et avec la mise en œuvre des méthodes de visualisation (cartographie...) et d'approche fonctionnelle des flux.

Le tout étant conduit avec un souci permanent de simplification :

« La simplicité : résultat d'une réflexion sophistiquée ».

Ensuite (**chapitre 3**), on examine les moyens d'évaluer la performance en matière de flux en relation avec l'identification de la contribution des processus à la « valeur perçue » par les clients.

Le **chapitre 4** détaille les cinq principes cités plus haut. Les points dominants sont le principe d'organisation par filière et le développement de la fonction « méthode Flux ».

L'intérêt principal du **chapitre 5**, qui est titré « Simplifier les flux de fabrication », réside dans la méthodologie proposée et la récapitulation « intelligente » des approches (JAT, TPM...) et des outils utilisables (mise en ligne, SMED, 5S...).

« Il n'y a pas d'outils à classer JAT ou d'outils à classer TPM et d'autres outils qui ne s'y rapportent pas. Tout ce qui permet de fabriquer le juste besoin pour le client est bienvenu. »

Une fois que les flux sont clairs et performants en interne, on peut s'intéresser à la logistique amont.

Dans cette partie (**chapitre 6**) sont examinés aussi bien l'organisation des flux physiques d'approvisionnement (externes et internes) que le repositionnement de la fonction achats et l'évolution des critères de sélection des fournisseurs.

Le pilotage des flux par l'aval (**chapitre 7**) « est un catalyseur du changement, à la fois objet et acteur de la transformation, qui consiste à mettre une production au service de ses clients ».

La description des techniques d'appel par l'aval (tiré, coordonné, synchrone) est limpide, et se démarque notablement des inepties que l'on voit trop souvent publiées sur le thème du Kanban (cf. introduction).

En particulier, l'accent est bien mis sur l'importance cruciale de la visibilité et de la gestion de l'anticipation (PIC/PDP).

De même, le distinguo entre **gestion de la demande** et **gestion des flux**, ainsi que l'intégration de ces deux domaines, sont clairement exprimés.

« Pour définir le système d'information (**chapitre 8**), il est exclu d'adopter une attitude introvertie et de "pousser" une logique préétablie. »

Dans ce chapitre, c'est une véritable analyse fonctionnelle du S.I. qui est proposée, dans l'optique double de simplification et d'intégration de l'ensemble des besoins. On trouvera, notamment, les éléments d'une nouvelle utilisation de certaines fonctionnalités des GPAO de type MRP :

« Les fonctions spécifiques au tirage aval consistent à "tirer" les commandes dans le cadre général préparé grâce au calcul des besoins. Ces fonctions opèrent cependant dans un environnement nouveau où l'on interdit au système d'information de définir précisément l'ordre de fabrication à exécuter ! »

En on ne manque pas d'insister sur le fait que « l'outil plaqué sur un existant préalablement non simplifié et dont les flux sont distendus aura un effet de frein à tout progrès pour de nombreuses années ».

L'évolution des « métiers » (**chapitre 9**) est liée à l'évolution des besoins des clients et de l'organisation qui en découle, notamment en cas d'organisation par filières.

La fonction « industrialisation » est au centre de ce chapitre, la maîtrise technique étant également organisée par l'aval. « Seule une approche par l'aval dégage l'esprit des partis pris et des tentations de tout uniformiser pour se donner la souplesse de réflexion nécessaire. »

L'économie du système de production (**chapitre 10**) est naturellement basée sur l'approche par processus, et la compatibilité par activité.

« Subordonnons l'organisation en équipes à la conception des flux » est le mot d'ordre principal, s'agissant du management des hommes (**chapitre 11**): « Ne pas commencer par changer l'organigramme. »

2. Conclusion

Un premier livre français avait sérieusement ébranlé les certitudes de l'économie de production en 1987 : *Les nouvelles règles de la production* de Pierre Béranger, chez Dunod. Signalons au passage que ce livre reste d'actualité dans bon nombre d'entreprises.

Depuis, rien de bien tranchant n'avait été publié en France.

La production par les flux constitue une autre étape significative sur la voie de la performance industrielle adaptée à son époque.

« Visiter l'usine à l'envers et la reconstruire à partir des besoins de l'aval, c'est vouloir quotidiennement mettre à mal sa naturelle introversion ! La difficulté est bien, pour l'usine comme pour toute organisation vivante, que son nombril semble placé au centre du monde. »

Cet ouvrage est particulièrement recommandé à tous ceux qui sont englués (et à ceux qui veulent éviter de l'être !) dans des projets d'implantation d'outils de type ERP dans le domaine de la gestion industrielle.

N'ayant aucune tonalité « universitaire », il intéressera principalement les praticiens et tous ceux qui ont un minimum de vécu industriel, et qui sont confrontés au problème ardu du « changement des mentalités ».

C'est un ouvrage humble et efficace, de présentation aérée et de lecture plaisante.

En matière de gestion des flux industriels, si l'on doit n'en lire qu'un seul pour se clarifier les idées, c'est actuellement celui-là.