

SOMMAIRE



Radu DEMETRESCOUX :
Consultant Associé de
AXIUM PERFORMANCE ®

Le TRS est-il un
indicateur « Lean » ?

Remise de 15%
pour toute
inscription avant le
31 Juillet 2012 :

Préparez d'ores et déjà
vos formations de la
rentrée.

Pour plus d'information
et inscription, contactez-
nous par mail :
[formation@axium-](mailto:formation@axium-performance.com)
[performance.com](mailto:formation@axium-performance.com)

Programme et descriptif
des sessions sur
[www.lean-](http://www.lean-university.com)
[university.com](http://www.lean-university.com)

Le TRS est-il un indicateur « Lean » ?

Parmi les paradigmes que les praticiens du Lean rencontrent de temps en temps, figure celui qui tente de nous faire croire que le TRS n'est pas un indicateur « Lean », pire, qu'il serait même « anti Lean ». Sous prétexte qu'il conduirait à encourager la surproduction.

Le TRS est un rendement, comme le R du milieu l'indique. Il s'agit d'un indicateur destiné à suivre et améliorer le taux d'utilisation des machines. Il décompose les pertes de production en différentes catégories, les met en évidence et sert de base à la mise en place de plans d'actions d'amélioration.

La mesure et le suivi dans le temps d'un rendement est tout à fait compatible avec les concepts du Lean, et en général avec ceux de l'amélioration continue. Il s'agit de détecter les causes des écarts entre ce qui peut être obtenu dans les conditions idéales et ce qui est obtenu réellement, puis d'engager des actions correctives pour réduire ces écarts, en éliminant les Muda qui en sont responsables.

A condition de savoir s'en servir.

Améliorer le TRS en faisant de la surproduction est aussi absurde que tourner pendant des heures, inutilement, en voiture, autour du lotissement pour améliorer le TRS du véhicule.

Vous avez compris qu'il s'agit là d'un manque de savoir-faire dans la définition du temps d'ouverture. Si ce dernier est considéré comme étant 24h, on peut arriver à ce type d'incongruités.



La logique voudrait que soit pris en compte le temps minimum nécessaire dans des conditions de sécurité et économie optimales pour effectuer les trajets utiles.

De la même manière, le temps d'ouverture d'un équipement devrait correspondre au temps optimum nécessaire pour produire avec la qualité requise la quantité correspondant au besoin du client. Dans ces conditions, pas de risque de surproduire.

On a connu les attitudes incriminées dans la préhistoire du Lean. Et même si ce genre de comportement n'a pas complètement disparu, les temps ont beaucoup changé.

QUIZZ.

Répondez à la devinette de la fin de cette newsletter et gagner une formation Lean University à 50% ainsi qu'un lot de goodies AXIUM Performance très lean.

Faites part de votre réponse à l'auteur de cette newsletter :
r.demetrescoux@axium-performance.com

La première bonne réponse sera récompensée !



Dans les années '80 – '90, quand le Lean a commencé à se faire connaître en Europe, il était surtout appliqué dans l'automobile et dans des industries manufacturières. Le phénomène de désindustrialisation dont on parle beaucoup en ce moment (part de l'industrie dans le PIB en baisse de plusieurs points depuis la fin des années '90) ne touche pas dans la même mesure les industries de type « manufacturier » et celles de « process » (agro-alimentaire, chimie, pharmacie, luxe). Ces dernières, non seulement ont mieux résisté en France (savoir-faire, compétitivité, délocalisation moins aisée, etc.) mais ont adopté en grande partie le Lean. Dès lors, le TRS et les indicateurs assimilés jouent un rôle de plus en plus grand dans le processus d'amélioration.



Dans les entreprises de « process » avancées qui ont introduit et déployé le Lean depuis des années, le TRS est un des indicateurs clé

Beaucoup de lignes disposent de systèmes automatiques d'enregistrement des arrêts (et micro arrêts parfois), les opérateurs se chargeant d'indiquer les causes des incidents et conduire ensuite des groupes de résolution de problèmes dans le cadre de processus d'Animation de la Performance à Intervalle Court.

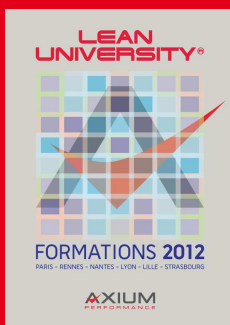
Cela est fait en prenant en compte le temps effectif de fabrication des quantités lancées comparé au temps théorique. Dans le cas des entreprises qui pratiquent des systèmes de planification de type Ordonnancement en Flux Séquentiels, les quantités produites sont comparées à celles lancées en fabrication, pour des lots de durée fixe.

Il est vrai qu'une autre tentation peut exister : grouper des lots afin d'augmenter leur taille et diminuer le nombre de changements, attitude « anti Lean » s'il en est. Pour éviter ce type de réaction, il n'est pas rare de rencontrer un autre type d'indicateur à côté du TRS : un indicateur qui exclut les changements de série du temps d'ouverture, et qui mesure le rendement de production.

Le suivi systématique de plusieurs types d'indicateurs complémentaires, y compris celui qui mesure l'évolution des temps de changement permet d'appréhender les différents paramètres qui affectent la performance, quelque soit leur nature.

Brochure Formations 2012

Recevez votre
exemplaire, en nous
envoyant un mail :
[formation@axium-
performance.com](mailto:formation@axium-performance.com)



Leçon de japonais de Koshi IYAMA 日本語レッスン

KOSU : s'écrit en Japonais 工数.

Le Kosu est un moyen de connaître le vrai coût des produits en temps réel. Il représente l'unité de temps pour chaque produit, mesuré chaque jour. Tous les coûts directs sont pris en comptes, même les heures supplémentaires

Le temps est alloué à chaque produit.

Le KOSU est mesuré au niveau de l'atelier.

Le KOSU est l'indicateur principal pour mesurer l'efficacité de la production.

Même dans l'automobile, chez certains équipementiers, on utilise le TRS pour piloter l'amélioration de la productivité au même titre que le Kosu sur des lignes automatiques conduites par un ou plusieurs opérateurs. En effet, les deux sont proportionnels à la part main d'œuvre directe dans le prix de revient.

Dans tous les cas il s'agit de choisir le bon indicateur qui permet d'améliorer les performances en agissant sur les facteurs qui génèrent la variabilité. Dans les industries dites de « main d'œuvre », c'est l'élément humain qui, le plus souvent, détermine le temps de cycle (qui dans le Lean devrait être le plus proche possible du temps de takt). Un indicateur de productivité du type Q/P/H (quantité de pièces par heure et par personne) permet de mettre en évidence et corriger les dysfonctionnements.

Dans les industries de « process » c'est la machine qui donne le temps de cycle, il est donc normal d'utiliser l'indicateur adéquat pour piloter l'amélioration, et le TRS est tout à fait indiqué pour cela.

Le vrai débat n'est pas de déterminer quels sont les indicateurs « anti Lean » et les distinguer de ceux qui seraient « Lean », mais de distinguer les indicateurs pertinents de ceux qui ne le sont pas. Et surtout, apprendre à les utiliser, car on peut dévoyer n'importe quel indicateur, fut-il réputé « Lean ».

Ainsi, certains considèrent, par exemple, que l'amélioration du taux de service client passe par une augmentation des stocks, et d'autres, que la manière la plus facile d'améliorer la productivité est de monter les cadences au lieu d'éliminer les Muda.



Pour finir, rappelons que l'utilisation biaisée d'indicateurs peut servir aussi à enjoliver les résultats. Ainsi, lorsque vous remarquerez sur une courbe de TRS des pointes à plus de 100%, vous saurez que c'est le cas, car, comme personne ne l'ignore, un rendement ne peut en aucun cas être supérieur à 1 !

Petite devinette : dans le cas mentionné, d'où provient l'erreur ?

Prochaine session LEAN TRS et KOBETSU :

13 et 14 Décembre 2012
Paris ou Rennes.

Formation assurée par
Koshi IYAMA,
consultant associé.

Pour plus d'information
et inscription, contactez-
nous par mail :
[formation@axium-
performance.com](mailto:formation@axium-performance.com)

Programme et descriptif
de la session sur
[www.lean-
university.com](http://www.lean-university.com)

Formations en inter 2012

[IAT Basics](#) : 11 au 12 Septembre - Partie 1 (Paris ou Lille).

[5S et Management Visuel](#) : 17 au 18 Septembre (Strasbourg).

[Executive Lean Training](#) : 20 au 21 Septembre – Partie 1 (Paris).

[Lean Office](#) : 24 au 25 Septembre (Paris).

[Lean SMED](#) : 27 au 28 Septembre (Paris ou Rennes).

[Les Fondements du Lean](#) : 1er au 2 Octobre 2012 (Paris ou Nantes).

[Manager de Proximité](#) : 3 au 5 Octobre (Entreprise).

[Lean Manager](#) : 18 au 19 Octobre - Partie 1 (Paris ou Nantes).

**Pour toute information et proposition tarifaire,
contactez-nous : formation@axium-performance.com**

Vous aurez l'occasion de pratiquer vous-même des outils du Lean dans le Dojo de nos partenaires. Vous échangerez avec des Sensei ayant travaillé pour Toyota et qui ont été formés par T. Ohno, le père du TPS et du Lean. Après la visite de 6 usines et du musée Toyota, vous comprendrez la force de la méthode et l'implication des employés. Vous discuterez avec des dirigeants. Vous échangerez ensuite avec nos consultants et nos partenaires autour de dîners traditionnels. Enfin, vous visiterez la ville impériale de Kyoto.

✳ Date limite d'inscription : le 21 Septembre 2012

✳ Nombre maximum de participants : 20

✳ Prix par personne : 5800 € H.T.

✳ Ce prix comprend :

Les conférences, la pratique dans le Dojo, les visites d'usine, la visite de Kyoto,
Les transports au Japon (sauf aéroport/hôtel),
Les hébergements pour 6 nuits,
Petit-déjeuner, déjeuner et dîner du dimanche 14 Octobre au soir au Samedi 20 Octobre au matin avec deux dîners traditionnels, départ pour le retour le Samedi 20 Octobre.

✳ Ce prix ne comprend pas :

L'acheminement A/R vers le Japon, les transports aéroport/hôtel, les assurances, les taxes d'aéroport ainsi que les consommations personnelles.

✳ Les Caractéristiques :

- Animés par des consultants qui ont travaillé chez Toyota,
- Etudes de cas réels
- Visites d'Usines
- Petit groupe limité à 20 personnes

✳ Les Objectifs :

- Etudier le contexte et la structure du Toyota Production System
- Analyser et Résoudre des problèmes que des participants ont peut-être en commun
- Visiter les usines qui sont les plus pointues au monde
- Apprendre à connaître la culture japonaise et celle du Toyota Production System.



TSK Accelerate your life

AVEX
エイベックス株式会社



Kokusan Denki Co., Ltd.

TOYOTA

OMRON

NISSAN