

Introduction

Faire simple, c'est difficile. Le challenge à relever consiste à dégager de la disponibilité pour œuvrer vers une simplification des modes de fonctionnement.

Vous envisagez de grimper les premières marches du lean management. Pour vous accompagner dans cette ascension, nous avons bâti cet ouvrage en nous appuyant sur la structure de l'amélioration continue (selon Edwards Deming) du processus de lean management.

Vous trouverez, sur la figure 1, les quatre grandes marches de l'amélioration continue.

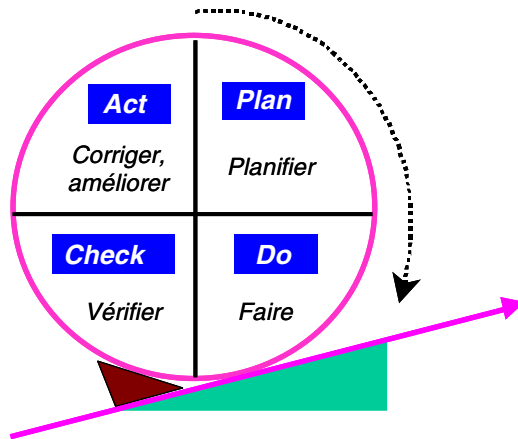


Figure 1 La roue de l'amélioration continue selon Deming

Plan (planifier) avec :

- la définition de la stratégie, de la politique et des objectifs ;
- l'identification des besoins des ressources matérielles, humaines, financières et technologiques ;
- la définition des responsabilités et la répartition des rôles ;
- l'identification d'un environnement de travail favorable ;
- la définition des méthodes et des règles de travail ;
- l'identification des attentes des clients.

Do (agir) qui met en œuvre des opérations pour répondre à la finalité de l'activité.

Ces opérations, au cœur du métier, sont celles qui construisent la valeur ajoutée de l'entreprise. Elles touchent les dispositifs de réalisation et de mise à disposition du produit ou du service au client, en respectant toutes exigences internes et externes.

Check (vérifier) avec :

- la surveillance et l'évaluation de l'atteinte des objectifs et des axes de la stratégie ;
- l'évaluation du niveau de satisfaction du client ;
- la vérification du respect des pratiques formalisées ;
- la vérification de l'adéquation des besoins des ressources matérielles, humaines, financières, technologiques.

Act (réagir) qui démontre la capacité de l'entreprise à prendre du recul sur son quotidien, avec :

- une vision synthétique des activités et de la performance de l'entreprise ;
- une analyse associée à une méthode de résolution de problème ;
- des plans d'action correctifs en cas de problème avéré ;
- des plans d'action d'amélioration ou de prévention ;
- une capitalisation d'expérience sur les bonnes pratiques et les embûches.

Pour répondre à chacune des 100 questions, nous nous sommes inspirés d'un découpage standard, basé sur quatre thèmes accompagnés de pictogrammes :

1. Une présentation synthétique du sujet.



2. Les points positifs.



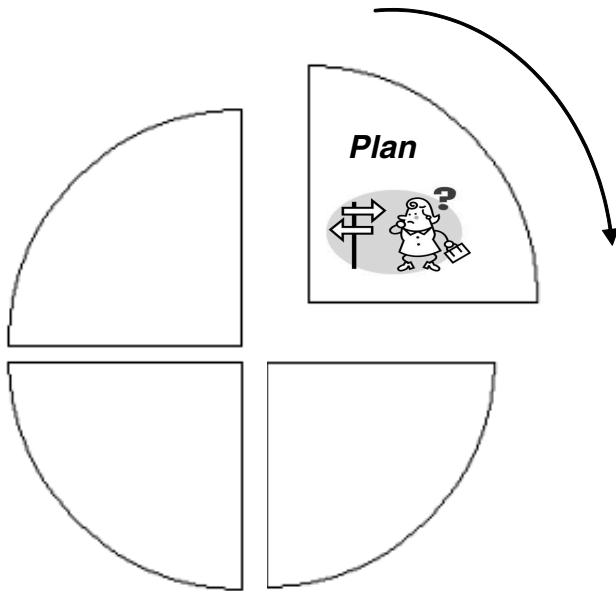
3. Les opportunités.



4. Les risques ou les mauvaises pratiques.

Nous vous souhaitons bonne lecture et bon vent dans le vaste océan du lean !

1 *Plan*



1

D'où vient le lean ?

Avant la deuxième guerre mondiale de 1939-1940, les modèles industriels étaient basés sur une production de masse destinée à réduire les coûts, tel celui de Ford. À cette époque, la demande était plus importante que l'offre et les entreprises ne connaissaient pas la surproduction.

Au cours de la deuxième guerre mondiale, les États-Unis ont envoyé leurs ouvriers à la guerre pour soutenir les alliés, créant ainsi un manque de main-d'œuvre qualifiée dans leurs usines et plus particulièrement dans les usines d'armement.



Le département de la défense du gouvernement américain décide alors de lancer un programme de développement des méthodes de formation et d'apprentissage entre 1940 et 1945 : le *Training Within Industry* (TWI).

Les Japonais, qui sortent affaiblis de la guerre, recherchent alors un système de production flexible qui ne produit qu'à hauteur des besoins du client. Monsieur Taiichi Ohno, et d'autres personnes de Toyota, ont observé les méthodes innovantes aux États-Unis et les ont adaptées pour créer le Système de Production Toyota (TPS).

L'esprit lean vient de naître !

2 *Qu'est-ce que le lean ?*

Le lean est un processus qui recherche la performance de l'entreprise par la suppression des gaspillages, dans le but de respecter les exigences du client en termes de qualité, coûts, délais et réactivité.

Il repose sur deux grands principes qui ont un système de management axé sur la culture d'amélioration continue et sur les individus :

- le *jidoka* : arrêt de ligne en cas d'anomalie, séparation homme-machine, système anti-erreur et résolution des causes sur le terrain ;
- le Juste à Temps : le flux est tiré par le client.

Ces deux piliers reposent sur des fondations solides qui sont :

- la production lissée ;
- le processus stabilisé et standardisé ;
- le management visuel.

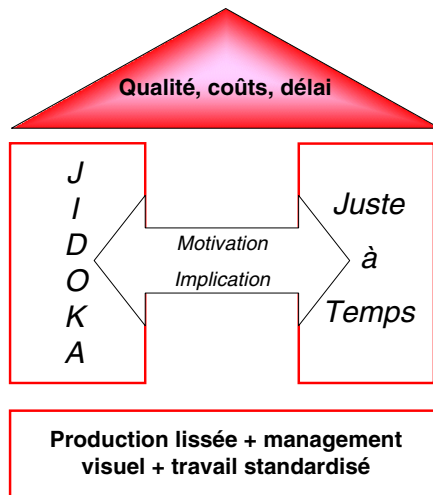


Figure 2 La maison lean



Le processus lean, tel que défini par Jim Womack et Dan Jones, est un enchaînement de cinq opérations clés que nous détaillons dans cet ouvrage :

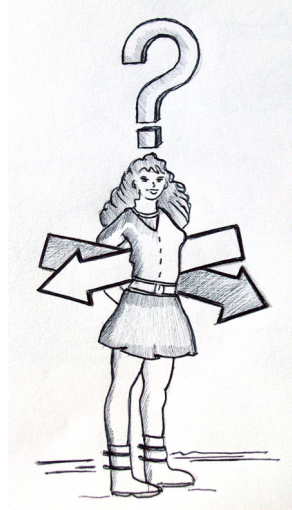
- définir ce qu'est la valeur pour le client ;
- définir la chaîne de valeur ;
- mettre en œuvre le flux de valeur continu ;
- mettre en œuvre le flux tiré ;
- viser la perfection.

3

Quels sont les objectifs du lean ?

Le lean conduit l'entreprise à :

- Satisfaire le client sur ses exigences en qualité, coûts et de délais, c'est-à-dire permettre la mise à disposition des produits ou services au client :
 - selon les spécifications demandées (qualité, techniques...) ;
 - selon le délai demandé ;
 - dans les quantités demandées ;
 - à un coût optimal.
- Devenir compétitif en :
 - supprimant les coûts inutiles ;
 - améliorant sa trésorerie et ses prix de revient.



Un facteur clé de succès du lean est de créer un esprit lean en impliquant tous les acteurs de l'entreprise.

Ainsi, lorsque les responsabilités, à tous les niveaux, ont pris conscience de la nécessité d'améliorer la satisfaction du client et la compétitivité de l'entreprise, alors nous pouvons considérer que le processus lean est en bonne voie.



La traduction littérale du mot anglo-saxon « lean » par « maigre » porte à croire que la démarche lean consiste à réduire les gaspillages et les ressources. Que nenni !

Le mot « lean » a été trouvé par un Américain dans un esprit de compétition : un coureur, à pied ou cycliste, a besoin d'un corps léger et puissant pour gagner sa place sur un podium.

4 **Quels sont les éléments d'une transformation lean ?**

La transformation lean est une décision stratégique qui repose sur trois éléments :

- les outils ;
- le système de management ;
- l'état d'esprit.



Les outils sont sélectionnés et développés spécifiquement à la mesure des besoins de l'entreprise pour contribuer au système opérationnel. Ils sont classés en trois catégories :

- les méthodes de gestion des équipes et des équipements pour réduire les pertes dans la chaîne de valeur ;
- les flux physiques et d'information ;
- les standards pour formaliser les méthodes de travail.

Le système de management soutient durablement le système opérationnel :

- par le management des hommes par la motivation ;
- en développant les compétences ;
- en identifiant et en définissant les rôles et les responsabilités ;
- en recherchant la performance ;
- en animant une démarche d'amélioration continue.

L'état d'esprit influe sur les comportements tant individuels que collectifs.



La mise en œuvre d'une transformation lean est une opportunité pour améliorer l'organisation de l'entreprise et amener les individus au changement.



Lorsque la culture et les valeurs de l'entreprise n'adhèrent pas à l'esprit du lean, les systèmes opérationnels et de management ne peuvent pas assurer une transformation efficace.