Le Lean : avons-nous manqué quelque chose ?

Philip Marris et Michel Prud'homme

Les entreprises dans lesquelles la démarche Lean a produit les effets les plus remarquables ont toutes un point commun : pour elles, 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. Elaborée 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'inefficacité et de gaspillage. Elle est applicable dans tous les secteurs de l'industrie, y compris celle du dispositif médical, et à toutes les activités (production, organisations de service, fonctions support). Plébiscitée en période de croissance, cette approche est aujourd'hui remise en cause à la lumière de la crise économique. La question posée est cependant moins de savoir si la démarche Lean reste applicable dans un contexte de crise que celle des adaptations incontestablement nécessaires.

Michel Prud'homme Consultant Manager.

Philip Marris, Fondateur et Directeur Général de Marris Consulting.

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 leurs gains de productivité à la réduction des coûts. Ainsi, elles pouvaient maintenir leur rentabilité. L'objectif de réduction des coûts est parfois devenu la principale voire la seule motivation de mise en œuvre des méthodes Lean. 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.

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. Sa remise en cause affecte également l'une des valeurs fondatrices commune à tout type d'entreprise : 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 est perdu.

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 celui d'un marathonien. Ce 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 à tous les niveaux de l'entreprise, la mise en œuvre des méthodes Lean ne peut se satisfaire d'objectifs à court terme. Elle doit s'appuyer sur une stratégie crédible d'absorption sur le long terme des gains de productivité par la conquête de nouveaux marchés, la dynamisation des ventes, l'augmentation de la qualité du service...

Changer l'entreprise

Ce genre de perspective ne peut être fourni que par un projet industriel ambitieux, inscrit dans la durée et qui mettrait l'entreprise à l'abri de la volatilité du marché. Au service d'un tel projet, la démarche Lean doit 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. ■

Contact

Marris Consulting
F-75755 Paris cedex 15
www.marris-consulting.com

Profil de société Annonce

NuSil SILICONE TECHNOLOGY
Creative Partners in a Material World

Fer de lance de la production de composés silicone utilisés pour des applications médicales nécessitant des formules précises et personnalisées, NuSil Technology propose des gammes de produits standard ainsi que des formules sur mesure, telles que adhésifs, élastomères, résines, fluides, mousses, primers, gels et masterbatches de couleur. Certifié ISO-9001 depuis 1991, NuSil se porte garant d'une production soumise à des contrôles très rigoureux et vous aide dans vos démarches d'homologation auprès de la FDA. ■

Contact:
NuSil Technology LLC
Carpinteria, CA, USA
www.nusil.com

Profil de société Annonce

La société **Oliver-Tolas™ Healthcare Packaging** est spécialisée dans les emballages stériles de dispositifs médicaux. Parmi les applications, on peut citer les rouleaux pour emballages FFS, les sachets en peel, les opercules de blisters et d'autres matériaux barrière. Oliver-Tolas fournit ses clients à partir de son site de fabrication aux Pays-Bas qui est certifié ISO 13485:2003 et équipé d'une salle blanche de classe 8 ainsi qu'à partir de ses bureaux de vente internationaux. ■

Contact
Oliver-Tolas™ Healthcare Packaging
NL-5804 AB Venray
www.oliver-tolas.com

Profil de société Annonce

Qosina propose des têtes d'applicateurs en éponge fixées sur bâtonnet qui mesurent exactement 3,8 mm x 3,8 cm x 2,2 cm d'épaisseur et sont disponibles avec une tête en mousse polyester bleue ou en mousse polyéther jaune, plus souple. La texture des poignées de 15 cm en polypropylène est conçue pour offrir une bonne prise en main. La durée de vie de la tête en éponge, fixée à l'aide d'adhésif, est très longue. Qosina stock un large éventail d'applicateurs en éponge et met également à disposition un kit d'échantillons permettant d'effectuer des essais. ■

Contact
Qosina
Edgewood, NY, USA
www.qosina.com