

Les 7 8 ou 9 types de gaspillages



La communauté industrielle doit à Taiichi Ohno les 7 types de gaspillages qu'il a identifiés dans les ateliers.

Pour mémoire, il s'agit des gaspillages :

1. provenant de la surproduction
2. provenant des temps d'attente
3. occasionnés par les transports
4. dus aux stocks inutiles
5. dans les processus de fabrication
6. dus aux mouvements inutiles
7. dus aux pièces défectueuses

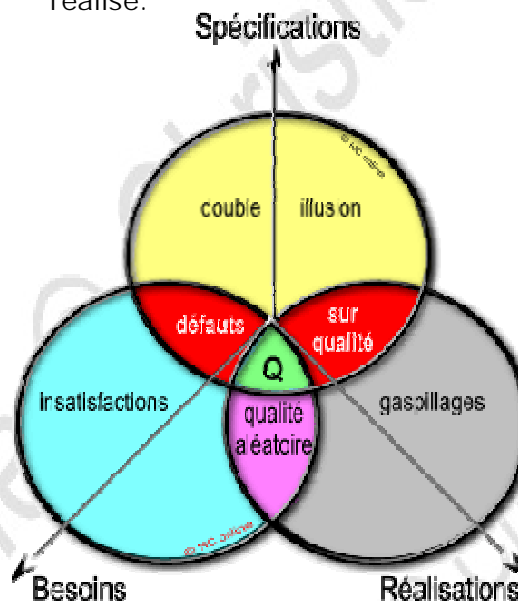
Cette formalisation a jeté les bases du lean thinking et a permis la structuration des programmes d'amélioration de performance.

Ces 7 types de gaspillages, issus des ateliers, peuvent être transposés dans tous types d'activités, y compris les services.

Le septième type ne sera plus forcément une non-conformité physique, un produit défectueux, mais une non-conformité par rapport à une attente du client.

La vague du management par la qualité totale a elle permis de définir la qualité en termes de conformité aux attentes du client.

Le schéma ci-dessous rappelle que la qualité se définit comme la triple conformité entre les attentes (ou besoins) du client, les spécifications retenues pour définir le produit ou le service et ce qui a été effectivement réalisé.



La combinaison des deux approches permet de définir le 8^e type de gaspillage, comme étant celui du développement de produits dont personne ne veut, essentiellement parce qu'il ne répond pas aux attentes.

L'auteur, Christian HOHMANN, est manager et consultant au sein d'un cabinet international.

Il intervient en conseil sur des problématiques de performance industrielle et logistique.



Au-delà de ces 8 types de gaspillages généralement admis (on les retrouve sous la forme 7+1, par exemple), il en existe un 9^e, qui est le gaspillage d'opportunités.

Dans l'approche Lean, toute réalisation qui ne rencontre pas un besoin ou une attente client est un gaspillage.

L'exception est certainement ce que l'approche marketing de Kano appelle "*l'heureuse surprise*", une fonction ou un service non attendu par le client, mais dont la découverte lui procure une "*supersatisfaction*".
A l'inverse, son absence ne nuit pas, puisqu'il n'y a aucune attente.

Ne pas saisir les opportunités est le neuvième type de gaspillages

Retrouvez tous les articles sur HC online

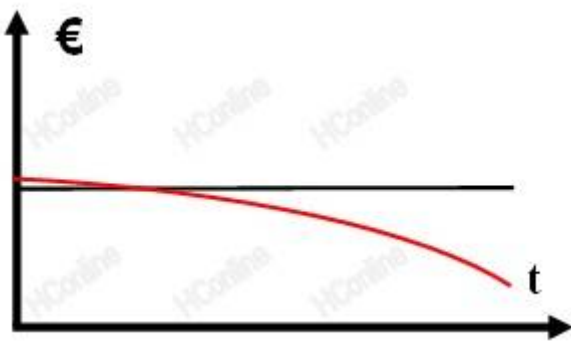
<http://chohmann.free.fr/>

Le gaspillage d'opportunités

Premier exemple

Imaginons une entreprise dont le responsable des achats est extrêmement fier d'avoir pu maintenir ses prix d'achat auprès de ses fournisseurs, "alors que les prix augmentent régulièrement".

Quelques renseignements pris sur les marchés en question révèlent que globalement, les prix de vente ont en fait baissés sous la pression concurrentielle.



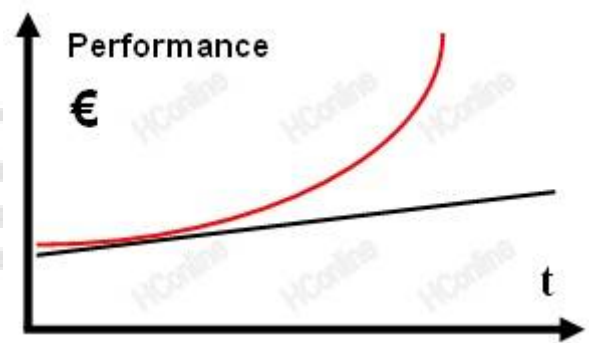
Le responsable des achats a donc gaspillé une opportunité de gain en appliquant une stratégie défensive générique là où il aurait fallu :

1. Se renseigner, se tenir au courant,
2. Exiger d'acheter au prix du marché,
3. Négocier un effort supplémentaire

Deuxième exemple

Imaginons une entreprise dont le responsable des ventes est extrêmement fier d'avoir fait progresser régulièrement ses ventes.

Quelques renseignements pris sur les marchés en question révèlent que globalement, les concurrents ont multipliés leurs ventes de manière exponentielle.



Le responsable des ventes a donc gaspillé une opportunité de gain en restant dans l'illusion de sa bonne performance, certainement vraie si l'on raisonne relativement à la société elle-même, mais médiocre comparée aux résultats de la concurrence.

Remplacez le responsable des achats par le responsable de la production ou le responsable Supply Chain et le maintien des prix par le maintien des temps de cycle / délais de livraison.

Imaginez que la concurrence ait réussi à réduire ses temps de cycle / délais de livraison...

Prenez de même manière le responsable du bureau d'étude ou de la R&D et les délais de mise sur le marché.

Faites de même pour les fonctions et activités dont l'amélioration des performances procure un avantage concurrentiel.

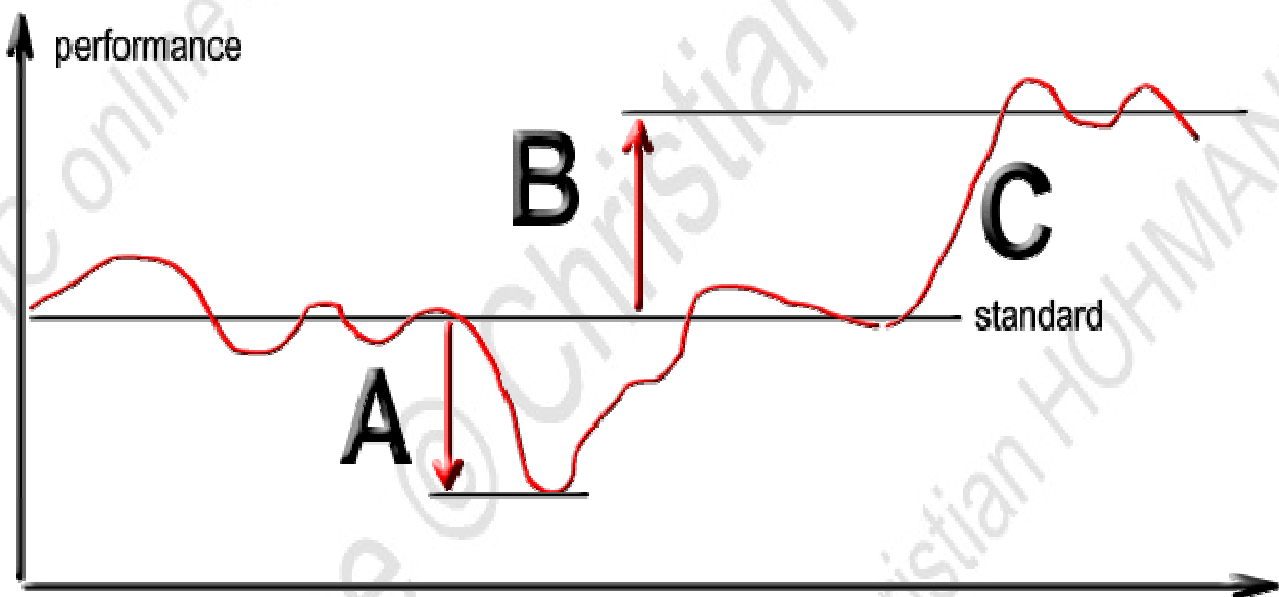
Le gaspillage d'opportunités

De manière générale

Les pertes de performance sont le plus généralement comprises comme un écart négatif entre la mesure actuelle et le niveau "standard", comme montré en **A** sur la figure ci-dessous.

Cette perte de performance peut être lente et graduelle, de sorte qu'un système de mesure et suivi peu pertinent, ou encore un responsable peu attentif puisse la laisser passer.

Le passage du standard courant au nouveau standard (en **C**) se fait soit par amélioration incrémentale (amélioration continue, kaizen...), soit par rupture (Kaikaku, reengineering...), ou encore par un mélange opportuniste des deux approches.



A l'inverse, l'écart positif **B** par rapport au standard est une opportunité. Ne pas exploiter cette opportunité en comblant l'écart **B** c'est accepter une "perte d'opportunité".

Encore faut-il avoir conscience de cette opportunité, qui n'est révélée en général que par une comparaison à un autre standard, typiquement lors d'un benchmark.

Dans leur conseil de viser la perfection, Womack et Jones* invitent leurs lecteurs à outrepasser l'objectif de "simplement" s'aligner sur les meilleurs (benchmarking) mais à travailler sans relâche pour s'approcher de la perfection et se doter d'avantages concurrentiels.

* "LEAN THINKING : Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation", James P. Womack, Daniel T. Jones