

FICHE X07

LES DÉMARCHES ET OUTILS LEAN

► DESCRIPTIF/DÉFINITION

Le lean est un levier d'innovation organisationnelle et managériale. À l'émergence du lean manufacturing, modélisé par le MIT dans les années 80, celui-ci est un levier d'innovation incrémentale avec l'élimination des gaspillages, l'application d'outils dits lean au sein des processus de l'entreprise en vue de leur optimisation en terme de délai, qualité, coût. Les apports du lean qui en découlent sont généralement une réduction des temps de traversée du produit ou de service ainsi qu'une meilleure qualité, une meilleure maîtrise des coûts et une plus grande réactivité. Le lean manufacturing peinant à pérenniser les résultats obtenus a évolué vers le lean management, un levier d'innovation organisationnelle et managériale qui change le regard sur la quête de performance : celle-ci s'active par une innovation en rupture avec le modèle managérial traditionnel. Le système lean déployé s'attache plus à la création et au développement de l'intelligence collective : le travail en équipe, la responsabilisation et l'autonomie de celles-ci en partageant la vision, le sens de l'entreprise. Et permet ainsi de libérer des potentiels dans la durée.

Le lean management s'avère être un véritable atout pour réaliser l'usine du futur :

- en favorisant la mise en œuvre de technologies process/ procédés sélectionnés avec raison (exemple : robotisation/ automatisation, management visuel digital) ;
- en maximisant la valeur ajoutée apportée (exemple : développement de nouveaux produits/services à *time to market* compétitif) ;
- en accompagnant l'homme, les équipes dans la transformation perpétuelle de l'entreprise.

Principales applications de ces technologies :

Le lean s'intéresse à la satisfaction totale du client par l'optimisation continue de l'offre que réalise l'entreprise. Donc, toute activité est concernée !

- Dynamique historique au sein de l'industrie : automobile

avec une approche lean manufacturing puis tout type d'activité industrielle. À souligner que des approches lean par filière deviennent fréquentes dans l'automobile et l'aéronautique.

- Puis, pour ne citer que quelques autres secteurs : finances, grande distribution, médical, BTP, artisanat, immobilier, agriculture, militaire, transports, administration...
- De la TPE au groupe, de la production unitaire à la grande série, de la production au service, du service commercial au service logistique. Du *make-to-order* au *make-to-stock* : toute typologie rencontrée a aujourd'hui une référence ayant franchi le cap lean.

Principaux segments technologiques concernés : management visuel, routines de management, résolution de problèmes, polyvalence, formation de formateurs, outils du lean (VSM, 5S, A3,..).

► ENJEUX (AVANTAGES)

Sur le plan économique

- Créateur d'efficience globale pour l'entreprise.
- Soutien à la compétitivité et à la croissance de l'entreprise : captation de nouveaux marchés, amélioration des marges, excellence opérationnelle.
- Efficience de l'entreprise étendue dans le cas d'une supply chain lean.

Sur le plan technologique et méthodologique

- Management visuel : système d'alerte au plus proche de là où la décision peut se prendre.
- Amélioration de la capacité de l'entreprise à traiter ses problèmes (qualité, sécurité, coûts..).

Sur le plan environnemental, sociétal

- Définition d'une vision, de valeurs, d'une stratégie, d'objectifs déclinés simples et partagés de tous.

FICHE X07

LES DÉMARCHES ET OUTILS LEAN

- Amélioration des conditions de travail.
- Éco-efficience.
- Responsabilisation et autonomie.
- Management plus coopératif pour une implication de tous, vers le modèle du leader coach.
- Amélioration du fonctionnement global de l'entreprise/ amélioration de l'image de l'entreprise, de son attractivité client et aussi des talents.
- Mise en œuvre d'un système de résolution de problèmes performant : définition des niveaux de décision et les déclencheurs rapides de transfert au niveau supérieur en cas de blocage de la résolution de problème de type PDCA.
- L'appui d'experts externes en conseil et formation selon le besoin, ainsi que le benchmark d'entreprises (*via des Gemba Walk, visites industrielles, agent du changement en temps partagé...*).
- Transmission des compétences lean de l'agent du changement aux managers pour assurer la robustesse de la démarche dans le temps.

▶ LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

Au niveau technologique, méthodologique et des compétences à mobiliser

- Déclinaison de la stratégie en axes opérationnels que la démarche lean va soutenir.
- Pilotage de la démarche et engagement actif de l'encadrement.
- La nomination d'un agent du changement reconnu pour ses *soft skills*, capacité d'animation et de pédagogie notamment. La connaissance des *hard skills* lean étant bien sûr un atout.
- Mise en œuvre d'un organe de communication performant : système de routines managériales permettant la communication bidirectionnelle selon l'organisation considérée (matricielle, hiérarchique, processus...).

Les questions à se poser

- Le retard de déploiement du lean management en France.
- Le lean manufacturing et le rapport à la santé au travail.
- Modèles d'innovation organisationnelle émergents : après le lean, l'entreprise apprenante ?
- Le lean et l'entreprise étendue.
- L'avenir du lean dans l'ère de personnalisation de masse et du digital.

▶ MATURITÉ DE L'OFFRE

Émergent	Laboratoire	Prouvé	Mature	Fréquent	Pervasif
----------	-------------	--------	--------	----------	----------