



LE TAGÈTE

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

Vol. 5 n° 11, 1 JUIN 2015

LE 'HALF-TIME IMPROVEMENT'

Schneiderman¹ a parlé de la mesure du 'half-time', pour référer à l'écart de temps existant entre le temps effectivement mis à produire et le temps théorique de production que cela devrait prendre.

Voyons comment se calcule le 'half-time improvement'. Admettons que le cycle original entier, dans une organisation, pour produire une quantité donnée d'unités soit de onze heures. Posons, que le cycle théorique minimum devrait être, lui, de une heure. Et supposons, enfin, qu'il faudra un mois d'effort à l'organisation visée pour réduire à six heures son cycle entier de production. Il est donc question ici d'une réduction de 50 %². Un mois sera donc nécessaire, pour réduire l'excès d'heures de production de dix heures à six heures. Donc un mois représente le 'half-time', comme tel.

Si l'on continue la séquence de calculs du temps de réduction requis pour que la production s'effectue sans excès de temps de tâche, et que chaque fois l'effort requis pour réduire de 50 pourcent l'écart restant entre le temps réel et le temps théorique est de un mois, après sept mois on en arrivera à un cycle entier de production de 1,10937 heure³. Ce qui sera très près du temps théorique imputé (une heure), comme cycle de temps requis pour accomplir ce type de travail.

Ce que cela permet de constater, c'est que la réduction de l'excès sur le temps de cycle entier de production, sur une tâche donnée, ne peut être comprimé d'un seul coup. En somme, éliminer un écart de 50 % sur un temps de cycle commande déjà de redoubler d'efforts ou presque pour y arriver. On ne peut donc escompter, que la récupération se fasse d'une traite, d'autant que le temps de cycle entier ne dit strictement rien de l'effort requis pour raccourcir le temps de production. Le temps théorique, dont il est ici question, ne sort pas de la cuisine de Jupiter. C'est le temps réel mis par le 'best in class', soit le producteur le plus efficient qui soit dans le secteur d'activité concerné.

L'amélioration du rendement sur la tâche exécutée, que suppose la compression du temps de cycle susdit, impose donc à l'organisation de réviser (améliorer) ses modes, méthodes et pratiques de gestion, sans quoi aucun progrès ne sera enregistré. Et les exhortations au travail n'aideront en rien l'avancement des choses. Ce que cela exigera de la part de l'organisation, c'est une révision en profondeur de son fonctionnement interne, et la conscience du fait que, d'étape en étape, l'abaissement du prochain 50 % d'excès de temps de production sera encore plus onéreux, humainement parlant, à rencontrer. Les hommes et les femmes de l'organisation sont sans doute motivés à se dépasser, mais ne sont pas des bêtes de somme. Les organisations où la culture est impropre aux améliorations continues auront un mal invraisemblable à réformer leur cadre de travail, et, ce faisant, risqueront de casser le système avant d'avoir atteint l'objectif final du temps théorique dont il est ici question. Les objectifs sont une chose; leur atteinte en est une autre !

¹ Schneiderman, A.M., (1988), 'Setting Quality Goals', Quarterly Progress, avril, p. 51-57.

² 11h - 1h = 10 heures en trop; 6h - 1h = 5 heures encore en trop (soit 50 % de moins d'excès qu'auparavant).

³ 11h (10h) à 6h (5h) = 1 mois; 6h à 3,5 (2,5) = 1 mois; 3,5 à 2,75 (1,75 = 1 mois); 2,75 à 1,875 (0,875 = 1 mois); 1,875 à 1,4375 (0,4375 = 1 mois); 1,4375 à 1,12875 (0,21875) = 1 mois; 1,12875 à 1,10937 (0,10937) = 1 mois.