



ProConseil

les premiers à vous seconder

*LA MANAGEMENT PAR
LES CONTRAINTES
UNE DÉMARCHE AU
SERVICE DE LA
COMPÉTITIVITÉ*

Pierre-Marie GALLOIS



Diversité x Délai court

+

Cycle de vie court

+

Variabilité forte



Le temps, grandeur clé de la compétitivité

Temps cadence (rendement)

Temps jalon (planification)

Temps synchro (ponctualité)

Temps de réponse (réactivité)

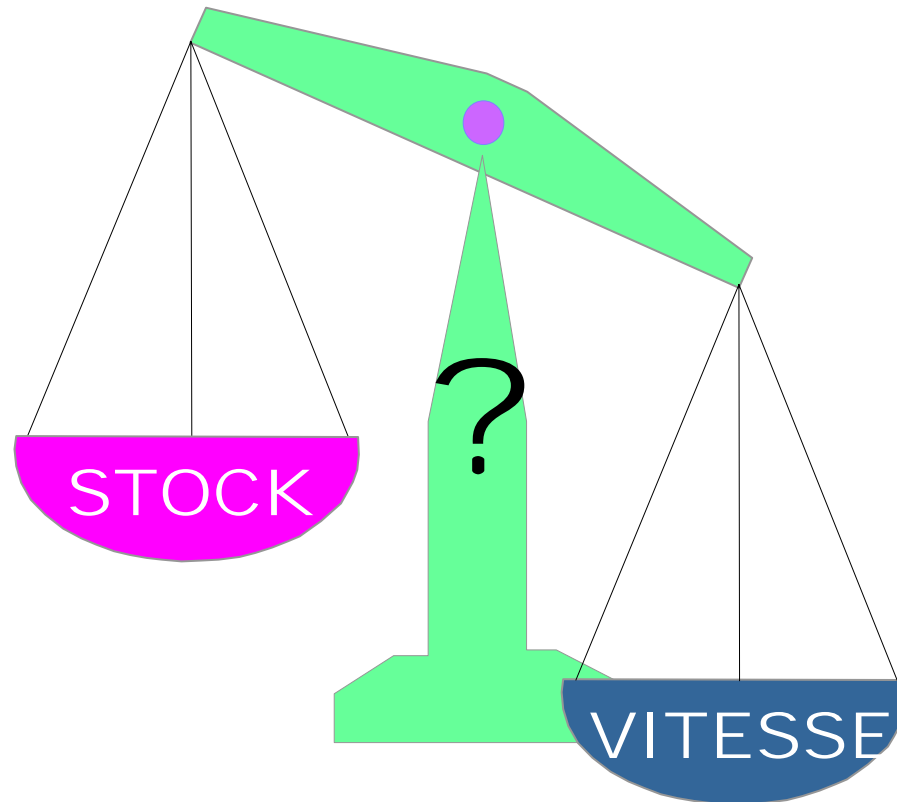
Vitesse d'innovation (pro-activité)

Vitesse de reconfiguration (agilité)



La performance des systèmes productifs

■ Investir en stock ou en vitesse ?



La performance des systèmes productifs

■ Avant :

- *Activation maximale de toutes les ressources !*

■ Aujourd'hui :

- *Les capacités au service de la vitesse des flux !*



Deux types de ressources

■ Les ressources sont-elles équivalentes ?

■ *Équilibrer les capacités ?*

Impossible : La dépendance des événements et la propagation des dérives s'y opposent !

■ *Alors ?*

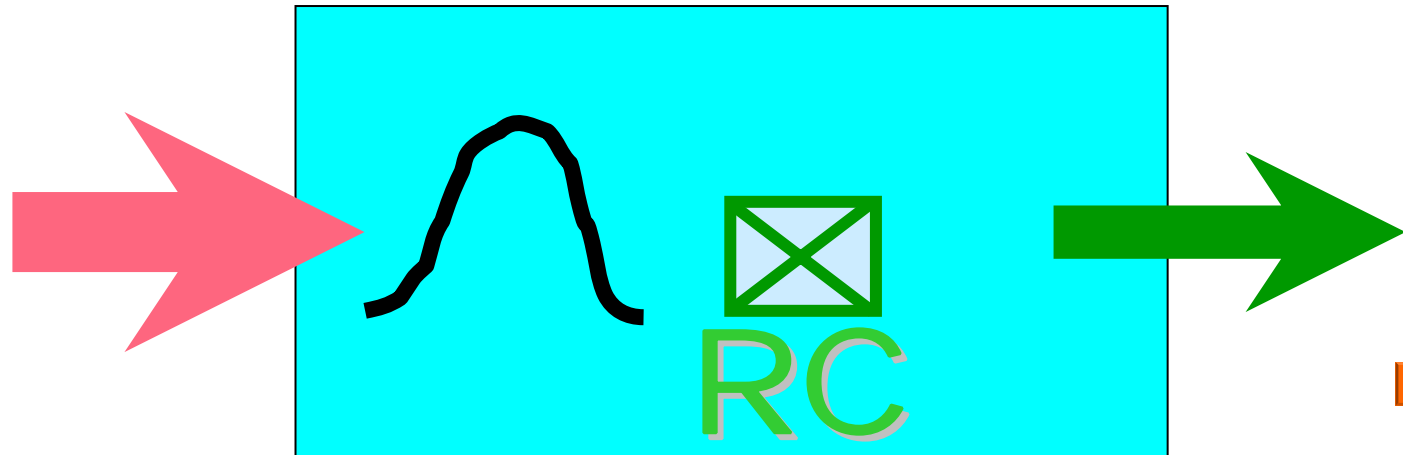


Deux types de ressources



ProConseil
proconseil.net

- **Équilibrer les ressources est un leurre !**
 - *Les ressources critiques existent*
- **Elles contrôlent**
 - *Le débit des ventes*
 - *Le niveau des stocks*



Les ressources critiques, point focal de la performance

- **La performance du système productif résulte de l'utilisation maximale des ressources critiques (marge / minute)**
- **Parce qu'elles influent le débit des ventes et les en-cours, les ressources critiques doivent cadencer l'ensemble de la chaîne logistique (DBR)**



Les ressources critiques, point focal de la performance

- **Mais peut-on confier la maîtrise de la performance globale à n'importe quelle ressource ?**
- **Comment s'assurer de la maximisation de la performance globale ?**



Le paradoxe des ressources critiques

- *Si les ressources critiques produisant la marge et synchronisant les activités sont le point focal des opérations*
- *Si les activités « cœur de métier », celles qui créent la valeur pour le Client, concentrent les choix stratégiques, l'investissement et mobilisent les énergies internes*
- **Les ressources critiques ne peuvent qu'être le siège des activités « cœur de métier » !**
- **Ce sont des ressources stratégiques, critiques par leur rareté, ...**

Une approche « duale »



■ En conséquence

- *Les ressources critiques sont **LES RESSOURCES RARES, LES RESSOURCES CLÉS**, de l'entreprise et de sa performance*

- Toute l'attention doit être concentrée sur elles !*

- *Toutes les autres ressources n'ont qu'une seule mission, soutenir les ressources critiques*

- Relations coopératives & "solidaires" !*

■ Alors les principes de la TOC prennent tout leur sens

- *1 heure de RC = 1 heure de marge, ...*

■ Mais les indicateurs de performance doivent refléter cette dualité

Des situations "déséquilibrées"



■ En conclusion

- *Dans une vision globale de la performance, les ressources ne peuvent pas être considérées comme équivalentes !*

La PERFORMANCE GLOBALE résulte de la maîtrise et de l'optimisation des Ressources Rares (stratégiquement choisies)

Toutes les autres ressources (Ressources Non Critiques) y contribuent par leur SOUTIEN aux Ressources Rares (Critiques)



■ Contrainte

- *Tout ce qui empêche une organisation d'atteindre un niveau supérieur de performance par rapport à ses ambitions*

■ Productivité

- *Résultat de toute action permettant de "libérer" la contrainte d'une organisation*



La démarche de la TOC



ÉTAPE 1 : OPTIMISATION

- ➊ Identifier les contraintes du système
- ➋ Valider leur pertinence stratégique et éventuellement "déplacer" les contraintes
- ➌ Décider comment les exploiter
- ➍ Subordonner tout le reste à la décision précédente



Les principes de la TOC



ÉTAPE 2 : AMÉLIORATION

- ⑤ Libérer les contraintes du système *tout en visant à maintenir leur position stratégique*
- ⑥ Mais si lors des étapes précédentes, une contrainte a été déplacée ou si la stratégie a évolué, retourner à l'étape 1
- ⑦ **Ne jamais laisser l'inertie devenir la principale contrainte !**



Quels axes pour l'amélioration des performances ?

- **TPM et augmentation du TRS sur la RC**
 - *Maîtrise de la qualité (SPC)*
 - *Fiabilisation et maintenance*
 - *"Casse-croûte", début-fin de poste*
 - *Polyvalence et polycompétence*
 - *Augmentation de la cadence nominale, ...*
- **Protection de la capacité de la RC**
 - *Assurer son "alimentation"*
 - *Assurer son "évacuation"*



Quels axes pour l'amélioration des performances ?

- **Générer la diversité en aval de la RC**
- **Délestage de la RC**
 - *Par des gammes alternatives*
 - *Par l'utilisation de ressources secondaires ou par sous-traitance*
- **Augmentation des ventes de produits ne consommant pas de capacité de RC**
- **Augmentation des prix de vente des produits consommant de la capacité sur les RC, ...**

Quels autres points à prendre en considération ?

- Quel est l'impact d'une panne sur une ressource non critique ?
 - *Le coût de la réparation tant que la ressource ne devient pas critique à son tour*
- Quel est l'impact d'une perte de capacité sur la RC ?
 - *Réduction de la marge nette*
- Quel sont les conséquences d'une non-qualité ?
 - *Créée en amont et détectée sur la RC ?*
 - *Créée en aval de la RC ?*



Les clés du management par les contraintes



ProConseil

proconseil.net

- 1. Les ressources critiques (les contraintes) existent**
- 2. Point focal de la performance, elles permettent de simplifier la modélisation du système productif et d'en faciliter le pilotage**
- 3. Mais si elles conditionnent la performance globale, leur position ne peut pas être le fruit du hasard**
- 4. Le choix de leur position sur des critères topologique (début de process, fin de process, ...) est un faux débat**
- 5. Elles sont choisies en cohérence avec la stratégie (ressources rares, cœur de métier, capitalistiques, ...) ; ainsi elles portent la valeur et la marge (performance globale maximale)**
- 6. Elles induisent une approche « duale » de l'entreprise et de son management !**
- 7. Elles permettent de fixer des priorités dans le déploiement des plans de progrès (TPM sur RC, ...)**
- 8. À condition que le dispositif d'évaluation de la performance et le système d'indicateurs soient organisés de manière à éclairer les gisements de progrès globaux et à guider les « attitudes » en cohérence avec cette vision duale**

