

## Lean par quoi commencer ?

### Riche boîte à outils

Lorsque les décideurs ont perçu tous les avantages d'un déploiement du Lean dans leur entreprise, leur division ou leur service, se pose la question : mais par quoi commencer ?

La boîte à outils du lean est en effet bien pourvue en outils et la perplexité des décideurs bien compréhensible.

Attention aux fondamentaux et au pointillisme !

Le Lean se déploie avec une logique, celle de la maîtrise croissante. On ne peut en effet mettre en place des méthodes telle kanban sans qu'auparavant les fondamentaux aient été installés : clarification des flux, du mode de fonctionnement, des règles et surtout avant de s'assurer que la rigueur nécessaire est déjà durablement installée.

On ne peut donc faire l'économie de la progressivité et du passage par les bases.

Le second piège dans lequel les nouveaux acquis au Lean se précipitent volontiers : l'approche pointilliste.

Sous couvert de pragmatisme, on pioche dans les méthodes pour résoudre des problèmes locaux : mise en place du SMED ici, un brin de TPM par là, du kanban...

Les résultats seront certainement au rendez-vous, mais ils resteront superficiels, la démarche nouvellement initiée a toutes les chances de s'essouffler rapidement et donc de ne pas donner de résultats pérennes.

Mais par quoi faut-il donc commencer ?

La réponse risque de décevoir ceux qui pensent être déjà ordonnés et rigoureux : commencez par les 5S !

### Les 5S comme révélateur

Le déploiement des 5S ou leur réactivation est un excellent révélateur des besoins, ainsi que la méthode qui apporte les fondamentaux.

Après le tri/débarras initial, la situation s'éclaircit. On devrait analyser quelles raisons ont conduit à toute cette accumulation de choses inutiles et par conséquent se doter de règles simples pour que cela ne se reproduise pas.

Faut-il réguler les flux, gérer plus finement les approvisionnements ? Les stocks (consommables, accessoires, outils...) sont-ils trop importants ?

Retrouvez les 5S en détails sur **HC online** : <http://chohmann.free.fr/5S>

L'auteur, Christian HOHMANN, est directeur associé au sein d'un cabinet international.

Il intervient en conseil sur des problématiques de performance industrielle et logistique.



Autant de pistes pour tendre les flux et vérifier les flux d'informations associés, réduire les stocks, penser au management visuel, éventuellement des kanban simples, tels les double bacs.

Rangement ? Retrouve t'on des outils perdus, des outillages de machines ?

Inutile de se précipiter vers le SMED tant que la rigueur de rangement n'existe pas.

Le nettoyage permet de révéler les manques d'entretien, les dégradations auxquelles il faut remédier, les fuites, etc. Un nettoyage régulier devient un acte d'entretien préventif.

Ne faut-il pas donner un peu plus de compétences aux opérateurs pour prendre en charge cet entretien quotidien, les échanges de joints, de certaines pièces d'usure, des réglages simples ? Voilà les premiers éléments de la TPM.

Standardiser les outils, définir les codes visuels, se doter de règles

Retrouvez tous les articles sur **HC online**

<http://chohmann.free.fr/>

## Lean par quoi commencer ?

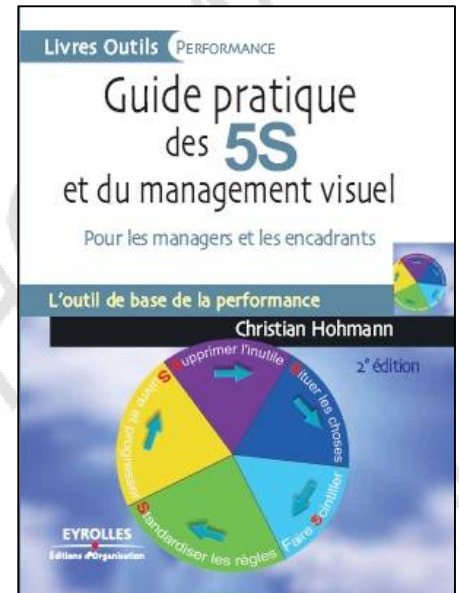
de manière participative est le meilleur moyen de préparer les participants à aller au-delà des 5S initiaux, vers des méthodes plus sophistiquées et avec leur adhésion.

La logique du progrès permanent que l'on illustre durant les 5S, au travers de recherche de solutions pour ne plus nettoyer (=ne plus salir !) prépare également la suite.

Le SMED est une réponse à des temps de changement de série qu'il faut réduire, un progrès à accomplir par rapport à la situation actuelle.

Faire un VSM (Value Stream Mapping) du processus revient à faire du 5S sur ce processus : éliminer les tâches inutiles, simplifier, réduire au plus juste, redéfinir des règles, etc.

Il y a donc continuité et les participants de la première heure ne seront pas surpris. Il est même très probable qu'ils soient les plus zélés pour traquer les dysfonctionnements et les potentiels d'amélioration.



Les 5S font partie des meilleures pratiques fondamentales que doivent maîtriser les entreprises du 21<sup>e</sup> siècle. Le principe des 5S est facile à comprendre et sa mise en œuvre ne requiert ni savoir-faire particulier ni investissement financier important. Pourtant, derrière cette apparente simplicité, se cache un outil puissant et multifonctionnel que peu d'entreprises ont réussi à appliquer pleinement pour en tirer tout le bénéfice possible.

Les principes des 5S sont universels et s'appliquent aussi bien dans une usine ou un atelier, que dans une boutique, un entrepôt, un bureau, la cuisine d'un restaurant, et même chez soi !

### Anecdote

Dans une grande entreprise, le personnel se plaignait fréquemment du manque d'outillage électroportatif, essentiellement des visseuses. Vu le prix à l'unité, la direction rechignait à acheter des unités supplémentaires, étant donné le nombre déjà acquis. Sous couvert des 5S et du thème *trier et débarrasser l'inutile*, une revue de casiers a été organisée. De nombreux outils, au nombre desquels les précieuses visseuses, ont été identifiés comme peu ou pas utiles aux tâches actuelles des personnels qui les conservaient dans les casiers.

Ce stockage inutile était la conséquence logique, mais perverse de la dotation personnalisée des outils : chaque outil étant porté sur la liste personnelle de chaque agent. En défalquant ces outils des listes individuelles et en les mutualisant (inscription à la dotation de la section), non seulement les besoins réels ont été couverts, mais il restait des unités rendues au magasin commun.

Extrait du « **Guide pratique des 5S pour les managers et les encadrants** »

Christian HOHMANN, Editions d'Organisation, Paris, 2005

**HC ONLINE**

HOHMANN Christian

Retrouvez tous les articles sur HC online

<http://chohmann.free.fr/>