

Du Lean à toutes les sauces

Depuis le Toyota Production System des années 1960, le concept de Lean Manufacturing repris par le MIT aux Etats Unis une trentaine d'années plus tard, a fait du chemin et se décline à présent en Lean Management, Lean Engineering, Lean Distribution, Lean Office, etc.

Parti de la production, il s'étend à présent jusqu'à la conception, la relation fournisseur, au magasin... Sorti de l'atelier, il entre désormais dans les entrepôts de la Distribution ou des prestataires logistiques, voire dans les hôpitaux et les administrations. Pourquoi un tel engouement ? Que peut-on attendre d'une telle démarche que chacun accommode à son goût ? Comment l'inscrire dans la durée ?

58

Si Lean signifie « maigre » ou « moindre », la littérature sur le sujet est loin de l'être. En effet, les ouvrages, sites Internet, formations, blogs... qui lui sont consacrés sont légions (pas moins de 41.900.000 résultats sur Google). De plus, selon les différentes écoles et courants de pensées qui s'y réfèrent (Toyota Production System de Taiichi Ono en 1962, Lean Thinking de James P. Womack et Daniel T. Jones en 1996, plus leurs nombreuses déclinaisons), chacun présente le concept, les méthodes, les outils

selon ses propres expériences et convictions. Du coup, le concept n'a rien de « léger », pas plus que la démarche d'ailleurs... Pourtant, le Lean fait recette et assure les beaux jours de nombreux cabinets de conseil et de formation. Alors finalement, qu'est que le Lean et pourquoi un tel engouement ?

Un concept multi facettes

Pour le dictionnaire de l'APICS (12^e édition), le terme Lean s'assimile à Lean production ou Lean Manufacturing et se traduit

par Production au plus juste. Plus précisément, l'APICS le définit comme une « *philosophie de production qui met l'accent sur la minimisation du montant des ressources employées (y compris le temps) dans les différentes activités de l'entreprise. Cela implique d'identifier et d'éliminer toutes les activités sans valeur ajoutée en conception, production, gestion de la chaîne logistique et service clients. [...] La production au plus juste s'appuie sur des principes et pratiques de réduction des coûts par élimination continue des gaspillages et simplification de tous les procédés de fabrication et des processus administratifs.* » Une définition assez large qui va déjà bien au-delà de la stricte production. Libre à chacun ensuite de voir le Lean sous un angle ou un autre. « *Le fondement du Lean, quelle que soit l'application, est d'aligner efficacement les opérations sur la demande client* », estime Pierre Rougier, Associé fondateur de Kepler. Et Laurent Pénard, Président de Citwell de lui emboîter le pas : « *Le Lean a souvent été vu comme un élé-*



© GT Logistics

ment de productivité alors que c'est une vraie opportunité d'améliorer le service au client ». Jean-Robert Comperat, CPIM, Formateur Consultant chez Akoreus et Maître de conférence à l'Université de Savoie insiste davantage sur la dimension managériale de la démarche : « *Le Lean n'est pas une action d'optimisation sur un sujet mais une démarche d'entreprise qui entre dans un cycle d'amélioration continue* ».

La crise et des aides gouvernementales comme boosters

Le contexte concurrentiel exacerbé et la crise ont probablement incité les entreprises à se pencher davantage sur un concept qui vise à améliorer durablement leurs performances. « *Ce sont des pratiques qui répondent bien aux périodes difficiles où l'on veut être plus efficace* », estime Dominique Hondermarck, Directeur Associé Argon Consulting en charge du pôle Performances Industrielles et Lean Manufacturing.

D'autant que les sociétés qui n'ont pas voulu se séparer de leur personnel dans l'attente de jours meilleurs ont pu les affecter à ce type de projets participatifs. Mais le plus souvent, le facteur déclencheur est une rencontre (consultant), une lecture (d'un article dans un magazine), une incitation par un responsable d'entreprise (Responsable qualité, Directeur de production...) qui convainc l'entreprise d'entrer dans la démarche. Par ailleurs, des aides gouvernementales offertes aux PME et aux hôpitaux ont également récemment incité ces entités à se former au concept et à ses outils. Pas étonnant donc que cette démarche fasse parler d'elle, d'autant que sa souplesse lui permet de s'adapter à de nombreux secteurs. « *Le Lean est une philosophie qui peut s'appliquer à toute organisation humaine qui utilise des moyens pour réaliser des produits ou une mission au service de clients* », estime Laurent Pénard. *Les aspects valorisation des outils au poste de tra-*

vail (5S), passer au mieux d'un dossier à un autre (SMED), ne pas gaspiller du temps pour ce qui ne présente pas de VA pour le client (Muda), animer des équipes (Kaizen), gérer la maintenance (TPM), n'engager une tâche que si elle est demandée par mon client (JAT)... tout cela est transposable ».

Le Lean s'attaque à de nouvelles activités

S'il a fait ses débuts dans l'automobile, le Lean, pour y avoir fait ses preuves, s'applique à d'autres activités. « *Le secteur automobile, précurseur sur le Lean avec Toyota, arrive au bout de la logique qu'il prend en charge lui-même. D'autres secteurs comme l'Aéronautique, la Sidérurgie ou les Industries de Process prennent le relais, mais avec un niveau de maturité bien moindre. En termes de fonction, le Lean a commencé par le Manufacturing mais s'étend à présent au Lean Development et au Lean Office* », observe Dominique Hondermarck. « *Le secteur des Banques et Assu-*

Lean vs Supply Chain ?

Avient-il pas à perdre de vue l'ensemble ? Et n'est-ce pas justement au SCM d'optimiser le flux du fournisseur au client ? Pour Laurent Pénard, Président de Citwell, les démarches sont complémentaires. « *Un projet SC ne s'oppose pas à un projet Lean. Le premier concerne les Directions Générale et SC tandis que le second implique davantage la Direction de production. Et d'ajouter : Le nœud entre le Lean et la SC est la planifi-*

cation court terme, si elle est bien déléguée à l'atelier, les deux mondes sont liés et les produits fabriqués avec efficacité sont les bons ». Même point de vue de la part de Jean-Robert Comperat, CPIM, Consultant Akoreus qui a animé une table ronde intitulée « *Lean & Supply Chain : Opposition ou complémentarité dans la relation fournisseur* » lors de la 15^e édition de PROGICIELS organisée par Thésame qui s'est déroulée à Annecy-le-Vieux le 30 septembre dernier. « *Lean et Supply sont nécessairement complémentaires : Lean raisonne court terme et flux tiré et le SCM avec le PIC est un processus qui consiste à donner des prévisions utiles pour cadrer la demande et les capacités. Le Lean SCM permet donc de travailler sur le Long terme avec le PIC et de mettre en place des flux tirés pour éliminer les gaspillages* ».



Laurent Pénard,
Président de Citwell

©Citwell



Jean-Robert
Comperat,
CPIM Consultant
Akoreus

©Akoreus

rances déploie aussi énormément la démarche Lean, avec du Six Sigma pour réduire la variabilité des processus », remarque Pierre Rougier. « Le Lean sort de l'automobile pour s'étendre aux autres secteurs mais la France est en retard sur ce point. A titre d'exemple, les hôpitaux et la Poste au Royaume Uni appliquaient déjà ces concepts il y a dix ans », note pour sa part Christine Le-Guennec, Senior Manager en charge de l'offre Lean & Supply Chain chez Kepler. En France, le concept de Lean a beaucoup à apporter aux hôpitaux, bien que les démarches industrielles res-

sent souvent mal perçues par un personnel horripilé par la notion de performance économique. « La principale motivation des soignants est le soin. Ils ressentent bien qu'une meilleure gestion leur permettrait de disposer de davantage de temps pour se concentrer sur leur vrai métier. Mais ils ne maîtrisent pas encore les démarches de progrès à déployer, ce qui est naturellement source d'inquiétudes, d'autant qu'elles semblent souvent issues du productivisme automobile. », analyse Christophe Durand d'Oxiane. De fait, ce levier lui a permis de transposer quelques principes de gestion de flux à un

service d'urgences (réunions cinq minutes pour se passer les consignes et travailler en Juste à Temps, 5S en délimitant des zones d'attente par type de besoin par marquage au sol, etc.) et ainsi de réduire les temps d'attente pour les cas les plus sérieux.

Le Lean fait son entrée dans la distribution

Un autre secteur découvre le Lean : celui de la distribution au sens large, avec des prestataires logistiques (voir le témoignage de GT Logistics page 65) et des grands distributeurs. Concernant ces derniers, les chantiers sont très vastes : ils peuvent porter sur les flux en magasins, en entrepôts, les relations fournisseurs... Et les démarches sont similaires à celle de l'industrie. « Nous procédons de la même manière que dans l'industrie. D'abord, nous identifions le flux dont nous parlons, la maille de temps, le bon niveau de client... et par rapport à ce qu'attend le client, nous examinons les sept pertes : par exemple, par rapport à ce que le consommateur est prêt à payer dans un supermarché, est-on en surproduction (A-t-on livré plus vite ou plus tôt que nécessaire ?) Est-on en sur-stock ?... », détaille Christine Le-Guennec. D'autres analyses d'efficacité peuvent aussi être effectuées au niveau du montage des têtes de gondole, du mode de repotage des rayons, des files d'attente des consommateurs aux caisses... De même, ces études peuvent aussi porter sur les entrepôts (ex : implanter le picking en fonction de l'ordre de mise en rayon). « Ces projets peuvent aussi remonter jusqu'à la conception du produit, indique Pierre Rougier, car le packaging et la palettisation peuvent réduire les coûts de mise en rayon ». Dans les enseignes de la Grande Distribution, Carrefour communique sur les actions menées pour gagner en

Recommandations d'usage

Il n'est pas toujours évident de lancer cette démarche qui impacte toute l'entreprise de manière durable. Quelques préconisations :

- 1. Mettre le client au cœur de la démarche :** La valeur ajoutée du processus doit être évaluée en fonction de ses besoins
- 2. Bien communiquer :** « Dans un projet Lean, il existe des jalons de communication à ne pas rater. D'abord, il faut expliquer le projet de manière macro, par rapport à l'entreprise en général, puis former les gens du pilote et célébrer les résultats autour du pilote », détaille Christine Le-Guennec.
- 3. Importance de la conduite du changement :** « Le projet est bien accepté si chacun comprend pourquoi le faire, comment le faire, s'il voit le management impliqué et s'il est reconnu pour ce qu'il accomplit », énumère Christine Le-Guennec.
- 4. Mettre les moyens en ressources (hommes, temps)** Cf témoignage Bosch Rexroth
- 5. Implication et exemplarité du Top Management :** « Le travail est toujours mené avec les collaborateurs et l'exemplarité ainsi que l'implication du Top Management sont indispensables », insiste Pierre Rougier.
- 6. Reconnaissance du travail accompli :** « On peut positiver dans les démarches Lean en facilitant la vie des équipes en magasins. C'est gratifiant aussi d'être plus efficace », estime Pierre Rougier. Cette reconnaissance peut également passer par des primes et bonus.
- 7. Travailler avec les RH pour faire monter en compétence le Management Intermédiaire :** « La bonne maîtrise des compétences managériales est souvent la limite de l'exercice, constate Dominique Hondermarck, Le management intermédiaire est très sollicité mais s'il est techniquement bon, il peut être pris au dépourvu quand il faut mobiliser les hommes, animer des réunions et évaluer des collaborateurs. Ce peut-être l'occasion de le faire monter en compétence. »
- 8. Veiller à pérenniser la démarche :** « Nous intégrons dans nos équipes des référents clients capables de déployer et maintenir la démarche », indique Pierre Rougier. « Une culture Lean est acquise par une entreprise quand tout le monde joue le jeu. C'est-à-dire quand les réunions ont lieu tous les jours et quand dans tous les services, les problèmes continuent à être résolus assez vite », juge Mikaël Pichavant, Associé de la practice Operations, Vinci Consulting.



© Kepler

1



© Kepler

2



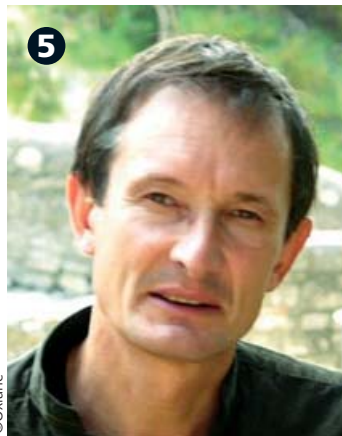
© Argon Consulting

3



© Vinci Consulting

4



© Oxiane

5

d'un nouveau produit. Le but étant de capitaliser sur le savoir acquis et de ne pas réinventer ce qui est déjà maîtrisé par l'entreprise. « Appliquer le concept de Lean au proces sus de développement produit

apporte une double valeur ajoutée : d'abord sur le fait d'avoir les bonnes caractéristiques produits, le bon choix de fournisseurs à la source et un système de production performant, puis sur celui de pérenniser ses

acquis pour aller plus vite la fois suivante », confirme Christine Le-Guenec. Du coup, un effet induit est de fiabiliser les délais. « Les études sont effectuées en parallèle, s'appuient sur des standards avec des solutions de back up pour maîtriser le temps de conception globale », indique Olivier Feingold, qui souligne que ceux qui s'engagent dans ce type de démarche ont des résultats. « En avril 2007, Aberdeen Group a examiné l'utilisation du Lean Product Development dans plus de 400 entreprises manufacturières. Selon cette enquête, le top 20 % des entreprises bénéficient de 53 % de temps de développement productif supplémentaire par personne (en moyenne par rapport à leurs concurrents) et mettent, en moyenne également, des produits sur le marché 25 % plus rapidement ». A ce jour, les secteurs qui pratiquent le Lean Engineering sont bien sûr l'automobile (ex : PSA), mais aussi l'Aéronautique (ex : Airbus), de même que de plus petites sociétés comme Hager (fabricant de matériel électrique) ou Atlas Copco (outillage). On n'a donc pas fini d'entendre parler du Lean !

Cathy Polge

performance dans ses magasins (Cf. la Campagne de publicité sur la Ligne Bleue aux caisses), mais d'autres enseignes ne sont pas en reste comme Système U (voir témoignage de Système U Sud qui initie la démarche, page 64), de même que la distribution spécialisée (ex : Wolseley, Groupe britannique, premier distributeur mondial de produits de chauffage et de sanitaires).

Les vertus du Lean Engineering

Autre avancée du Lean : l'application de cette démarche dès la conception du produit. « Dans le Manufacturing, le Lean était déjà bien implanté, puis il a été étendu plus en amont par les industriels japonais (Honda, Toyota...), relate Olivier Feingold, Senior Manager chez Vinci Consulting. Et de citer l'ouvrage de Michael N. Kennedy sur le Lean Engineering intitulé Product Development for the Lean Enterprise : Why Toyota's System is Four

Times More Productive and How You Can Implement It. Le principe de base du Lean Engineering est que la valeur du produit et du service est définie par rapport au client. C'est aussi d'intégrer toutes les parties prenantes du produit dès la conception, à savoir au moins la production et la logistique. De plus, l'ensemble de la chaîne de valeur doit être identifiée et optimisée (réduire les temps d'attente, les opérations inutiles, les surstocks...). « Il faut définir le processus de développement et identifier tous les dysfonctionnements et traiter les principaux afin d'augmenter la valeur ajoutée absolue et relative du processus », complète Olivier Feingold. Un autre principe de base du Lean Engineering est aussi de s'assurer que les connaissances de bases nécessaires ont été recensées et décrites de manière synthétique (sur une feuille A3, par exemple) avant de se lancer dans la conception détaillée