

LEAN

un voyage, pas une destination

LEAN, un constat

Le concept LEAN est à la fois connu, relativement répandu et très en demande dans les entreprises.

Peu ou prou, mes interlocuteurs savent de quoi le lean est fait, mais peu d'entre eux savent en donner une définition synthétique et encore moins ont une idée précise de comment mettre en œuvre une démarche lean pérenne.

LEAN, une définition

Voici une proposition de définition :

Une démarche lean est une approche systématique d'identification et d'éradication des gaspillages par le progrès permanent, en tirant les flux par la demande des clients et en recherche constante de la perfection.

Elle synthétise les buts du lean et se fonde sur les cinq étapes énoncées dans Lean thinking.

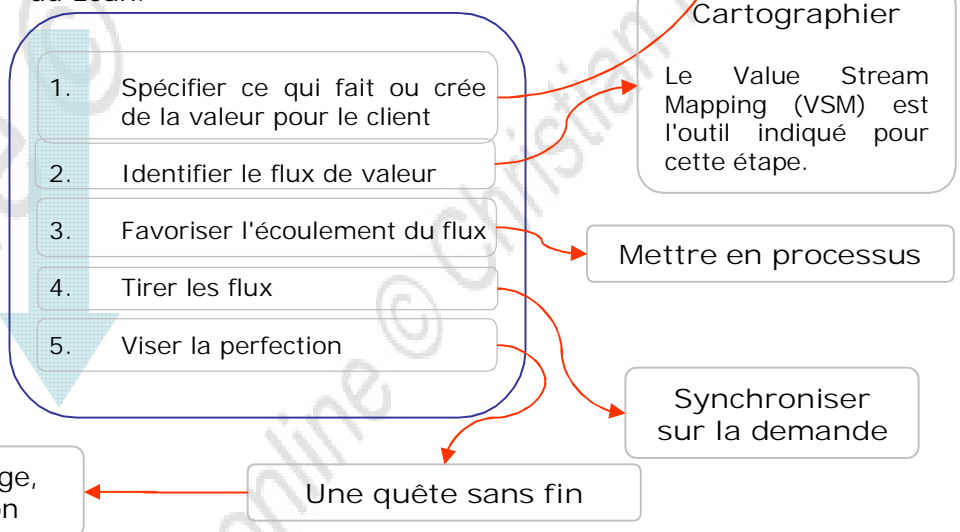
Lean Thinking

Lean Thinking est le titre du livre de James P. WOMACK et Daniel T. JONES, paru en 2003 (deuxième édition) aux éditions Simon & Schuster. Les auteurs y développent les cinq étapes fondamentales d'une démarche lean :

1. Spécifier ce qui fait ou crée de la valeur pour le client
2. Identifier le flux de valeur
3. Favoriser l'écoulement du flux
4. Tirer les flux
5. Viser la perfection

LEAN, un itinéraire

Les cinq étapes proposent un itinéraire pour le déploiement du Lean.



L'auteur, Christian HOHMANN, est manager et consultant au sein d'un cabinet international.

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



Comprendre

Avant toute chose, il faut comprendre ce qu'attend le client, ce pour quoi / pourquoi il est prêt à payer. Il faut donc sortir de la position égocentrique et réellement interroger les clients, comprendre leurs attentes et non pas les imaginer.

Lean un voyage, pas une destination

l itinéraire balisé

La notion d'itinéraire est intéressante, car bien des entreprises se mettent en marche "vers le lean", sans avoir compris que "le lean est un voyage, pas une destination".

En effet, que ce soit pour réduire les coûts, obtenir un avantage concurrentiel ou simplement tenter de survivre dans la compétition, il existe de nombreuses et bonnes raisons de se mettre en route.

Cependant, le déploiement du lean est une démarche systématique, par laquelle il faut franchir les étapes dans un ordre logique.

Faute d'un itinéraire, on risque fort de marcher beaucoup, se décourager et n'arriver nulle part !

Le tout est la somme des parties

Outre le manque d'itinéraire, bien des entreprises mettent en œuvre des outils du lean, de manière dispersée et sans logique, tel un peintre apposant des touches de couleur pointillistes, mais sans restituer une image complète.

Le risque de cette type d'approche est le sentiment d'avoir abouti (sur un thème, un chantier) alors que les outils ne sont pas pérennes,

les résultats en deçà de ce qui aurait pu être obtenu et un certain désarroi quant à la suite, que l'on pressent nécessaire mais que l'on ne peut identifier.

Cette approche désordonnée peut également décevoir ou décourager rapidement par des résultats trop modestes.

Démarche systématique et logique

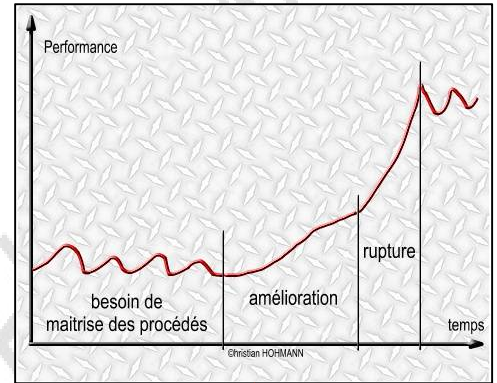
La notion de systématique suppose un système organisé, un cadre de référence.



La logique est celle de la maturité croissante. En effet, on ne peut envisager de déployer des outils d'amélioration alors que la maîtrise n'est pas encore acquise, ni proposer des innovations et ruptures sans que les bases nécessaires soient établies.

Ainsi est-il étonnant de voir la mise en place de systèmes kanban alors que la rigueur n'est pas la norme, des tentatives de tension des flux sans connaître la réalité du processus, etc.

L'accès facile à l'information est peut-être pour un bon nombre une incitation à s'improviser praticien après une approche purement théorique et documentaire...



Conclusion

La transformation lean qui s'opère chemin faisant est importante et profonde. Il faut anticiper et conduire ce changement et pour cette raison :

- Définir l'itinéraire en connaissant les étapes
- Avancer au bon rythme, avec constance
- Se faire accompagner par un guide (praticien confirmé recommandé !)

Visitez le portail lean entreprise
<http://chohmann.free.fr/lean/>