

Introduction

Faites-le vous-même !

Sil fallait trouver un leitmotiv pour rythmer la progression d'une équipe dans un programme lean, on pourrait imaginer divers slogans, faisant tous appel à des notions de performance, dans un cadre sémantique sportif ou compétitif, comme la rapidité, la flexibilité, l'agilité... Bien entendu, c'est à cela que sert le lean : être plus performant, répondre plus vite au client, fabriquer moins cher, s'adapter plus vite. Il y a pourtant plus important : l'action, elle-même. On n'« est » pas lean, mais on « fait » du lean.

Faites vous-même les premiers pas. Bien des industriels se posent cette question : « J'ai bien compris les concepts, je sais où je veux aller, par où dois-je commencer concrètement, dans mon atelier ? » Peu importe... commencez ! Un programme lean, c'est une série de transformations des flux, des conditions techniques de production et des pratiques de management. Le vrai point de départ de ce programme, c'est lorsque le chef (le directeur d'usine, le directeur des opérations) commence lui-même à appliquer les principes du lean, à donner l'exemple et à démontrer son leadership pour amorcer les transformations nécessaires.

« Faites-le vous-même », parce que le chemin ou le voyage lean déjà décrit par d'autres ouvrages sur le sujet concrétise ses étapes par une progression de la compréhension à la fois des problématiques propres à votre usine et des réponses préformatées que le système lean peut y apporter. Faites, participez, prenez votre part des activités et des chantiers,

pour développer une compréhension physique des sujets traités et pour faire évoluer votre propre vision de ce qui doit devenir possible.

« Faites-le vous-même », c'est aussi le conseil donné par les ingénieurs Toyota au Japon, lorsque nous accompagnons des industriels français dans le centre de formation au Toyota Production System (TPS ou système de production Toyota) de l'usine Gifu-Shataï. C'est l'esprit du Kaizen : si je le fais moi-même, la solution sera mieux adaptée, plus simple et moins coûteuse. Les sensei de Gifu-Shataï nous expliquent ainsi modestement comment ils ont résolu des problèmes qui semblent, de l'extérieur, être d'une complexité insurmontable : « Nous nous sommes réunis à trois ou quatre avec un producteur, un méthodiste et un collègue dessinateur, nous nous sommes dit que ça n'était finalement pas si compliqué, et nous l'avons donc fait nous-mêmes... »

« Faites-le vous-même » enfin, parce qu'il n'y a pas d'autre moyen pour apprendre à voir les pertes de l'organisation industrielle dans laquelle vous travaillez. Commencez à voir et à traiter les pertes et les dysfonctionnements avec lesquels on a pris l'habitude de vivre (éventuellement devant lesquels on détourne la tête pour ne plus les voir).

Réduisez les pertes sur l'ensemble du processus principal : concevoir, industrialiser, produire, distribuer

Lorsqu'on parle de lean manufacturing, il faut envisager l'ensemble du processus industriel, et pas seulement la production elle-même, ou ce qu'il est convenu d'appeler la « supply chain ». C'est ce que les Japonais expriment désormais en sous-entendant dans le terme « monodzukuri » (production) l'ensemble des activités de développement, de marketing technique, de fabrication bien entendu, et de logistique.

Si le lean, c'est la chasse aux pertes, alors cette chasse a pour terrain l'ensemble des activités de l'entreprise. On s'intéressera autant à la productivité intrinsèque des divers services qu'à ce qu'ils peuvent apporter à la productivité des autres départements. C'est parce qu'un

produit est conçu pour être « lean manufacturable » qu'on pourra ensuite l'industrialiser avec des flux physiques courts, des capacités process élevées, et une variété des composants maîtrisée.

C'est aussi parce qu'on lie étroitement les objectifs des commerciaux avec ce que l'usine « sait » faire (au sens de la régularité de la charge de travail et du respect des proportions entre références) qu'on autorise cette dernière à travailler dans des conditions optimales pour le plus gros de son activité, et donc à être ultra-flexible pour répondre aux événements inattendus.

Allez sur le gemba

Le « gemba », le « terrain », c'est là où les choses se passent. C'est, en fonction du périmètre observé, chez le client, chez le distributeur, dans l'usine et devant la machine, ou dans le bureau d'une équipe de concepteurs. Aller sur le gemba, c'est donc d'abord s'investir personnellement pour observer et comprendre. C'est aussi apprendre à voir des pertes devant lesquelles on a pris l'habitude de passer sans s'arrêter.

Prenons à nouveau l'exemple des cadres de Gifu-Shataï : ils passent réellement le plus gros de leur journée de travail auprès des lignes de fabrication. Les deux quarts de production sont espacés d'une heure, temps qui sert soit au rattrapage des retards, soit à la maintenance des équipements, soit aux réunions, de telle sorte que les équipes indirectes et les chefs soient totalement disponibles lorsque les lignes produisent.

Utilisez des méthodes structurées et intégrez-les aux pratiques du management

Faites-le vous-même, sur le terrain, sur l'ensemble des activités de l'entreprise... mais pas n'importe comment. Pour transformer l'outil de travail ou les modes de fonctionnement dans l'entreprise, il faut accompagner les collaborateurs, c'est-à-dire convaincre, communiquer,

former, démontrer. L'intérêt d'utiliser des démarches formalisées est de fournir les réponses à cette exigence d'accompagnement :

- Elles permettent de jalonner les activités d'amélioration et de construire une vision de leur succession et de l'évolution des modes de fonctionnement.
- Elles contiennent leur propre pédagogie.
- La plupart sont fondées sur la pratique concrète, physique, « gemba »... et provoquent une appropriation du problème traité par les participants.
- Enfin, elles proposent une logique qui permet d'obtenir un résultat concret lorsqu'on la respecte !

Par ailleurs, lorsque la transformation est terminée, l'usine réimplantée, le single minute exchange of die (SMED) appliqué, l'auto-maintenance pratiquée... le principal critère de maintien dans le temps, c'est la systématisation et l'engagement de la hiérarchie à faire fonctionner les nouvelles façons de faire. Les indicateurs du tableau de bord doivent changer. La liste des questions systématiques abordées aux réunions opérationnelles doit évoluer. Les résultats des relevés supplémentaires doivent être réellement exploités et suivis d'actions. La présence de la hiérarchie sur le terrain doit être visible, et organisée autour des démarches formelles qui ont permis d'envisager un nouveau niveau de performance.

Le propos de cet ouvrage est de décrire par l'exemple concret les formes que prend la chasse aux pertes sur l'ensemble du processus industriel. Il propose au lecteur un vademecum qui lui permettra de trouver les bonnes pistes de la réduction des pertes industrielles, qu'il soit ingénieur en conception, responsable du choix des équipements et de l'industrialisation, ou directeur de production.

Après un rappel des différentes grilles de lectures de ce que sont les pertes de l'organisation industrielle, notre ouvrage proposera une réponse pratique et méthodique aux questions types que se posent habituellement les ingénieurs de conception, d'industrialisation et de production pour améliorer la performance de leur entreprise :

- Comment concevoir des produits et des process compatibles avec les exigences du lean manufacturing ?