

ANALYSE D'OUVRAGE

Par Hugues MOLET

A propos du livre :

**OBJECTIF LEAN : REUSSIR L'ENTREPRISE AU PLUS JUSTE :
ENJEUX TECHNIQUES ET CULTURELS ***

John Drew, Blair McCallum et Stefan Roggenhofer

J'ai été tenté de lire cet ouvrage pour savoir quels étaient les nouveaux principes novateurs ou les éventuels nouveaux concepts liés au Lean Management près de 20 ans après la publication des premiers ouvrages sur le sujet et en particulier du remarquable rapport « Le système qui va changer le monde ».

Cet ouvrage a été écrit par trois consultants de McKinsey Company sur la base de leurs nombreuses interventions en entreprise.

Je n'ai pas été vraiment bouleversé par l'aspect novateur de ce document mais il constitue aujourd'hui une bonne synthèse de ce concept 'Lean' et de plus il est assez agréable à lire.

L'objectif de l'ouvrage est de vous inviter dans l'aventure du Lean pour transformer votre entreprise en une organisation toujours plus performante.

L'avant-propos rappelle quelques principes généraux. Apparemment beaucoup d'entreprises connaissent les principes du Lean mais bien peu en tirent parti de façon permanente ; souvent la mise en place du Lean produit de spectaculaires résultats mais ceux-ci ne sont pas pérennisés et la situation initiale reprend le dessus pour de nombreuses raisons et en particulier l'urgence de situations à gérer et l'instabilité qui détruit les nouveaux systèmes. Il

* Editions Organisation, octobre 2004.

faut de nombreuses conditions pour implanter un Lean de façon durable. Le Lean, ce ne sont pas seulement des outils spécifiques, mais c'est un état d'esprit relayé par des comportements de tous les acteurs ; il nécessite un travail acharné, une détermination sans faille et une grande capacité de remises en cause. L'origine du Lean, c'est Toyota, champion de l'agilité pour répondre à la demande mais depuis l'aventure de Toyota, de nombreuses entreprises ont réussi la transformation : Dell, Airbus GB, etc.

Le voyage vers le Lean n'est pas unique ; chacun trouvera son itinéraire en suivant quelques grandes étapes :

- la cohérence avec la stratégie opérationnelle des managers
- la détermination de sources potentielles d'améliorations dans les opérations, le management, la motivation,..
- la définition d'objectifs finaux et un engagement fort de la Direction générale
- la mise en place d'un projet pilote et d'un leader Lean particulièrement solide et compétent
- une mise en œuvre dans la durée et la profondeur

L'ouvrage est construit en deux parties : d'une part, la présentation des facteurs-clés du Lean et d'autre part, l'exemple d'une société imaginaire qui va accomplir le voyage Lean.

Première partie : le paysage Lean

Tout d'abord, voici la définition du système Lean : un ensemble de principes, de pratiques, d'outils et de techniques conçus pour éradiquer les causes de mauvaises performances opérationnelles ; le Lean est une démarche systématique qui tend à éliminer toutes les sources d'inefficacité des chaînes de valeur et à combler l'écart entre la performance réelle et celle requise par les exigences des clients et des actionnaires.

Les trois sources d'inefficacité sont les suivantes : les gaspillages, les variabilités et le manque de flexibilité.

Les trois leviers pour agir : le système opérationnel (gestion des actifs, des ressources, les personnels, ...), le système de management (processus de management, définition d'objectifs clairs, transparence, développement des compétences et organisation) et l'état d'esprit et les comportements internes (vision des salariés, objectifs, confiance, coaching et engagement).

Pour mener une opération Lean, trois éléments intégrés doivent être présents : des ateliers Kaizen, des approches Benchmarking et des pilotes connaissant bien l'esprit Lean.

Revenons plus en détail sur ces trois leviers :

Le système opérationnel : voici les mots-clés qui le caractérise : coordination, pilotage des améliorations, cohérence d'ensemble Les outils opérationnels sont classiques : ceux du JAT, des implantations par flux, des flux tirés par la demande, le principe du takt (standardisation des opérations et équilibrage des postes de travail en fonction du temps de travail total/demande totale client), l'autonomie et la détection des causes profondes des dysfonctionnements, un système d'affectation dynamique des ressources en fonction du takt. Les sept principes fondateurs sont les suivants :

- 1) créer des chaînes de valeur par regroupement des produits et des services avec l'objectif d'accroître cette valeur
- 2) assurer un flux ininterrompu le long de la chaîne de valeur
- 3) tirer les flux s'il y a interruption dans la chaîne de valeur
- 4) flexibiliser les opérations en fonction de la demande du client
- 5) introduire les informations client en un point unique de la chaîne et le plus tard possible dans le processus pour s'affranchir au maximum des aléas
- 6) standardiser les activités pour créer des sources de flexibilité (avec formation et polyvalence du personnel)
- 7) détecter et résoudre les dysfonctionnements dès leur apparition en s'appuyant sur l'opérateur

Ces principes doivent être pilotés selon un système de management cohérent.

Le système de management : l'un des risques classiques des démarches Lean est de voir les résultats peu à peu stagner puis régresser : le progrès n'est pas maintenu ; ceci plaide pour un système de management adapté ; celui-ci doit se baser sur l'étude des processus de management, les structures organisationnelles et le système de développement des compétences. Cinq facteurs vont caractériser ce système de management :

- 1) une structure organisationnelle adaptée fondée sur un dimensionnement ad hoc de l'équipe terrain, un rôle important donné au chef d'équipe et des périmètres de responsabilité bien définis
- 2) un système de gestion des performances efficace ; ce point est aussi complexe qu'important ; il se décline en une définition d'objectifs collectifs et individuels

cohérents, d'indicateurs associés, d'un suivi quasi quotidien, et de méthodes d'incitation des différents personnels

- 3) une infrastructure d'améliorations continues pour éviter les retours en arrière incluant l'élaboration d'une méthodologie cohérente et le développement des capacités du personnel ; il faut faire la démonstration de changements possibles, déployer et ancrer par du coaching
- 4) un processus de développement des compétences ; ceci passe par l'utilisation de grilles de compétences et de programmes pour accompagner leur mise en place
- 5) la mise en place de fonctions support chargées d'intervenir auprès des fonctionnels.

Etat d'esprit et comportement du personnel : l'un des points clé est d'expliquer les objectifs. Quatre messages sont à faire passer :

- 1) bien expliquer ce qu'est l'esprit Lean : c'est le gaspillage de toutes les activités qui n'apportent pas de valeur ajoutée
- 2) la valeur se crée sur le terrain
- 3) clarté et honnêteté avec le personnel ; la Direction ne doit pas hésiter à aller sur le terrain
- 4) un problème est une opportunité d'amélioration et surtout pas une source de reproches

L'état d'esprit cohérent avec le Lean, c'est une discipline et une attitude de coopération

Seconde partie de l'ouvrage : l'histoire d'une entreprise d'électroménager qui va se lancer dans l'expérience Lean. En fait, cette histoire ne va pas nous apprendre beaucoup plus que ce qui est présenté dans la première partie. Les auteurs le disent eux-mêmes puisqu'ils proposent de lire indépendamment la première ou la seconde partie ; de plus, l'histoire est sans cesse interrompue par des messages sur le Lean qui sont très redondants avec ceux de la première partie. Le mélange constant entre les événements de cette entreprise et les conseils est un peu fastidieux ; l'essai de Goldratt dans le But était beaucoup plus pédagogique car il conduisait le lecteur à découvrir les messages par lui-même, ce qui n'est pas vraiment le cas dans cet ouvrage. Le livre se termine par une intéressante synthèse présentée dans un tableau que j'ai bien aimé : type d'inefficacité-symptômes-causes potentielles-outils et techniques à utiliser

Cet ouvrage est intéressant ; il ne dévoile pas de nouveaux concepts. Il constitue un bon rappel des principes du Lean et du JAT. J'ai regretté que les auteurs, apparemment très familiers du Lean, ne donnent pas davantage d'exemples concrets de ce qu'ils ont vécu dans leurs interventions de consultants.