

# La Théorie des Contraintes

**La productivité d'un système est déterminé par UNE  
contrainte (le goulot d'étranglement)**

**Pour améliorer le système, il faut optimiser le goulot**

## ***Les 5 étapes de focalisation***

### **0. Clarifier le but du système**

**C'est l'étape la plus difficile:**

- Demandez aux gens le but de leur organisation. Souvent, vous ne recevrez pas de réponse ou des réponses différentes.
- Est-ce que tout le monde est d'accord avec **un but** (ou peu de buts avec des priorités claires)?
- Comment est-ce qu'on va mesurer notre succès?

Regardez le **système entier**. Ou est le départ ? La fin ?

### **1. Ou est le goulot d'étranglement?**

Il y en a toujours un! Les symptômes:

- Ressource stressée, surmenée
- Travail en cours qui s'empile avant le goulot
- Ressources derrière le goulot doivent attendre du travail en cours

### **2. Exploiter le goulot**

La production du système == la production du goulot. Tirez le maximum de travail **utile** du goulot.

- Enlevez toutes les tâches non-productives
- Faites en sorte qu'il y a toujours de quoi travailler pour le goulot. Mettez un tampon de de sécurité avant le goulot.
- Mais ne surchargez jamais le goulot, le goulot « tire » du travail du tampon.
- Prioritisez agressivement le travail du goulot.

**Exploitez toujours en premier lieu: ca ne coute rien, une ressource impliquée.**

### **3. Subordonnez le reste du système au goulot**

Les ressources qui ne sont pas goulots ont (par définition) de la capacité disponible. Utilisez cette capacité pour :

- Aider le goulot, reprendre une partie de son travail
- Travailler au rythme du goulot. Pas plus vite, pas plus lent
- Assurer que la qualité du travail en cours donné au goulot est de haute qualité.
- Traiter la production du goulot avec prudence, pour ne pas gacher du travail du goulot

**Si vous ne pouvez plus exploiter le goulot, subordonnez les autres. Ca ne coute rien, mais implique plus de ressources. Cela pourrait entraîner que les autres**

**travaillent plus lentement, mais le but n'est pas de garder les gens occupés ; le but est d'améliorer la production du système entier.**

#### **4. Elevez le goulot**

Investissez des ressources et du temps pour améliorer la performance du goulot.

- Training, livres, conférences, coaching
- Relaxation, sports, bonne ambiance
- Meilleurs outils
- Plus de gens pour faire le travail (cela ralentit au début!!)

**Cette étape nécessite du temps et de l'investissement. Ne le faites que si les étapes précédentes (qui sont « gratuites ») n'apportent plus rien.**

#### **5. Et de nouveau ! Ne laissez pas l'inertie devenir le goulot !**

Il y a toujours un goulot d'étranglement ! On peut toujours faire mieux. Retournez toujours aux étapes 0 et 1 : est-ce que notre but est toujours valable ? Est-ce que le goulot s'est déplacé ?

**« Quand vous éliminez problème n°1, problème n°2 reçoit une promotion »**

#### **6. Changez le système**

Parfois, il n'y a plus moyen d'améliorer le système. Alors, il faut changer la structure du système. C'est beaucoup plus difficile. Vous rencontrerez des objections :

- Des règles cachées: « *Mais on a toujours fait les choses comme ca!* » - Pourquoi est-ce que vous avez décidé de travailler comme ca ?
- « *Ne touchez pas à ca! Vous allez tout casser !* » - Pourquoi ? Est-ce qu'on peut faire un petit essai ? Un experiment, sans risque ?
- « *Vous ne comprenez pas!* » – Pouvez-vous me l'expliquer ?

#### **Pour en savoir plus:**

“The Goal” – Eliyahu Goldratt

“It's Not Luck” – Eliyahu Goldratt

“Necessary but not sufficient” – Eliyahu Goldratt

“Thinking for a Change” – Lisa Scheinkopf

“Agile Management for Software Engineering” – David Anderson

“Throughput Accounting” – Thomas Corbett

“Critical Chain Project Management” – Lawrence P. Leach

“Project Management in the Fast Lane” – Robert C. Newbold

“Deming and Goldratt” – Domenico Lepore and Oded Cohen

Voyez aussi “Lean” et “The Toyota Way” pour des techniques pour exploiter, subordonner et elever. Plus de livres sur

<http://wiki.systemsthinking.net/Systemsthinking/BookList.html>

Pascal Van Cauwenberghe  
[pascal@nayima.be](mailto:pascal@nayima.be)  
Nayima  
<http://www.nayima.be>

Portia Tung  
[portia@portiatung.org](mailto:portia@portiatung.org)  
Exoftware  
<http://www.portiatung.org>

