



LEAN MANAGEMENT

Vaincre le Temps, Gagner en Compétitivité



L'amélioration, c'est souvent faire quelque chose que nous n'avons jamais fait avant - Shigeo Shingo

LEADERSHIP ET STRATEGIE

OPTIMISATION PROCESSUS

INTEGRATION PARTENAIRES

CULTURE ET COLLABORATEURS

LEAN MANAGEMENT

Origines et Développement du Lean

Le terme 'Lean' date des années 1990. Il a été formulé par des chercheurs américains pour décrire une approche, observée à l'époque au Japon et notamment chez Toyota, qui utilisait *moins* de tout - espace, outils, matières, en cours, et main d'oeuvre. Et il permettait tout de même de fabriquer des produits plus rapidement et moins cher que les méthodes traditionnelles basées sur une taille de lot économique.

Depuis, le développement des méthodes et outils 'Lean Manufacturing' a permis aux industriels d'améliorer leur service aux clients, tout en générant des gains importants pour l'entreprise en termes de coût, qualité et flexibilité. Les méthodes Lean commencent même à être appliquées avec succès à d'autres domaines et à des processus non industriels: par exemple, l'innovation et le développement, les flux administratifs, ou le domaine de la santé.

Boîte à Outils ou Système de Management?

Cependant, le potentiel du Lean est très loin d'être entièrement réalisé. D'une manière générale, il y a une focalisation trop importante sur les outils et les méthodes, et ceci afin de générer des améliorations purement à court terme.

Afin de pérenniser cette culture d'amélioration continue, il est important aussi de tenir compte :

- du style de leadership et du déploiement de sa

stratégie,


- du rôle du management qui, souvent, doit radicalement changer ses pratiques et ses comportements,
- du potentiel de contribution des équipes de terrain, les mieux placées pour identifier et mettre en oeuvre les améliorations,
- de l'influence importante de ses fournisseurs et autres partenaires externes.




Lean Management

Tout en focalisant sur les processus de l'entreprise pour en éliminer les activités sans valeur ajoutée pour le client, le Lean Management attache autant d'importance à son environnement - sa culture, son leadership, ses partenaires externes et, le plus important de tout, son capital humain.


Leadership et Stratégie

- Le dirigeant a un rôle clé dans la démarche Lean. Il est surtout le moteur et le garant du processus de changement. Il doit connaître les enjeux et les challenges du Lean Management. 
- Les pratiques et les comportements managériaux doivent changer.
- Le déploiement de la stratégie de l'entreprise doit être en ligne avec la démarche d'amélioration.


Culture et Collaborateurs

- La culture actuelle de l'entreprise n'est peut-être pas celle qui est nécessaire pour soutenir les changements. Des méthodes existent pour faciliter l'évolution. 
- Les opérationnels, comme les managers, doivent être soutenus pendant tout le processus de changement. 'Formation' et 'communication' sont les mots clés.
- La conduite proactive du changement est vitale.

Optimisation des Processus

- L'identification des processus (ou 'value streams') doit être une des premières étapes de la démarche. 
- L'organisation d'ateliers 'Kaikaku' doit permettre de se mettre d'accord sur les priorités.
- Les séances opérationnelles 'Kaizen' sont la meilleure façon de s'approprier des méthodes et développer la motivation sur le terrain.

Intégration Partenaires Externes

- Si les fournisseurs principaux n'adoptent pas certaines des pratiques Lean, le progrès sera plus difficile. 
- D'autres partenaires, tels que les transporteurs et les entrepôts de stockage, peuvent aussi adopter la démarche Lean.
- Enfin, le client est bien un partenaire, qui peut aussi contribuer lui-même au bon fonctionnement de l'ensemble.

Il n'y a rien de plus inutile que de faire efficacement ce qui ne devrait pas être fait du tout - Peter Drucker

APPLICATIONS DU LEAN MANAGEMENT

I
N
D
U
S
T
R
I
E

Les origines du Lean se trouvent dans l'industrie. Il y a cinquante ans au Japon les pratiques de Henry Ford ont été étudiées puis améliorées pour créer le Toyota Production System. A partir des années 1990, les entreprises internationales ont commencé à s'inspirer de ce fonctionnement.



Le 'Lean Manufacturing' cherche à fournir aux clients la meilleure qualité, le prix le plus bas et les délais les plus courts par l'élimination des 'gaspillages'

S
U
P
P
L
Y
C
H
A
I
N

La Lean Supply Chain s'étend en dehors de l'entreprise pour intégrer les processus et partenaires nécessaires pour fournir le produit fini au client. La Lean Supply Chain est caractérisée par une adaptabilité à la variabilité des besoins des clients, et par un coût plus bas pour tous les partenaires.



Une référence dans ce domaine est Zara, le fabricant espagnol de vêtements, qui a su intégrer les processus clés de développement de nouveaux produits, production en flux tendus, marketing, et ventes.

S
E
R
V
I
C
E
/
B
U
R
E
A
U

Les processus administratifs sont rarement fluides, que ce soit dans les bureaux d'une entreprise industrielle, une administration, ou un établissement bancaire.



Même si les outils peuvent être légèrement différents, les principes et la culture Lean s'appliquent parfaitement à tous les processus administratifs. Un gain de temps et l'élimination des erreurs sont les principaux bénéfices, mais on ne doit sous-estimer l'apport d'une meilleure cohésion et du travail en équipe.

S
A
N
T
E

Un domaine où les principes Lean sont en train d'être adoptés avec vigueur est celui des hôpitaux et d'autres centres médicaux.



L'adaptation de l'approche à ce domaine permet d'améliorer les flux (moins de temps d'attente), réduire les erreurs, et diminuer les coûts en éliminant les activités inutiles. Il y a ainsi des conséquences non négligeables sur la sécurité des patients et un impact positif sur la motivation du personnel.

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS?

Il y a plus de ressources en langue anglaise qu'en français, et en général on décrit principalement les outils et les méthodes plutôt que les aspects managériaux ou culturels du Lean. Mais il y a des standards dans les deux langues.

Livres



«Objectif Lean» de John Drew est la traduction de 'Lean Thinking' de Daniel Jones et Jim Womack, le premier chef d'oeuvre sur le Lean, apparu pour la première fois en 1996.

Les livres 'The Gold Mine' et 'Lean Manager' sont écrits dans le style d'un roman par deux français, Freddy et Michael Ballé. Malheureusement ces livres n'ont pas encore été traduits en français.



The Toyota Way, accompagné de son Fieldbook très pratique, et en général tous les livres de Jeffrey Liker, sont très riches en informations et en exemples concrets sur le Lean Management.

Sites Internet

Le Réseau Global Lean (Lean Global Network) s'est créé pour développer le Lean Management dans les principaux pays du monde. On y trouve des informations, des forums, des livres et des liens vers d'autres sites intéressants. Ci-dessous les liens vers les sites en français et en anglais.



www.institut-lean-france.fr



www.leanuk.org



www.lean.org

Et n'hésitez pas à consulter le site de Lean Business France

www.leanbusiness.fr

Le monde que nous avons créé est un produit de notre pensée : nous ne pouvons pas le changer sans modifier cette pensée -
Albert Einstein

LES PRESTATIONS LEAN BUSINESS FRANCE

Formation

La formation est un des éléments les plus critiques d'une démarche Lean Management. De nouvelles compétences sont à assimiler à chaque niveau de l'organisation.

Fidèle à un des premiers objectifs du Lean - répondre exactement à la valeur telle qu'elle est définie par le client - chaque formation de Lean Business France est adaptée spécifiquement aux besoins des participants.

Ci-dessous se trouvent quelques exemples de formations qui peuvent être adaptées à votre situation:

Sensibilisation de la Direction

- pour les dirigeants et managers qui souhaitent mieux comprendre le potentiel du Lean.

L'Encadrement du Lean

- pour préparer les managers aux changements inévitables dans leurs rôles.

Découverte du Lean Manufacturing

- incontournable pour tout le monde - managers, opérationnels, même les fournisseurs!

Viser la Lean Supply Chain

- établir des relations «gagnant-gagnant» avec vos fournisseurs pour mieux servir ensemble les clients.

Accédez au catalogue et aux fiches détaillées de formation sur le site de Lean Business France

www.leanbusiness.fr

Accompagnement

Une démarche Lean ne peut pas être gérée entièrement par quelqu'un externe à l'entreprise. Certes, une utilisation habile des outils sous l'impulsion d'un expert peut générer des gains à court terme. Cependant, une fois l'expert parti, il va falloir que les améliorations perdurent dans le temps.

Par contre, dans la plupart des cas, il est indispensable d'intégrer un expert externe au début pour bénéficier de son savoir-faire, son oeil neutre et de son expérience du changement. Il n'est jamais facile de modifier les pratiques managériales et opérationnelles, et un soutien externe est nécessaire.

Un bon consultant Lean **accompagne**, mais il ne fait pas seul. Il **épaule** le dirigeant, il **soutient** les managers, et il **forme** l'encadrement comme les opérationnels. Il **provoque**, il **encourage**, il **montre** le bon chemin - mais toujours il met l'accent sur le transfert de compétences et d'expériences.

Management de Transition

Certains projets ou situations se prêtent à l'intervention sur une période plus prolongée d'un expert en Lean Management.

Par exemple :

- l'intégration des principaux fournisseurs à la démarche d'amélioration Lean afin d'aligner les pratiques entre partenaires de la Supply Chain,
- la préparation de la conduite de changements significatifs, comprenant la formation, la communication, et l'accompagnement,
- l'absence ou l'insuffisance de personnes ou de compétences clés pendant une période donnée.

Mes coordonnées

Lean Business France
Votre partenaire Lean Supply Chain


Peter Klym

Consultant Formateur
Manager de Transition

peter.klym@leanbusiness.fr
06 84 52 77 70

Pépinière d'Entreprises Granilia
Z.A. de Roumagnac
81600 Gaillac

<http://www.leanbusiness.fr> <http://international.leanbusiness.fr>



De nationalité britannique,
mais en France depuis 25
ans, je peux intervenir en
anglais comme en français.