

tion, on maîtrise les flux et le temps de cycle. » Les décisions sont prises plus près du terrain : « Les opérateurs créent les OF, les magasiniers passent les commandes. »

S'agissant du flux en aval, la PMI est passée de huit jours d'encours à moins de trois jours et elle a déjà réalisé des progrès au niveau des produits finis. Autre avantage : « On peut coordonner et planifier les opérations sur l'ensemble des flux, et on identifie mieux l'impact d'un problème dans un atelier sur les autres ateliers. » Les flux internes sont mieux lissés : « Grâce au tableau de suivi journalier des flux, on voit instantanément les écarts et les conséquences. » Le Kanban a non seulement fait émerger les problèmes dans plusieurs domaines (traçabilité, manque de polyvalence des salariés, des cadres, fiabilité des sous-traitants), mais il a aussi transformé l'organisation. Pour exemple : la PMI a créé un poste de gestionnaire de flux responsable de la pre-

mière opération de frappe jusqu'à la livraison du client. Le Kanban a aussi permis de déclencher une démarche d'amélioration chez les sous-traitants : « Comme on lisse nos volumes, les prestataires en traitement de surfaces ont moins de pièces en cours. Ils s'organisent mieux, respectent mieux les délais. »

Résultat : le taux de service s'est amélioré et l'entreprise a supprimé deux de ses quatre sous-traitants dans ce domaine.

### Decayeux rationalise ses flux

Afin de maintenir son Leadership européen dans le domaine des boîtes aux lettres, le groupe Decayeux a lancé la mise en place d'une organisation « Just in time » combinant le Kanban (pour le pilotage des ateliers) et le logiciel AD6 pour la gestion des flux tirés. Dans cette perspective, le cabinet Albert Deloin (conseil en organisation industrielle) a réalisé une étude préalable de faisabilité qui a confirmé le bien-fondé de la démarche. La mise en place du projet Kanban sur l'ensemble des flux a duré seulement quatre mois en 2007. Aujourd'hui chaque produit a sa fiche Kanban et les responsables sont satisfaits des résultats obtenus : Le management visuel s'est avéré bien adapté à l'entreprise qui maîtrise une cinquantaine de corps de métiers. Grâce au système de com-

## → À RETENIR

### Journée d'information Lean pratique

La journée d'information Lean pratique du 11 juin 2008 a été organisée par l'Agence régionale du développement et de l'innovation (Ardi), avec les partenariats du Cetim, d'Albert Deloin SAS, de Gopal Solutions, [redacted] et avec le concours de l'Union européenne, de l'État, de la Région et de la Drôme Rhône-Alpes. Elle a donné lieu à des ateliers de mise en situation ainsi qu'à une mini-exposition.

munication visuelle mis en place, les acteurs concernés par l'organisation industrielle sont informés en temps réel. Le groupe a pu éliminer vingt références, mais aussi réduire ses stocks et ses encours. Il maîtrise mieux ses délais et il a pu améliorer son taux de service. La nouvelle organisation a de surcroît contribué à motiver les salariés qui se sont approprié le système. ■ MQ

→ **contact** Gérard Oury  
Tél. : 03 44 67 36 82  
sqr@cetim.fr

## ■ LA MÉTHODE GOPAL

### Un outil de contrôle de synchronisation des flux

Le Cetim a développé, en relation avec Gopal Consulting Partner, une méthode spécifiquement adaptée aux PMI pour le contrôle de synchronisation des flux. Cette méthode développée dans le cadre du projet Maflow est issue d'un concept développé par PSA Peugeot-Citroën, dans les années 1990, sous le nom de Recor. Elle concilie l'ingénierie des flux (basée sur les calculs et la simulation pour dimensionner les stocks et les encours) et le pilotage des ateliers (basé sur un management visuel). Elle apporte une grande flexibilité dans des environnements de production fortement perturbés. Le projet Maflow étant labellisé Eurêka, les PMI désireuses d'expérimenter le pack de logiciels mettant en œuvre la méthode Gopal bénéficient d'aides financières substantielles.

Cetim, Chr. Barret, Hannecard



Gestion des stocks et des encours sont au cœur de la thématique de l'organisation en flux tirés.