

	Up ! Enhanced Management	Première édition
	8 L'organisation, la planification et la production 8.4 La production	http://www.up-comp.com contact@up-comp.com

L'ajustement de la production peut s'effectuer via l'annualisation du temps de travail, adoptée par de nombreuses entreprises dans le cadre de la mise en œuvre des 35 heures.

8.4.6 Le juste à temps

J
&

Ce concept a été introduit par **Taiichi OHNO**, ancien président de **Toyota**. Le principe du **juste à temps** est de produire exactement la quantité demandée et la délivrer au lieu exactement demandé à la date et heure exactement demandée. Les effets du juste à temps sont les suivant :

- **Minimiser les stocks et les encours de production.**
Cela permet de diminuer le besoin financier d'exploitation.
- **Minimiser les invendus.**
Cela permet de diminuer les pertes opérationnelles.
- **Maximiser la qualité.**
Cela permet de mieux satisfaire les attentes du client.
- **Maximiser l'usage de l'outil de production.**
Cela permet d'augmenter le taux de rotation des actifs.

F

En retardant la différenciation des produits fabriqués au dernier moment et en appliquant le principe du juste à temps, cela permet de transformer d'une production en flux poussé à une production en flux tiré – ou au moins d'y tendre. Ainsi l'entreprise **Benetton** fabrique des pull-overs écrus et les teinte au dernier moment en fonction des coloris qui se vendent le mieux.

F

L'essentiel des méthodes décrites ci-dessous permettant de mettre en oeuvre le juste à temps proviennent d'innovations japonaises réalisées en particulier chez **Toyota**. Elles reposent sur deux piliers :

- **La réactivité de la chaîne de production.**
- **La fiabilité de la chaîne de production.**

A ces méthodes il s'ajoute :

- **Le progrès continu *Kaizen*.**
Cette méthode est une action de long terme et sans risque.

a

- **Le re-engineering des processus.**

Cette méthode est une action de court terme, risquée et au résultat incertain. Elle est utilisée quand la pression de l'environnement de l'entreprise – clients, concurrents, etc. – est très forte, ce qui provoque une situation de crise par le manque d'adaptation de l'entreprise à son marché.

- **L'expérimentation.**

Elle consiste à tendre les délais de la chaîne des opérations sur une unité de production en vue de faire apparaître les pannes, les retards, les délais, les erreurs et les lenteurs administratives afin de les analyser puis de les corriger.

8.4.6.1 Le concept de Kanban

&

En japonais, un **Kanban** est un papier cartonné servant de vecteur de communication entre deux maillons de la chaîne de production qui est accroché sur une caisse servant à transporter les produits semi-finis.

Le principe est que le maillon client en amont de la chaîne indique au maillon fournisseur en aval de la chaîne qu'il prélève des produits semi-finis dans le stock servant de tampon entre eux. Le maillon fournisseur recevant le **Kanban** sait donc quand et avec quoi il doit reconstituer la fraction de stock qui vient d'être consommée. Il ne le fait pas avant.

a

Le **Kanban** comporte donc les informations suivantes :