

ANALYSE D'OUVRAGE

Samir Lamouri

A propos du livre de Raymond et Stéphanie Biteau
« MAITRISER LES FLUX INDUSTRIELS : LES OUTILS D'ANALYSE »

Les éditions d'organisation – juin 1998

Quel est l'indicateur qui représente à la fois l'aptitude d'une entreprise à servir ses clients, sa capacité à maîtriser la qualité et la fiabilité, à éliminer les coûts inutiles et les stocks improductifs ? Tous les experts s'accordent sur le fait que la vitesse de circulation des flux est un indicateur fondamental. Ce livre couvre l'ensemble des thèmes classiques de gestion des flux sans jamais rester superficiel. Cette qualité lui confère la vocation d'un ouvrage à consulter avant toute analyse de flux. Il existe de nombreux ouvrages traitant des flux industriels ; la plupart décrivent des outils d'amélioration : comment réduire les délais et les stocks, ou encore comment améliorer le taux de service et être plus réactif, etc...

Maîtriser les flux industriels apporte une nouveauté, dans le sens où il pose d'abord la question du « pourquoi ? », avant de s'attaquer au « comment ? ». Le lecteur qui chercherait des solutions serait quelque peu frustré, car le livre de Raymond et Stéphanie Biteau présente surtout — et c'est là son intérêt — des outils de diagnostic.

Chaque chapitre permet de faire le tour d'une question. Pour chaque sujet, des exemples commentés guident le lecteur.

* Maître de conférences à l'Université de Cergy-Pontoise, directeur du département « organisation et génie de la production ». Il est également associé au Centre de Robotique (équipe systèmes de production) de l'Ecole des Mines de Paris.

Ce livre est organisé en huit chapitres répartis en trois parties, suivies de trois annexes techniques. Il présente un glossaire et une bibliographie synthétique sur la gestion des flux.

- Dans la première partie, les auteurs nous rappellent d'abord l'évolution de l'environnement du monde industriel, pour mettre en évidence le fait que le succès d'une entreprise passe aujourd'hui par la maîtrise du facteur « temps ». La place de l'homme dans cette évolution n'est pas oubliée ; on y reconnaîtra les attitudes que l'on a l'habitude de rencontrer autour de soi, ainsi que celles qu'il faudrait avoir pour affronter cette évolution (chapitres 1 et 2). Ensuite, les auteurs nous présentent des notions de base (essentiellement des précisions de vocabulaire) telles que : activités, processus, flux, non-flux, anti-flux, ainsi que des concepts de logistique globale et deux indicateurs de diagnostic de flux : le « ratio d'incertitude » et le « ratio de tension de flux » (chapitre 3). Cette première partie présente l'évolution de l'environnement industriel d'une façon qui intéressera aussi bien celui qui la découvre que celui qui l'a vécue.
- La deuxième partie, cœur de l'ouvrage, décrit les différentes étapes de la démarche ainsi que l'outil principal : la micrographie du flux qui doit permettre de visualiser, de mesurer et d'analyser un processus. L'outil est applicable aussi bien aux flux physiques qu'aux flux d'informations. En ce qui concerne l'application aux flux physiques, les spécialistes de l'organisation du travail reconnaîtront une analyse de déroulement (les symboles sont repris en grande partie), qui a été intégrée dans une démarche et enrichie. L'outil est décrit dans les moindres détails autour d'un petit exemple qui accompagne le lecteur et lui facilite la compréhension. Cette deuxième partie, très pratique, donne des méthodes concrètes pour analyser et résoudre les problèmes de flux. Le chapitre 4 décrit l'importance du facteur humain dans ce type de projet. Les chapitres 5 et 6 traitent de la micrographie et de son utilisation, alors que le chapitre 7 décrit l'application aux flux d'informations.
- Une troisième partie montre de nombreux exemples de micrographies réalisées dans les entreprises. La première partie est consacrée à la micrographie des flux physiques, la seconde est constituée de micrographies de flux d'informations, le chapitre 8 décrit des exemples de micrographies. Cette partie fait la part belle aux exemples : quatre micrographies de flux physiques représentant différentes typologies de production (divergente, convergente, en diabolo), deux micrographies de flux d'informations (traitement de commandes et traitement de factures).
- Les annexes présentent un exercice pédagogique simple qui peut être utilisé dans une démarche de formation sur le thème de l'analyse des flux, ainsi qu'un texte élaboré par une banque pour lancer une opération de maîtrise de ses flux d'informations et sa procédure de mise en œuvre.

Le thème du pilotage de flux est d'actualité. La richesse des cas analysés permet aux auteurs de s'interroger sur les conséquences d'un pilotage de flux. Les cas étudiés regroupent en effet des secteurs très variés (laiterie, équipementier automobile, matériel d'impression,

laboratoire pharmaceutique, établissement bancaire). Ce livre montre que l'approche par processus est applicable à tout type d'activité, et qu'elle constitue une remarquable façon d'aborder les problèmes d'organisation.

Cet ouvrage constitue un document de qualité que je conseille aux lecteurs de cette revue. J'ai pour ma part trouvé que ce document constituait un triple apport :

- il part de cas concrets qui mettent en évidence les caractéristiques actuelles du pilotage des flux ;
- l'élaboration d'une méthodologie d'analyse des flux qui constitue une excellente synthèse d'un travail qui ne pouvait s'appuyer que sur une réelle collaboration entre industriels et enseignants ;
- les analyses liées à l'utilisation sélective des outils par rapport aux différentes entreprises étudiées sont d'une grande pertinence, et les tableaux de synthèse qui en résultent constituent un outil de travail remarquable.

Au total, ce livre, d'une lecture aisée, est une réussite, et il constitue une aide intéressante et concrète à tous les industriels et à tous les spécialistes concernés par le pilotage des flux. Les techniciens des entreprises y trouveront des idées pour mettre en évidence des problèmes d'organisation et pour chercher des solutions ; les étudiants en organisation et en logistique y découvriront les types de problèmes qu'ils vivront un jour, ainsi que des outils et une démarche permettant de les traiter.