

ANALYSE D'OUVRAGE

Frédéric FAUVEL*

A propos du livre :

SYSTEME LEAN : PENSER L'ENTREPRISE AU PLUS JUSTE**

de J. WOMACK et D. JONES

Cet ouvrage dans sa deuxième édition a pour titre « Système Lean : penser l'entreprise au plus juste », à comparer à « penser l'entreprise au plus juste » de l'édition précédente parue en 1996. Cet ouvrage fait suite à l'étude des mêmes auteurs « La machine qui va changer le monde », best-seller paru en 1990 qui présentait une analyse de l'évolution de l'industrie automobile mondiale depuis l'organisation scientifique du travail jusqu'au système de production de Toyota et dans lequel la notion de « production au plus juste » était apparue.

Les auteurs, dans la préface de cet ouvrage, mettent en avant et à juste titre, les difficultés rencontrées pour réaliser la synthèse de leur étude précédente. Tout l'objet de ce livre est donc de formaliser une démarche Lean, sur la base de « La machine qui va changer le Monde » et sur l'expérience acquise par les entreprises entre 1990, date de parution de l'étude et 1996. La ré-édition en 2007 est enrichie de deux nouveaux chapitres, l'un faisant le point sur la diffusion du modèle Lean dans l'industrie d'aujourd'hui et l'autre complétant le plan d'action de mise en place du Lean avec notamment un outil de cartographie de la chaîne de valeur.

L'ouvrage de 450 pages s'articule autour de trois grandes parties : une explication des principes de la démarche Lean, un ensemble de cinq exemples de mise en œuvre de ces

* Elève au Mastère MISL de l'Ecole des Mines de Paris.

** Edition Village Mondial, novembre 2007.

principes et enfin une vision de ce que serait une entreprise intégrant le Lean à l'ensemble de ses activités. Les cinq principes du Lean n'évoluent pas dans cette nouvelle édition :

- ⇒ Définir la « valeur » du point de vue du client.
- ⇒ Identifier la chaîne de valeur dans l'entreprise.
- ⇒ Le Flux.
- ⇒ Tirer la production.
- ⇒ Perfection.

La deuxième partie est consacrée à la mise en application de ces principes à travers l'exemple de cinq entreprises : trois entreprises américaines de tailles différentes et faisant face à des difficultés de différentes natures, une entreprise allemande focalisée sur la technicité de ses produits et enfin une entreprise japonaise. Les exemples sont bien choisis et recouvrent ainsi un large spectre de situations industrielles. Des similitudes avec des entreprises que nous connaissons permettent de visualiser un peu mieux la démarche et ce qui est considéré comme « muda » ou autrement dit comme gaspillage. En conclusion de ces exemples, J. Womack et D. Jones établissent un plan d'actions pour l'instauration du Lean dans l'entreprise. C'est cette partie qui m'a paru la plus riche d'enseignements et qui fait également l'objet d'une mise à jour dans cette nouvelle édition.

Le Lean peut être défini comme la dernière mise à jour des principes du JAT énoncés par T. Ohno et S. Shingo dans les années 50. Les cinq étapes fondamentales de la démarche Lean étaient déjà très présentes dans le JAT des années 50 à 90. Les outils du JAT sont également repris dans le Lean. La question qui se pose donc est celle de savoir ce qu'apporte de nouveau le Lean des années 2000 au JAT des années 50.

Le plan d'actions dans la version la plus récente proposé par J. Womack et D. Jones dans Système Lean apporte des éléments de réponses à cette question. Le JAT dans sa formulation « pré-Lean » est déjà présenté comme un ensemble « de profondes mutations en termes de management et d'organisation, de coordination entre acteurs, de programmes de formation, d'apprentissage collectifs ». Les ouvrages récents sur le Lean apportent un éclairage sur les conditions nécessaires à la mise en place d'un JAT généralisé à l'ensemble de l'entreprise.

Voici les grandes lignes du plan d'actions proposé dans cet ouvrage :

- ⇒ Trouver un agent de changement : l'idée principale développée ici est le besoin d'avoir un leader qui assume personnellement la responsabilité du changement. Dans le même

temps des personnes devront travailler à la mise en place rigoureuse des processus Lean initialisés par l'agent de changement.

- ⇒ Se procurer le savoir faire : il y a encore quelques années, la meilleure source de savoir faire était les « Sensei » japonais tels que T. Ohno ou S. Shingo. Les résultats obtenus en ayant recours aux consultants n'ayant aucun lien avec Toyota ont mis à jour que dans la manière « brutale » de travailler des « sensei » se cachait en réalité un plan minutieusement préparé, visant à faire découvrir à l'entreprise une façon de penser Lean et la vision globale de la démarche. Les consultants ayant cette aptitude sont, selon les auteurs, désormais rares.
- ⇒ Trouvez un levier en profitant de la crise ou en la créant : une entreprise ne traversant pas une situation de crise ne sera pas disposée à entreprendre une démarche Lean. De ce principe, deux idées sont déclinées. La première est qu'il faut savoir profiter d'une situation de crise pour lancer une démarche Lean. La situation économique actuelle serait donc un vecteur d'espoir pour les industriels occidentaux ! J. Womack et D. Jones vont même jusqu'à suggérer de provoquer la crise, en réduisant les prix de vente par exemple... La seconde est qu'au sein de l'entreprise, on devra appliquer en premier la démarche Lean dans le secteur le plus en crise.
- ⇒ Cartographier les chaînes de valeur : cela se résume à faire l'inventaire de toutes les étapes de production en interne et en externe à l'entreprise et évaluer l'apport de valeur de chacune selon la définition que l'on s'en ait donné. Dans cette nouvelle édition, J. Womack et D. Jones insiste sur l'importance des flux d'informations dans la chaîne de valeur ou encore sur l'intérêt de lisser la demande à chaque étape pour favoriser un flux tendu. Sur ce point, les auteurs incluent dans le Lean des problématiques industrielles générales connues sous le nom de Supply Chain Management et APS.
- ⇒ Exiger des résultats immédiats et étendre rapidement la démarche, car ils sont nécessaires à l'implication des collaborateurs dans la démarche. Dans cette idée de démarrer vite et avec des succès rapides, le Benchmarking est décrit comme une perte de temps qui peut entraver la démarche Kaizen si l'entreprise est dans une bonne moyenne ou en avance sur ses concurrents. J. Womack et D. Jones développent également un concept de « flux psychologique » chez les collaborateurs, basé sur ce qui rend les personnes heureuses. Il semblerait que le travail dans un environnement JAT, avec notamment l'absence d'interruption de travail, la concentration nécessaire à l'auto-contrôle ou encore la recherche d'amélioration du process de production favorise le bien être des employés.

- ⇒ Créer une organisation capable de canaliser le flux : il faut réorganiser l'entreprise par famille de produits et chaînes de valeur. Dans la première édition, les auteurs suggèrent de créer des équipes produits en détachant des personnes de leur département respectif. Mais l'approche plus actuelle de cette organisation présentée dans le chapitre de mise à jour, serait de confier la responsabilité d'une chaîne de valeur à une seule personne qui travaillerait dans le cadre de relations non hiérarchiques avec les responsables des différents départements faisant partie de la chaîne de valeur. Ceci est relativement proche d'un management par les processus avec un pilote à la tête de chacun d'eux. L'entreprise devrait également se doter d'une cellule de promotion du Lean. Cette cellule constituerait une équipe sous la responsabilité de l'agent de changement. L'idée sous jacente développée par J. Womack et D. Jones est le besoin d'une vision globale et d'une unité dans les démarches d'amélioration. Cette cellule devrait pouvoir faire cohabiter les responsables TPM, TQM et même la fonction Qualité autour d'un langage commun dans le souci de l'amélioration continue.
- ⇒ Gérer au mieux les ressources humaines dans la mise en place du Lean : ce sujet est largement abordé dans cet ouvrage et une solution assez complète est proposée.
- ⇒ Eliminer les boulets : les auteurs estiment qu'environ 10 % des cadres d'une entreprise n'accepteront jamais ces profonds changements et qu'il faut s'en débarrasser dès le début.
- ⇒ Garantir l'emploi au personnel restant directement impliqué dans la démarche Lean : les gains de productivité libèreront des ressources qu'il faudra alors affecter à des équipes Kaizen et enfin les réaffecter à la production lorsque la demande sera plus forte. Il y a une volonté de ne pas associer progrès et réduction d'effectif, ce qui a été largement reproché au mouvement de ré-engineering du début des années 90. Le Lean doit donc être accompagné d'un plan de croissance pour utiliser les ressources dégagées. Le problème des carrières dans une organisation horizontale est également abordé. Les auteurs suggèrent de trouver de nouvelles formes de gratification, autre que la promotion verticale sans toutefois apporter une solution convaincante.

Cet ouvrage emblématique du Lean n'apporte pas grandes nouveautés, ni dans les problématiques industrielles posées, ni dans les solutions proposées. Toutefois on retiendra de cet ouvrage et du Lean en général un certain nombre d'idées :

- ⇒ Aborder toutes les activités de l'entreprise et les problématiques industrielles telle que la Supply Chain sous l'angle de la « valeur du point de vue du client »

- ⇒ Créer une unité et une synergie dans les démarches de progrès (TPM, MSP, Qualité...) en les regroupant dans un pôle d'amélioration, appelé ici cellule de promotion du Lean.
- ⇒ Avoir une approche globale de l'entreprise pour permettre de soutenir la démarche de progrès. On retiendra le besoin d'un contrôle de gestion adapté ou d'une politique RH en adéquation avec la nouvelle organisation.

Ce livre incite à la réflexion sur les problématiques industrielles actuelles qui sont abordées sous un angle différent. J'en retiens surtout le fait que le passage au Lean est l'occasion de créer une unité et une synergie de tous les services ou démarches visant à l'amélioration des performances.