



LE LEAN MANAGEMENT AU SERVICE DE L'ENTREPRISE
LEAN MANAGEMENT FOR THE SERVICE OF COMPANIES

GRARI Yamina ¹

1. Maitre de conférences A , Laboratoire MECAS.Université de Tlemcen.Algérie , grarimina@yahoo.fr

Date de Réception : 21/07/2020 ; Date de révision : 25/08/2020; Date d'acceptation : 28/09/2020

Résumé

Du taylorisme au Lean en passant par le fordisme, les modèles d'organisation du travail ont toujours suscité des questions. Car ils se présentent souvent comme des promesses de jours meilleurs dans les entreprises. Jours meilleurs pour la performance (gains de productivité) mais aussi pour les salariés. Et c'est là l'une des grandes ambitions du Lean. C'est à partir de cette signification que s'articule ce papier pour proposer l'apport théorique du concept "lean" Ce dernier consiste à proposer une démarche d'amélioration continue basée sur la collaboration et l'implication des salariés au sein de l'entreprise.

Mots clés : Lean Manufacturing; Performance; Amélioration; Pérennité

Classification JEL:D2-D29

Abstract

From Taylorism to Lean to Fordism, models of work organization have always raised questions. They often present themselves as promises of better days in business and for employees. It is from this meaning that this paper is articulated to propose the theoretical contribution of the "lean" concept. The latter consists of proposing a continuous improvement approach based on collaboration and the involvement of employees within the company

Keywords : Lean Manufacturing; Performance; Improvement; Sustainability

JEL classification : D2-D29

INTRODUCTION :

Déployé à partir des années 1980 dans l'industrie, puis des années 2000 dans l'ensemble des secteurs, le Lean s'est largement propagé en se revendiquant de l'amélioration des conditions de travail. L'amélioration continue est devenue primordiale pour la survie des entreprises. Pour préserver leurs parts de marché et les augmenter, elles doivent avoir le bon produit, au bon moment et avec le meilleur prix. En plus, avec un marché de plus en plus concurrentiel, les clients deviennent plus exigeants en termes de coût, de délai et de qualité. Toute entreprise consciente de ces exigences et désirant être parmi les leaders du marché accorde un grand intérêt à l'innovation, à la veille technologique et surtout à l'amélioration continue de ses propres performances. Les démarches d'amélioration continue comme le Lean management sont souvent confrontées à de fortes résistances au changement de la part des salariés, les considérant comme l'outil qu'utilisent les dirigeants d'entreprises pour maximiser leurs profits au détriment des conditions de travail et du bien-être des employés.

Le Lean veut dire rapide, agile, souple, musclé, élancé, vif. Le lévrier est « lean », le guépard aussi. C'est le contraire de gros et lent.

1 .REVUE DE LA LITTERATURE:

Le Lean est né suite à une étude faite par le Massachusetts Institute of Technology sur la performance de l'industrie japonaise automobile comparée à celle des Etats-Unis et de l'Europe. C'est au Japon que les principes et méthodes du Lean ont vu le jour dans un pays dévasté par la deuxième guerre mondiale, où les ressources sont très rares et précieuses. La démarche Lean a été appliquée en premier dans l'ensemble du secteur automobile mondial. Le système de production mis en place par TOYOTA est apparu comme le plus performant de tous ces systèmes industriels, performance évaluée sur la base de 50 critères d'évaluation. Répandu à partir des années 90, ce système de production construit pendant 30 ans est devenu la référence. Un grand nombre d'entreprises ont défini leur propre système, mais à chaque fois, il s'agit d'une réécriture du modèle Toyota. Réécriture souvent appauvrie car une des deux dimensions originelles est oubliée : la dimension managériale.

D'autres secteurs hors industrie automobile se sont engagés dans la démarche Lean tels que le secteur ferroviaire (Alstom), cosmétiques (Oréal), chimie (Rhodia), revêtements de sol (Tarkett) et métallurgie (Alcan). Aujourd'hui, l'industrie aérospatiale, l'électronique, l'informatique et la grande consommation. Par ailleurs, le Lean s'est étendu aux services (administration, hôpitaux, transport aérien). Enfin, les principes Lean sont appliqués aussi bien dans les petites et moyennes entreprises que dans les grandes entreprises.

Le Lean se traduit par la gestion optimale des flux, une meilleure utilisation des ressources et le respect des hommes. Il se traduit comme un système de management dans lequel les employés peuvent développer pleinement leurs capacités par une participation active à l'organisation et l'amélioration des postes de travail (Sugimori et al. 1977)

Womack et Jones en 1991, proposent une définition du terme « lean » : une méthode qui vise à faire plus avec moins. Moins d'employés, moins de machines, moins de temps, et moins d'espace. Le tout avec l'objectif de répondre précisément aux besoins et aux envies du client.

En 2002 Womack, choisit le terme « Lean » pour désigner un système qui se caractérise par une gestion sans gaspillage, et qui conçoit et produit de façon économique et sans erreurs.

Quelques années après en 2009 Womack et Jones, définissent le lean comme « une discipline industrielle qui ne s'acquiert que par la pratique et la persistance. Il ne s'agit pas simplement de « techniques » mais d'une méthode globale de management qui permet de maintenir l'entreprise sous tension créative pour générer toujours plus de valeur en éliminant les gaspillages [...] c'est autant une attitude qu'un savoir-faire. Ils se sont basés sur cinq principes pour décrire le système Lean : la valeur, la chaîne de valeur, le flux, le flux tiré, et la perfection

John Krafcik en 1988, décrit le Lean comme un système de production « mince », « agile », « flexible » ou « ajustée » par opposition à la production de masse du modèle fordien.

Les deux auteurs, James-Moore et Gibbon se sont appuyés sur les principes de flexibilité, d'élimination des gaspillages, de processus de contrôle, d'optimisation et d'utilisation des hommes (James-Moore et Gibbon, 1997). alors qu'Åhlström se base sur l'élimination des gaspillages, la meilleure qualité, les systèmes

d'informations verticales, le principe de multifonctions des équipes et la notion de « team leader » (Åhlström, 1998)

Drew et al, 2004, ont défini le Lean à partir de huit principes tels que notamment la détection et la résolution de problèmes dès leurs apparitions et la standardisation des activités. Shah et Ward en 2007, définissent la démarche Lean selon quatre principes tels que le management des ressources humaines, le management de la maintenance, le juste-à-temps et le management de la qualité totale, alors que Bruun et Mefford ont identifié six principes à la base de l'approche Lean dont la réduction des stocks et l'amélioration continue.

Kerry Gleeson en 2012 définit La démarche Lean est un processus continu d'identification, de résolution et d'élimination des gaspillages et des obstacles à un flux régulier de production, C'est aussi une façon de penser. c'est également une posture, celle de faire mieux, avec un minimum d'énergie. Il y a un côté « paresseux intelligent » dans le Lean. Cette capacité à regarder les choses et les actes autrement est primordiale.

De ce fait nous pouvons résumer la définition du lean comme une démarche d'entreprise structurée qui implique des changements organisationnels et managériaux. C'est un nouveau modèle d'affaires qui permet d'obtenir une performance de loin supérieure pour les clients, les employés, les actionnaires et la société de manière plus générale. Le Lean n'est pas une boîte à outils techniques de production mais plutôt un système pour gagner de l'argent, gagner des parts de marchés, construire et fabriquer de produits que les gens cherchent mais aussi, essayer de réduire les coûts en éliminant les gaspillages.

2. LE LEAN UN SYSTEME DE MANAGEMENT:

Il y a près de trente ans que cette approche dynamique a été découverte par les japonais La pensée Lean redéfinit la notion traditionnelle de la stratégie managériale de l'entreprise.

Donc l'entreprise est une organisation qui produit des biens et services pour le marché. L'entreprise cherche donc à satisfaire ses clients en répondant à un besoin solvable. Au cours de cette activité, l'entreprise crée des richesses qui doivent être partagées entre les différents participants au processus de production (actionnaires, dirigeants, salariés,...)

Le management c'est L'action, ou l'art de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler afin d'accomplir les objectifs. Ces objectifs sont atteints grâce à un travail d'équipe, C'est le management au quotidien, au plus près du terrain, de proximité. A ce niveau-là, manager, c'est créer les conditions optimales pour que les équipes se prennent en charge en ayant :

- Un objectif commun.
- La possibilité de connaître et d'apprécier les résultats.
- La possibilité d'agir sur ces résultats.
- La possibilité d'entraide et de travail en commun.
- La possibilité d'une marge de manœuvre et d'autonomie.
- La possibilité de se réunir.
- La possibilité d'être intégré au processus de décision

Henri Fayol, dans son *Administration Industrielle et Générale*, 1916 décrit des verbes d'action du management : Prévoir , Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler et aussi: Décider ,Réguler, S'adapter ,Réagir, Négocier.

Comment manager?

- Manager par les règles : consignes et prescription des tâches
- Manager par les valeurs : principes
- Manager par les objectifs : contrôle des tâches ; contrôle des résultats
- Manager par les compétences : reconnaître des spécialités et s'appuyer sur les savoir-faire des individus

Le concept de Lean Management s'impose massivement dans les entreprises depuis plusieurs décennies. Ce mouvement est centré sur l'optimisation, afin d'améliorer les performances, la qualité, l'innovation pour en fin de compte, rationaliser les coûts.

Le Lean Management part du constat que dans tous les processus, le temps de traitement à valeur ajoutée représente une faible part au regard du temps sans valeur ajoutée (comme par exemple les temps d'attente, les stocks d'encours, les déplacements et opérations inutiles, ...).

Le Lean Management vise donc à accélérer les processus en réduisant ces temps sans valeur ajoutée, en traquant les causes de non-qualité et en veillant à réduire la complexité.

Cette démarche est soutenue par une dimension managériale forte, qui vise à donner les moyens à ceux qui produisent la valeur attendue de le faire dans les meilleures conditions.

3. METHODOLOGIE DU LEAN:

Le Lean fait appel à des méthodologies, qui reposent sur un état d'esprit. Parmi ses

Outils, citons:

-Limitier le gaspillage : un chantier plus propre et bien organisé est un chantier plus efficace ; une planification intelligente fait progresser les choses plus rapidement

-La Value Stream Map : la VSM est un outil qui permet de repérer les sources de non-valeur ajoutée. Elle a pour objectif d'analyser de manière exhaustive un processus afin de repérer des dysfonctionnements et qualifier la non-valeur ajoutée. Elle s'appuie sur des analyses de données, des entretiens et des observations terrain. Le VSM est souvent associé à la production. Or, il s'applique aussi à la logistique, aux services, etc. cette procédure ne se réalise pas au bureau mais bien sur chantier. Elle consiste en l'observation de la situation, en ce compris l'ensemble des étapes, retards, flux d'infos et autres facteurs inhérents au processus de construction.

Le diagramme Ishikawa : ce diagramme en arête de poisson est un outil qui permet de classer et de visualiser toutes les causes qui sont susceptibles d'être à l'origine d'un effet donné. Il est utile pour identifier et hiérarchiser les causes de dysfonctionnement selon leur nature.

La percée Kaizen : elle consiste à mettre en place des améliorations dont la mise en œuvre est rapide (à la différence d'une démarche classique qui consiste à mettre en place des améliorations significatives mais dont les décisions mettent du temps à être prises du fait de leurs impacts).

Le management visuel : il permet à chaque acteur de comprendre le niveau de performance de l'équipe ainsi que l'impact de son travail sur cette performance. Le principe est d'afficher la performance et les progrès réalisés dans l'espace de travail et de mettre à jour ces informations le plus possible en temps réel pour assurer un retour d'expérience immédiat.

-Le Six Sigma complète la démarche Lean Management par des apports significatifs en traitements statistiques qui permettent d'améliorer la fiabilité de processus très normés, répétitifs et concernant de gros volumes.

Cette technique doit son nom à cinq mots japonais commençant par cette lettre et traduits par Supprimer l'inutile, Situer les choses, (Faire) Scintiller, Standardiser les règles et Suivre et progresser.

1-SUPPRIMER L'INUTILE: Supprimez tout ce qui est superflu : désordre, déchets, outils non utilisés, déchets d'emballage.

2-SITUER LES CHOSES: Chaque objet a une place

3-(FAIRE) SCINTILLER . le nettoyage

4-STANDARDISER LES RÈGLES. Cette étape assure la pérennité des trois étapes précédentes.

5-SUIVRE ET PROGRESSER. Que quel- qu'un n'ayant rien à voir avec le chantier, jette un œil sur celui-ci

!Cette personne peut proposer des améliorations supplémentaires.

Zoning et Micro-zoning:

Une planification intelligente raccourcit le délai de construction de 20, 30 % ou même plus. Cette technique applique l'application du respect du temps.

La méthode DOSAME:

Elle a pour objectif d'aider à élaborer des plans d'action et des projets en identifiant le ou les problèmes jusqu'à la mise en place de la ou des solutions en réalisant une évaluation pour corriger l'action ou les actions si besoin. Elle se décompose en 6 phases :

- **Diagnostic** (Observer et analyser la problématique sur le terrain pour en détecter les causes).
- **Objectif** (Définir les résultats à atteindre et la progression).

- **Scénarios** (Identifier les scénarios possibles et leurs composantes (actions, liaisons, acteurs, délais, étapes, coûts, ...).
- **Arbitrage** (Décider d'un scénario, de l'objectif, des étapes et des moyens nécessaires. La hiérarchie s'engage).
- **Mise en oeuvre** (Programmer le plan d'action et ses étapes de réalisation, de contrôle et de validation. Piloter le déroulement).
- **Evaluation** (Enregistrer les résultats, mesurer les écarts avec les objectifs puis interpréter et corriger éventuellement l'action).

La méthode OOOOCP:

Elle a pour objectif d'aider à piloter et à conduire des plans d'action ou des projets, en identifiant le ou les problèmes :

Q : Qui: Vous devez cerner ici tous les acteurs qui ont un lien direct ou indirect avec le problème: les responsables, les victimes, les personnes en contact... Vous devez cerner ici tous les acteurs qui ont un lien direct ou indirect avec le problème : les responsables, les victimes, les personnes en contact...

Q : Quoi: Il s'agit là de décrire simplement mais précisément les caractéristiques de la situation. On est dans une phase d'identification du problème.

O : Où: Vous devez localiser ici les lieux précis d'apparition et d'action du problème (entrepôt, local, machine...).

Q : Quand: Il s'agit là de déterminer toutes les caractéristiques temporelles du problème :

- sa date d'apparition.

- sa durée.

- sa fréquence.

C : Comment: Vous devez identifier ici le plus précisément possible comment le problème est apparu, son cheminement, ses circonstances/conditions.

P : Pourquoi: Il s'agit là d'identifier les causes d'apparition du problème

C : Combien: Le temps

La méthode TOP:

- Elle a pour objectif d'aider à suivre, à organiser et à préparer des réunions :
- **Thème** : De quoi parle-t-on ?
- **Objectif(s)** : Que veut-on obtenir à la fin de la réunion ?
- **Plan** : Par quelles étapes va-t-on passer ? Il peut s'agir de l'ordre du jour de la réunion.

Les cinq pourquoi:

- Cet outil d'analyse permet de rechercher les causes d'une situation problème, d'un dysfonctionnement. C'est un outil de questionnement systématique destiné à remonter aux causes premières possibles d'une situation, d'un phénomène observé.
- Version simplifiée de l'arbre des causes qui consiste à se poser plusieurs fois la de suite la question : « Pourquoi ? » et à répondre à chaque question en observant les phénomènes physiques.
- La plupart des problèmes sont entièrement résolus en moins de cinq questions.
- La démarche consiste à se poser la question « **Pourquoi ?** » au moins cinq fois de suite pour être sûr de remonter à la cause première. Il suffit ensuite de visualiser les cinq niveaux (ou plus) sous forme d'arborescence.
- Enoncer clairement le problème.
- Répondre, en observant les phénomènes physiques, à la question « Pourquoi ? ». Apporter la solution à cette réponse.
- La réponse faite à chaque étape devient le nouveau problème à résoudre, et ainsi de suite.
- S'attacher au faits, c'est à dire aux actions ou événements qui se sont réellement déroulés.
- Les décrire de façon objective et précise : chaque membre du groupe est d'accord sur la formulation.
- Ne pas porter de jugement de valeur, ne pas interpréter.
- Mettre en place des solutions durables qui s'appuient sur des faits vérifiés plutôt que sur du comportemental.

4. LES PRINCIPES DU LEAN:

- Le lean permet une révision des modes de management (management visuel, collaboratif, management de groupe, amélioration continue,...).
- C'est une démarche terrain de transformation globale : processus, management, compétences et comportements.
- Le Lean Management est pertinent dès lors qu'il existe des flux et des processus qui exigent des collaborations importantes entre experts.
- Ces démarches sont parfaitement compatibles car elles visent toutes les deux à la satisfaction du client et à l'amélioration continue.
- la méthodologie, l'ISO 9001 vise à décrire. Et mettre en place des processus et un système de management de la qualité performants. Le Lean Management s'attache à recentrer ces processus sur leur valeur ajoutée et ainsi obtenir des résultats opérationnels.
- Dans un travail collaboratif et de groupe, les agents sont associés à la définition des solutions opérationnelles.
- Donne aux fonctions support les moyens de soutenir au mieux les acteurs qui fournissent de la valeur ajoutée en favorisant les meilleures conditions de travail possible.
- Vise l'amélioration des performances en luttant contre le gaspillage.
- Processus qui recherche la performance de l'entreprise par la suppression des gaspillages, dans le but de respecter les exigences du client en termes de qualité, coûts, délais et réactivité
- C' est une démarche de découverte de la valeur du point de vue des clients, des possibilités des processus techniques et des idées novatrices des collaborateurs.

CONCLUSION:

A travers la littérature sur le Lean Manufacturing, nous comprenons que sa démarche s'appuie entièrement sur l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages dans tous les processus de l'entreprise, d'une unité de production ou d'un département à l'aide des différents outils et concepts.

Le Lean ne se limite pas à la mise en œuvre des outils. Il implique une approche systémique de l'amélioration des performances. Cette transformation des entreprises se réalise par le biais des systèmes de management et par le développement d'une culture de l'amélioration continue. C'est également une démarche basée sur la culture de la résolution des problèmes et ce paradigme managérial contribue à créer plus de valeur ajoutée sur l'ensemble des processus des organisations. Développé dans l'industrie et également dans des secteurs comme la distribution, les administrations, les services et les organisations de la santé, le modèle Lean est devenu un système économique de développement de la croissance des organisations humaines.

Le lean n'est pas synonyme de réduction de coûts et de suppression d'emplois. Il s'agit en réalité de créer de la valeur et de la croissance sans gaspiller inutilement les ressources disponibles et les efforts humains. Or, cela ne peut se faire que si chacun apprend à améliorer son travail et à résoudre les problèmes avec ses collègues, c'est-à-dire apprendre à travailler ensemble autrement. Fondièrement, le lean cherche à développer et faire progresser des êtres humains pour qu'ils apprennent à mieux travailler ensemble pour créer de meilleurs processus

La pensée Lean est avant tout une révolution cognitive qui conduit inévitablement à une révolution organisationnelle. Il s'agit d'apprendre à penser et à agir différemment (et en effet d'apprendre par la pratique) afin d'appréhender différemment les problèmes de l'entreprise et de chercher de meilleures voies, inexplorées, nouvelles, innovantes pour les résoudre, avec l'ensemble des collaborateurs et non contre eux. Il s'agit de changer l'histoire du secteur, de l'activité et du travail .Pour de bon.

Références :

- 1.Åhlström P. (1998), *Sequences in the Implementation of Lean Production*. European Management Journal; 16(3):327-334
- 2.Michael Ballé , Daniel Jones | Jacques Chaize | Orest Fiume (2018), *LA STRATÉGIE LEAN*, Groupe Eyrolles,pp.16-17
- 3.B ARDAK S ALMA, M AAMER H ASNA.(2012), *Management de l'entreprise*, Tunisie,pp.42-43
- 4.Pierre BÉDRY. (2009), *Les basiques du Lean Manufacturing Dans les PMI et ateliers technologiques*, Éditions d'Organisation,pp.29-30
- 5.Pascal BONNABRY – Laurent CARREZ,(2016), *LEAN MANAGEMENT: APPORTS THÉORIQUES*,pp.72-76
- 6.Bruun P., Mefford R.N. (2004), *Lean production and the Internet*. International Journal of Production Economics; 89(3):pp.247-260.
- 7.Bertrand Delecroix – Evelyne Morvant, (2002),*LE LEAN APPLIQUÉ À LA CONSTRUCTION*,pp.58-59
- 8.Drew, J., McCallum, B. and Roggenhofer, S. (2004), *Journey to Lean: Making Operational Change* Stick, New York: Palgrave MacMillan,pp.58-69
- 9.Hugo HEITZ. (2008), *Une démarche ACE Lean Six Sigma dans l'IT, Technologies & Processus / Information Technology & Processes* (ITP).BNP PARIBAS
- 10.James-Moore, S.M., Gibbons, A. (1997), “*Is lean manufacture relevant? An investigative methodology*”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, N°9, pp.899-911
- 11.Kerry Gleeson,(2012), *Mieux s'organiser pour gagner du temps*, Éditions Maxima – Laurent du Mesnil Éditions.p.98
- 12.Krafcik J.F. (1988), *Triumph of the lean production system*. Sloan Management Review; 30 (1):pp.41-52.
Christophe Rousseau. KAIZEN, www.LeLeanManufacturing.com.
- 13.Shah, R., Ward, P.T. (2005), *Defining and developing measures of Lean production*, Journal of Operations Management, 25, N°4, pp.785-805.
- 14.Sugimori Y., Kusunoki K., Cho F., Uchikawa S. (1977), *Toyota Production System and kanban system Materialization of just-in-time and respect-for-human system*. International Journal of Production Research; 15(6):pp.553-564.
- 15.Eric Tremblay(2014), *Les concepts Lean Six Sigma au service de l'analyse d'affaires*,p.69
- 16.Carine Vinardi.(2012), *Le lean : atouts, impacts et limites*, Editions Vuibert,p.36
- 17.Womack, J., Jones, D. (2009), *Système Lean penser l'entreprise au plus juste*. Paris, Pearson,p.67