

METHODE KANBAN : la mise en œuvre

Introduction

Les principes de base et les différentes formes de kanban ont été traités lors de nos deux précédents articles. Aujourd'hui nous allons évoquer la mise en place de cette méthode.

Les objectifs

Maîtriser et réduire les stocks et les délais sont les deux objectifs systématiques attribués au kanban.

Réduction des stocks

Les enjeux de réduction des stocks sont faciles à chiffrer et cette estimation est un préalable au lancement du projet. Le kanban maintient les stocks entre un minimum fixé par les gestionnaires et un maximum fixé par le calcul kanban ; le stock moyen est donc facile à calculer (cf premier article). D'une manière générale, le gain sur les stocks varie entre 5 et 30% selon les entreprises.

Réduction des délais

Les enjeux de diminution des délais sont plus difficiles à chiffrer car elle est une conséquence de la modification des comportements internes. Prenons le cas des approvisionnements : notre démarche au travers du kanban va être de déléguer aux magasins, voire aux ateliers et plus particulièrement aux opérateurs, une partie des approvisionnements. Pourquoi cette démarche ? Prenons l'exemple de l'entreprise X ; entre l'apparition du besoin (calcul des besoins ou demande atelier) et l'envoi de la commande au fournisseur, il va s'écouler 4 jours. Rassurez vous cette entreprise est performante car elle a mis dans sa GPAO ce délai interne... qui sera ajouté au délai du fournisseur pour déclencher le besoin. Or nous savons tous que le temps est notre ennemi, qu'à délai long rime manque de réactivité et donc ruptures et surstocks. En approchant la décision de commander au plus près des ateliers, nous amenons chacun à revoir son rôle. L'acheteur ne doit pas uniquement négocier un prix mais un ensemble prix et services (délai, quantité livrées, conditionnement) générateur d'un volume de stock. L'approvisionneur devient un gestionnaire qui délègue aux ateliers et magasins les approvisionnements qu'il aura standardisés par des commandes ouvertes et des appels de livraison, se focalisant lui-même sur les articles « difficiles » ; ce n'est plus un rôle administratif de passation de commandes mais un véritable rôle logistique. Enfin, l'atelier et/ou le magasin sont directement responsables des stocks ; le planning kanban donne l'information d'un approvisionnement à réaliser, l'atelier passe directement l'appel de livraison au fournisseur via un fax par exemple ; la régularisation dans la GPAO peut être faite directement par l'atelier ou a posteriori par l'approvisionneur, les solutions ne manquent pas.

Le véritable apport du kanban va être ce changement de comportement dans la chaîne de décision, dans la chaîne logistique.

Attention : pour amener ce changement, il faut gérer le projet kanban au plus près du terrain et non dans un bureau. Redéfinir un conditionnement pour un produit donné doit se faire avec

les personnes qui manutentionnent ce produit. Le projet kanban rejoint alors de très près les 5S, le mariage des deux étant redoutablement efficace.

La mise en place

Informier et sensibiliser

Une courte étude préalable est nécessaire pour préciser les gains attendus et préparer le projet. Cette préparation aboutit à une présentation à l'ensemble des responsables de services. Il est impératif de sensibiliser tous les cadres à l'approche kanban, l'objectif de délégation devant être parfaitement assimilé.

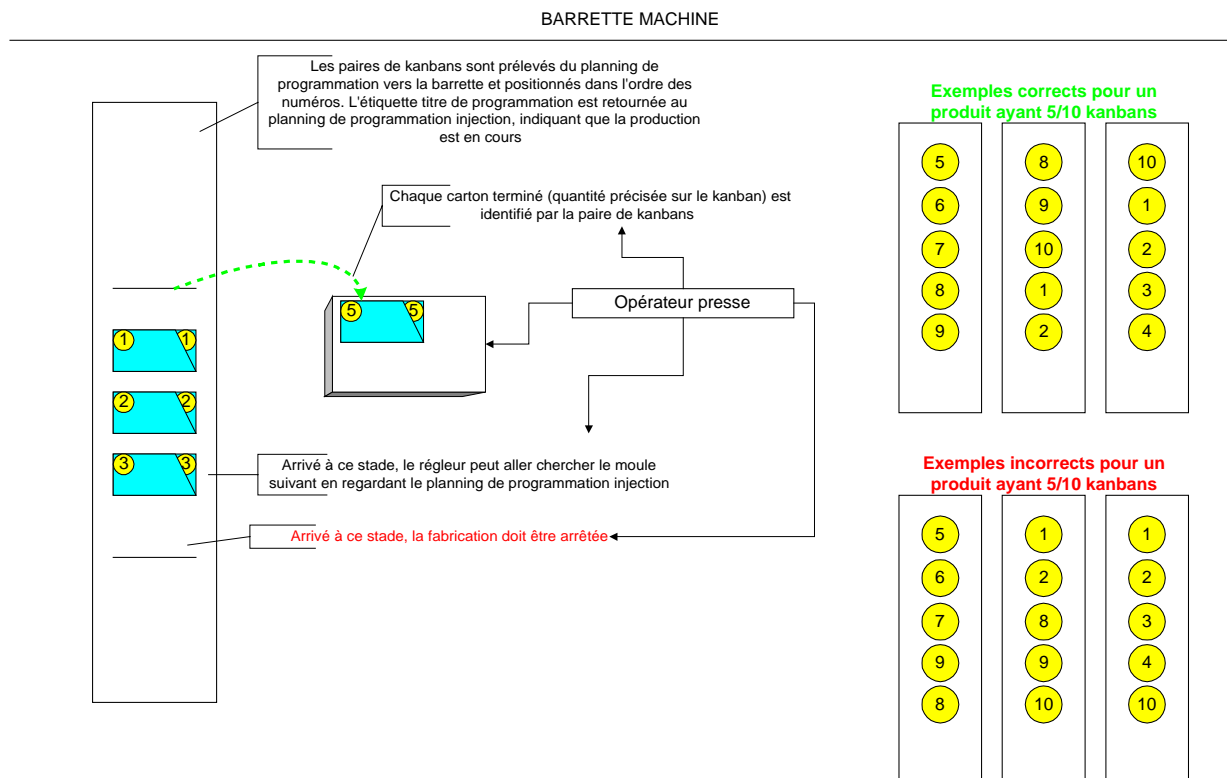
Pilote et méthodologie

Sélectionner un Pilote : un atelier ou un groupe de machines, une famille de produits, un fournisseur. Formaliser les différentes gammes de fabrication et procéder au recueil de données : références, désignations, conditionnement (s'il est défini), consommation, quantités fabriquées ou approvisionnées, délais (internes et externes), ... et entrer ces informations sur un tableau pour dimensionner les boucles et les stocks.

Valider le tableau avec les responsables d'atelier et approvisionneurs.

Formaliser les procédures kanban en étant au plus près du terrain ; n'oubliez pas que tout va reposer sur les opérateurs. Les procédures doivent être simples, visuelles, validées par les opérateurs et ... affichées.

Exemple



Vous devez aussi avoir défini l'intégration du kanban avec la GPAO (prochain article).

N'oubliez pas de jouer sur les couleurs des étiquettes pour différencier les ateliers ou les familles de produits. Les étiquettes doivent être rapides à réaliser, lisibles, et d'une durée de

vie d'un an minimum. Si un de ces points n'est pas satisfait, votre kanban ne durera pas longtemps...

Faites enfin la mise en place. Il est courant de ne pas avoir suffisamment de kanbans (sur-stock par rapport au calcul kanban) ; faites des kanbans « de sur-stock » et positionnez les de manière à les consommer en priorité. Ils ne doivent pas rejoindre le planning kanban et ne lanceront donc pas de réapprovisionnement ou de fabrication.

Validation du Pilote

Laisser fonctionner le Pilote pendant 2 ou 3 semaines pour identifier les éventuels dysfonctionnement et apporter les corrections nécessaires aux procédures. A l'issue de ce délai vous pouvez lancer la généralisation.

Généralisation

La généralisation est l'étape la plus délicate car vous introduisez un nouveau mode de gestion alors que les anciens outils sont toujours actifs. Il faut donc aller vite, secteurs pas secteurs. Le véritable risque est que les ateliers vont privilégier les produits gérés en kanban au détriment des autres car le kanban est très vite assimilé et approprié. Il faut donc accompagner le démarrage en vérifiant bien les lancements effectués et aller le plus vite possible. Pour cela, il faut avoir préparé les étiquettes à l'avance et ne pas faire au coup par coup.

La vie après la mise en place

Vie au quotidien

La fréquence de mise à jour du calcul kanban varie de 1 à 3 mois ; disposer d'un outil de calcul automatique est indispensable, soit avec un tableur, soit avec un logiciel spécialisé qui, de plus, pourra éditer les étiquettes. L'interface avec la GPAO est bien utile (voir chapitre kanban et GPAO)

Le kanban doit être intégré dans vos procédures et donc être audité régulièrement : état des plannings et des étiquettes, pertes d'étiquettes, respect de la procédure,... Comme tout outil, il se dégrade s'il n'est pas entretenu.

Tension des flux

Nous avons abordé ce sujet lors de notre précédent article. Ne jouez pas avec le nombre d'étiquettes, celui-ci est la conséquence des contraintes de production ou d'approvisionnement. Enlever un kanban « pour voir » est une méthode empirique qui ne permet pas de savoir où l'effort a été porté. Vous devez travailler sur les contraintes : délai, sécurité, taille de lot fabriqué (approvisionné). SMED, 5S et Kaizen sont alors les partenaires du Kanban dans le respect du principe de base : faire participer les opérateurs.

Yves LECOCQ – Consultant Associé – Cabinet BELIER ASSOCIES