

1

Qu'est-ce que le *Lean* ?

1.1 Le *Lean* ou l'amélioration continue : philosophie ou boîte à outils ?

Lean, *Lean Manufacturing* ou encore *Lean Management*, qu'est-ce qui se cache derrière ces termes anglophones ? C'est simple. Une philosophie, une cinquantaine d'outils, des centaines de possibilités, des milliers de solutions techniques pour un même but : produire, générer, concevoir, livrer, contrôler, au plus juste, le plus simplement, le plus facilement, de la façon la plus logique (naturelle ?) en harmonie avec la demande client.

Nommé « amélioration continue » en français (notamment dans les normes AFNOR) et *Lean* en anglais, il est facile de s'y perdre. Pourtant, ces termes sont bien synonymes. Le terme *Lean* est en effet très difficilement traduisible par un seul mot en français (exemples de traductions du mot *Lean* : mince, agile, souple, fluide...).

Pourtant le *Lean* est parfois considéré comme une boîte à outils ou, *a contrario*, comme une philosophie industrielle. De façon générale, c'est une démarche psychologique générée, inventée et mise en forme par une entreprise (Toyota) puis par plusieurs industriels et universitaires en relation à un contexte, à des contraintes industrielles et de marchés de l'époque (les années soixante), mais, applicable partout où un flux de valeur (matériel ou immatériel) est constaté mais également partout où l'être humain entre en compte. Cette méthode est avant tout centrée et focalisée sur les personnes, sur leurs compétences et sur la valeur ajoutée, par leur travail, sur le processus.

Toute la force d'une philosophie *Lean* est qu'elle n'est pas figée. Elle s'adapte au contexte d'un secteur d'activité, aux fluctuations propres à des marchés, à des contraintes clients (normes, réglementations, critères spécifiques client), à l'environnement social, etc. Nous parlerons plutôt d'une vision ou d'un état d'esprit *Lean* (vision des non-valeurs ajoutées et des valeurs ajoutées, ou encore analyse « rouge/vert ») défini dans une démarche adaptée spécifiquement à l'entreprise, utilisant des outils méthodologiques simples dans sa mise en place concrète. Nous parlerons alors de *Road Map* ou de déploiement *Lean* dans l'entreprise.

1.2 La place du *Lean* dans l'entreprise

La mondialisation et l'ouverture des marchés à l'échelle planétaire obligent les entreprises à s'adapter et à suivre les tendances de ceux-ci. Que ce soit d'un point de vue marketing, commercial, logistique ou industriel, toutes sont obligées de suivre les tendances et les besoins des marchés, des actionnaires et des clients. Sans une adaptation de l'entreprise à son contexte, le risque est de la voir, tout simplement, disparaître. Nous parlerons d'adaptation au changement.

C'est à ce moment précis que la philosophie et ensuite une démarche *Lean* prennent tout leur sens. Ce mode de pensée est basé sur la chasse au gaspillage dans tout type de processus matériel ou immatériel. L'objectif : supprimer les éléments de travail n'apportant aucune valeur au produit, que l'entreprise subit et que le client final paie en plus (approche coût/marge). Le but optimal est d'arriver à une simplification des processus et, mécaniquement, à une accélération de ceux-ci (nous parlerons de temps de traversés d'un produit ou d'une information), de la demande client à la livraison. L'un des livrables du *Lean* est la cartographie (dans le sens schématisation) des processus de la façon la plus simple, la plus visuelle et la plus communicante possible (nous parlerons ici de cartographie des flux de valeurs ou *Value Stream Mapping*).

L'intérêt est de voir le tableau dans son intégralité afin de bien cibler les points qui améliorent le système global (cf. figure 1.1), mais également de mettre en relief et en valeur les problèmes (ne pas les masquer ou les contourner avec d'autres processus).

Cartographier, filmer, mettre en animation, élever en relief un processus de valeur et de non-valeur ajoutée : c'est grâce à cette photo instantanée d'un existant que la réflexion sur un système plus performant peut commencer.

Une fois le processus débarrassé de tout son superflu, il est alors plus simple de créer des standards et d'identifier des bonnes pratiques répétables. Il est également plus facile et plus rapide de le faire évoluer qu'un processus complexe, dont on comprend difficilement les tenants, les aboutissants et le fonctionnement.

La vision *Lean* est une vraie culture de simplification et de mise en avant des problèmes. Un peu à l'image de l'analyse de la valeur d'un produit, où tout ce qui est superflu et ne créant aucune fonction est éliminé.

Nous parlerons d'une démarche basée sur le « bon sens commun ».



Vue partielle



Vue complète

Figure 1.1 Vue partielle, vue complète

1.3 La vraie utilisation de la démarche dans les entreprises

Bien que composé d'une démarche basée sur le bon sens et d'une boîte à outils relativement simple à comprendre, le *Lean* reste difficile à mettre en place. Cette complexité s'explique par trois raisons :

1. La difficulté de compréhension complète de la philosophie et de la démarche *Lean* (besoin d'experts et de professionnels).
2. Le contexte économique et social de l'entreprise qui veut la mettre en place (budget, état de santé, croissance positive ou négative, climat social, culture historique de l'entreprise, vision stratégique à long terme...) entraînant un manque de dynamisme autour de la démarche.
3. Le manque de communication autour du *Lean* (exemple pragmatique, formation, *success story*, *buzz*, Internet...).

Pire encore, les méthodes *Lean* sont souvent (trop souvent) perçues comme des méthodes de dégraissage du personnel ou d'intensification du travail, alors que la philosophie de cette méthode est aux antipodes de cela. Dans de nombreux cas, le *Lean* est un prétexte à la réduction d'effectif. Si l'on constate un cloisonnement des services – ou du personnel – après la mise en place d'une démarche *Lean*, c'est que le projet et les acteurs de ce projet se sont tout simplement trompés d'orientation.

La véritable finalité de cette démarche est d'optimiser un processus de façon à le rendre flexible, capable et cohérent vis-à-vis des exigences de satisfaction client, et ainsi de pérenniser une activité de façon efficace.

Le déploiement d'une telle démarche ne se fait pas d'un coup de baguette magique et encore moins par l'application directe d'outils ou de bonnes pratiques venant d'autres entreprises, sans la prise en compte du contexte et de l'environnement de travail. Une forte appropriation de la méthode est nécessaire et le temps de création d'une culture *Lean* est très long (plusieurs années, voire des dizaines d'années, suivant les sociétés). Il est d'ailleurs logique qu'aujourd'hui les grands groupes industriels soient en avance sur leurs petites sœurs PME (petites et moyennes entreprises) et TPE (très petites entreprises). Ils ont l'avantage de s'y être mis très tôt (années soixante à soixante-dix), d'avoir les ressources financières nécessaires à cette mise en place et d'avoir une vision stratégique claire

sur un plus long terme. Ils profitent donc petit à petit d'experts internes, de *success stories* (projets modèles) dans le *Lean*, et d'une culture de l'amélioration ancrée dans les plus hautes mais aussi dans les plus basses strates de l'entreprise. Nous parlerons de *Lean Management* global.

1.4 Les atouts économiques et sociaux du *Lean*

Bien sûr, les éléments marketing, commerciaux, mais également le design et les fonctionnalités autour d'un produit sont extrêmement importants. Le *Lean* s'applique également à tous ces processus dits administratifs ou *Office* : nous parlerons de *Lean office*, de *Lean Innovation*, de *Lean Development*, ou encore d'« amélioration continue du flux immatériel ». Cette démarche offre donc un véritable plus concurrentiel pour l'entreprise, une force et une stabilité industrielle mais également la porte ouverte à un management global simple de l'entreprise, offrant une réelle flexibilité et une agilité à tous les niveaux.

Nous constatons alors qu'une démarche *Lean* profite à la culture globale d'une entreprise, et fait prendre conscience que le travail de chacun fait partie d'un ensemble global, comme les éléments d'une boîte de vitesse, qui doit son bon fonctionnement aux pignons qui la composent. Elle permet également à l'entreprise de connaître ses processus et de reconnaître ses points forts et ses points faibles (axes de travail et de progrès).

Dans un marché en perpétuel mouvement, en constante accélération et ultra-concurrentiel, il est important, pour une société de se connaître pour mieux se placer ou mieux répondre aux marchés, et pallier ainsi les faiblesses de son processus (amélioration continue). Désormais, il ne faut pas seulement savoir produire vite et bien (délai, qualité et coût), il faut aussi (et surtout) savoir inventer, innover et créer rapidement.