

Avis d'experts

Le Lean, avons-nous manqué quelque chose ?

Les entreprises où la démarche Lean a produit les effets les plus remarquables ont toutes un point commun : la mise en œuvre du Lean est un moyen au service d'une vision motivante de leur avenir et non l'objectif.

Qui, dans l'industrie, peut aujourd'hui s'offrir le luxe d'ignorer le Lean ?, interrogeait l'*Usine Nouvelle* en janvier 2009. Élaborée dans l'industrie automobile par Toyota au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la démarche Lean vise l'optimisation des processus en diminuant les sources d'inefficacités et de gaspillages. Elle est applicable dans tous les secteurs industriels (y compris pharmaceutique ou agroalimentaire) et à toutes les activités (production, organisations de service, fonctions support). Plébiscitée en période de croissance, cette approche est aujourd'hui questionnée à la lumière de la crise économique. La question posée est cependant moins de savoir si la démar-

che Lean reste applicable dans un contexte de crise que celle des adaptations incontestablement nécessaires.

Ne pas éluder le problème

Dans un marché en croissance comme celui que nous avons connu jusqu'en 2008, cette approche semble tout à fait cohérente. L'augmentation de l'activité absorbe au fur et à mesure les gains de productivité, qu'ils concernent la production ou d'autres fonctions. Il en va autrement dans un contexte de crise, caractérisé par la stagnation voire la baisse de l'activité. Dans une première période, les entreprises ont, d'une certaine façon, éludé le problème, en affectant les gains de productivité réalisés à la réduction des coûts. Ainsi, elles pouvaient maintenir leur rentabilité dans un contexte de marché plus tendu. Dans certains cas, l'objectif de réduction des coûts est devenu la principale motivation de mise en œuvre des méthodes Lean, sinon la seule. Il s'agit d'une perspective à court terme, tournée vers un résultat immédiat qui s'est souvent traduit par la compression des effectifs.

Un principe gagnant-gagnant

Au bout du compte, les entreprises qui se sont engagées dans cette voie sont aujourd'hui doublement confrontées à une impasse. Pour la plupart, ces gains de performance reposent en effet sur l'implication des équipes liées à la production. Chacun, à son niveau, et c'est l'un des principes fondateurs du Lean, est censé contribuer à l'amélioration globale de la production par ses suggestions et par son action. Chez Toyota par exemple, chaque collaborateur fait environ une suggestion par mois, contribuant ainsi à l'amélioration continue de l'entreprise. Pour qu'un tel système fonctionne, chaque contributeur doit pouvoir y trouver son compte, en termes de maintien ou d'amélioration de sa situation professionnelle. Les méthodes Lean reposent avant tout sur un principe gagnant-gagnant.

Et c'est précisément cet équilibre qui se trouve remis en cause par la perspective des réductions d'effectifs, vécue comme une sanction.

Changer sans changer

Cet équilibre n'est pas seulement nécessaire au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.

 **CIMI® Formations/Conseil**
8 rue de l'Azin - 41018 BLOIS CEDEX
☎ **02 54 74 65 15**
✉ **@ventes@cimi.fr**

Nos types d'intervention

- Ingénierie de formation et de pédagogie.
- Pilotage et accompagnement d'actions de changement ; projets d'évolution organisationnelle et technologique d'entreprises de l'industrie et des Services.
- Évaluations, parcours personnalisés, profils d'emploi. Formation/action Intra-entreprise, **stages sur mesure**. Actions réalisées en entreprises en fonction des besoins spécifiques.
- Formation/action Interentreprises. 180 stages proposés sur différents domaines.

Nos domaines d'expertise

- * **TECHNIQUES** : Automatismes/Supervision/Réseaux, Electrotechnique, Froid/Climatisation - Régulation/Instrumentation, Mécanique, Pompes, Vide, Hydraulique, Pneumatique, Soudage, Métrologie, Bureautique/Informatique appliquée.
- * **MAINTENANCE** : Management, Organisation (TPM, externalisation...), Gestion technico-économique (GMAO, maîtrise des coûts, stocks...), Méthodes et Outils (AMDEC, SPC, fiabilité, sécurité...).
- * **PRODUCTION** : Outils et méthodes d'amélioration continue (Lean Manufacturing, Automaintenance, 6 Sigma, Kaizen, 5S, SMED, Value Stream Mapping...), Gestion des flux, Exploitation d'indicateurs (TRS, TRG...), Techniques et méthodes de conduite des équipements.
- * **MANAGEMENT/COMMUNICATION/PROJETS** : Management (évaluation, accompagnement), Conduite de projets, Transfert de compétences, Amélioration continue...

Découvrez nos produits associés à des certifications

- * Evaluation et **délivrance d'attestation d'aptitude** (Règlementation sur les fluides frigorigènes - Catégories I à IV)
- * Cycle de formation **Responsable Maintenance avec Certification de compétences** AFAQ Compétences.

Découvrez notre offre complète sur **www.cimi.fr**

Sa remise en cause affecte également l'une des valeurs fondatrices communes à tout type d'entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Il s'agit de sa volonté de progresser. Car lorsque la démarche Lean est utilisée pour la réduction des coûts et des effectifs, toute l'entreprise adopte mécaniquement une position purement défensive, comparable à celle de l'assiégé en infériorité numérique. Il ne s'agit plus d'aller de l'avant mais juste de tenir une position, survivre. L'utilisation du Lean dans le seul objectif de réduire les coûts aboutit ainsi à une position paradoxale, changer sans changer. Les gains de productivité sont utilisés pour maintenir l'entreprise en l'état ; elle produit la même quantité avec des moyens humains réduits. Les pratiques demeurent, mais le sens et l'objectif sont perdus.

Un corps "lean" est un corps de marathonien

Si le phénomène n'était limité qu'aux entreprises françaises, il pourrait peut-être s'expliquer par une traduction imparfaite du mot Lean qui, en anglais ne signifie pas "maigre" mais sans "superflu", comme le corps d'un marathonien ne devrait absolument pas être un corps mal nourri qui de surcroît craint pour son avenir.

Un projet qui donne envie à tous d'y contribuer

Parce qu'elle est le résultat d'un processus d'amélioration continu dans tous les compartiments de l'entreprise (ateliers, services de support, R&D, ventes, management), la mise en œuvre des méthodes Lean ne peut se satisfaire d'objectifs à court terme. Elle doit au contraire s'appuyer sur une stratégie crédible d'absorption sur le long terme des gains de productivité réalisés, par la conquête de nouveaux marchés, la dynamisation des ventes, l'augmentation de la qualité du service, etc. Le mot clé ici est "perspectives". Il s'agit de dessiner, à l'échelle de l'entreprise, une perspective d'absorption des gains de productivité qui ne passe pas par la réduction des effectifs. Il faut un projet crédible et mobilisateur.

Changer l'entreprise

Ce genre de perspective ne peut être fourni que par un projet industriel ambitieux, inscrit dans la durée (une ou plusieurs décennies) et qui mettrait l'entreprise à l'abri de la volatilité du marché. Au service d'un tel projet, la démarche Lean doit naturellement être étendue au delà de son champ traditionnel d'application, l'atelier ou l'usine de production. C'est l'ensemble des acteurs de la chaîne qui se trouve impliqué dans la recherche de gains de productivité, l'identification des bonnes pratiques et des idées innovantes. La mise en œuvre du Lean produira d'autant plus d'effets positifs qu'elle sera mise au service d'une vision d'avenir crédible, motivante et partagée par tous. Nous oublions trop souvent que "le modèle Toyota" est un modèle de forte croissance et que c'est pour cela que tous les collaborateurs ont envie d'y contribuer ■

Philip Marris⁽¹⁾ et Michel Prud'homme⁽²⁾

(1) Philip Marris : Fondateur et Directeur Général de Marris Consulting.

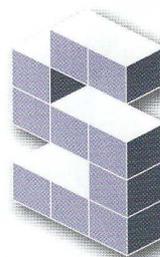
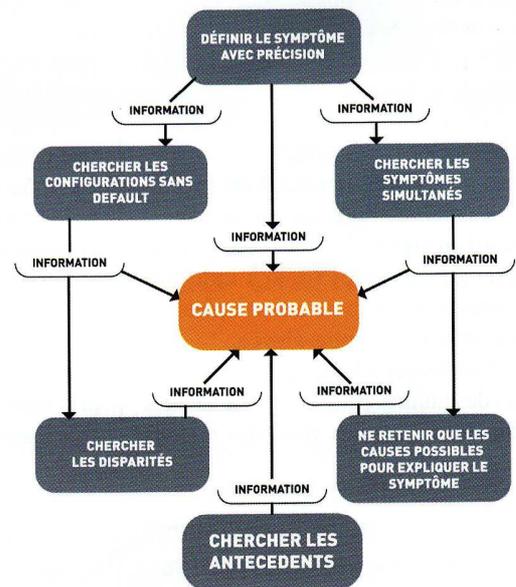
(2) Michel Prud'homme : Consultant Manager chez Marris Consulting.
www.marris-consulting.com

Trouvez enfin les causes premières

avec la Méthode

MAXER

Dépannage, Analyse, Fiabilisation.
Démarche Axée sur le Raisonnement.
Langage graphique par le Défailligramme.
Formation interactive reconnue par les plus grandes entreprises internationales.
Amélioration du TRS.



.Consultants

contact@jpsconsultants.com // www.jpsconsultants.com
cel. 06.80.30.56.43 // fax. 01.34.87.05.17

Formations 2 ou 4 jours en inter ou intra
Dates inter 2010 : S11 - S23 - S36 - S46