

# Le concept du lean management

Issu du modèle économique japonais, le *lean management*, parce qu'il fait la chasse au gaspi et reconnaît la valeur individuelle du travail des opérateurs, s'inscrit bien dans l'amélioration continue de l'entreprise. Explications.

Par le Dr Frank Pourrat



**H**istoriquement, le *lean* vient du TPS, le Toyota Production System. Dans les années soixante-dix, les ingénieurs de Toyota Motor Corporation ont souhaité adopter un système économique différent de celui des Américains, un modèle de production et de management bien distinct de celui entériné par Ford et General Motors: cela a valu aux Japonais de faire figurer la marque nippone au premier rang des constructeurs automobiles à l'échelle mondiale (en savoir plus avec notre encadré *Un peu d'histoire* ci-dessous).

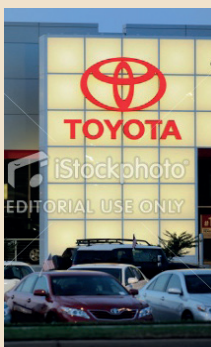
Le Toyota Production System a donc eu pour but d'améliorer la production pour continuer à exister économiquement au sortir de la Seconde Guerre mondiale; plus tard, ce sont les Américains, par le MIT (Massachusetts Institute of Technology), qui ont appelé le TPS le « *lean management* ». Bien qu'aucune traduction n'existe

réellement, le *lean* peut être transposé par l'adjectif « agile » à l'image du lévrier de course, le greyhound, animal racé, puissant, svelte mais musclé. Voici la vision du *lean*. Un système de management du processus de réalisation: la production selon une méthode du « juste à temps » et « au plus juste », efficace car sans stock ni gaspillage, mais qui ne doit surtout pas être comprise comme un système « amaigrissant » qui renvoie à une entreprise où les effectifs seraient réduits pour obtenir les profits d'un redressement.

## Le lean, une « philosophie »

L'approche *lean* se fait à plusieurs niveaux: le modèle peut être en adéquation avec une démarche qualité dont nous savons qu'elle apporte à l'entreprise de la qualité à proprement parlé, mais aussi de la sécurité (ou des garanties de sécurité) aux personnes, qu'il s'agisse de clients internes ou externes, par le biais des aspects réglementaires →

### Un peu d'histoire Toyotisme et TPS pour Toyota Production System «...»



À la fin de la Seconde Guerre mondiale et après leur défaite face aux Américains, les Japonais ont ressenti l'impérieuse nécessité de relancer leur économie. En figure de proue, Toyota a cristallisé une vision stratégique: rattraper les Américains au plan de la production, sinon risquer de disparaître. À l'origine du système de gestion de la production de la firme, le fondateur de Toyota, Sakichi Toyoda, son fils, Kiichiro Toyoda, et l'ingénieur Taiichi Ono qui a mis au point un système de gestion de l'entreprise simple, mais efficace, qui consiste à:

- réduire les gaspillages;
- maintenir une qualité optimale des produits tout au long de la chaîne de production;
- éviter l'offre excédentaire (si un modèle de voiture se vend moins, il faut en réduire la taille des séries), ce qui implique une baisse des stocks (les voitures et les pièces sont fabriquées pratiquement à la demande): c'est un système de production à flux tiré (production « juste à temps »);
- prendre l'avis des opérateurs qui participent au diagnostic des problèmes et à leur résolution;
- améliorer le système de façon continue en une dynamique interne qui intègre tous les acteurs concernés de l'opérateur à l'ingénieur.



## Toyotisme

### et TPS pour Toyota Production System

#### L'essentiel des outils du TPS

- **Le juste-à-temps :** système de production qui vise à synchroniser et à ajuster exactement le flux et le nombre de pièces avec le rythme de montage
- **Le kaizen :** principe d'automatisation des équipes chargées de définir les temps standards de production et de se répartir les diverses opérations de fabrication d'un produit afin de travailler plus efficacement et plus rapidement (amélioration continue du système)
- **L'automatisation des machines :** équipement des machines de dispositifs d'arrêt, simple, peu onéreux, qui permet la surveillance de plusieurs machines par un même opérateur
- **Le VSM (value stream mapping) :** méthode de lean manufacturing de cartographie d'un processus
- **Le kanban :** système d'étiquettes (fiches papier) qui indique le nombre de pièces à produire ou à livrer en évitant ainsi toute production excédentaire
- **Le cercle de qualité :** groupe de travail composé d'opérateurs et de cadres, constitué autour des activités de kaizen qui couvre les questions de qualité, maintenance, sécurité, prix de revient
- **Le zéro défaut** ou l'esprit d'équipe

mais un temps de « non valeur » utile et surtout obligatoire : il ne peut donc pas être supprimé. En revanche, quel que soit l'acte de soin à réaliser, le temps d'attente du patient apparaît, lui, comme un temps de « non valeur », inutile car il entrave sa satisfaction. C'est bien ce type de temps que le cabinet doit minimiser, au maximum.

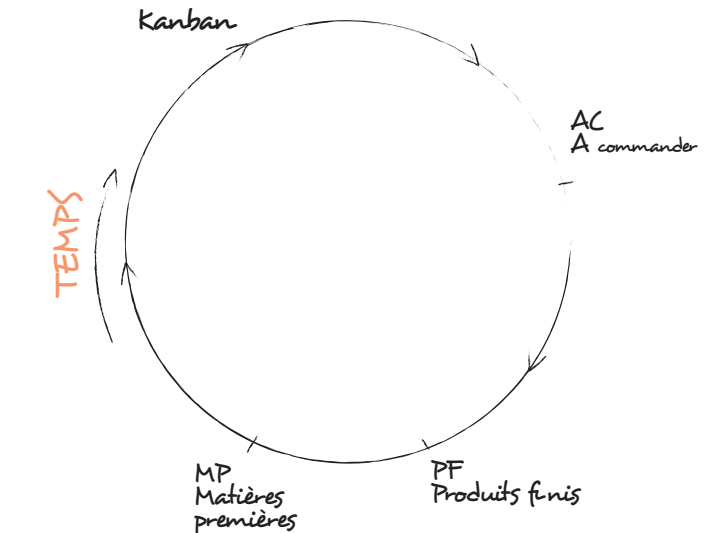
Un deuxième volet de l'approche *lean* est d'impliquer les opérateurs dans la maîtrise de leurs processus opérationnels. De ce fait, c'est par l'acquisition de compétences qu'ils pourront améliorer les processus et donc consacrer plus de temps à d'autres actions.

Le *lean management*, c'est atteindre la performance par l'amélioration continue et l'amélioration continue par l'élimination des gaspillages.

### Faire du lean management

Le grand principe du *lean management* est de faire avec « ce que l'on a », ne pas faire d'investissements si ce n'est à la direction de s'engager dans cette démarche, une démarche qui peut être aussi conduite en parallèle avec une démarche qualité. Pour bien faire avec « ce que l'on a », les processus doivent nécessairement être pris un par un afin d'apprécier et de commenter les temps « valeur » ou « non valeur ». Par exemple dans le flux financier, si nous prenons la méthode de paiement des factures, il est possible de décomposer de nombreux temps « non valeur » si nous faisons ou déléguons le paiement par chèque, alors que ce même flux financier trouvera un minimum de temps « non valeur » si les paiements de factures se font par virements bancaires (schéma processus corrigé).

Les 7 gaspillages dénombrés dans le *lean* sous le nom de « *muda* » (prononcer « mouda ») à savoir :



#### Processus gestion de stock

- la sur ou sous-production ;
- les temps d'attente ;
- le stock trop élevé ;
- les mouvements inutiles ;
- les rebuts – c'est-à-dire la « non qualité » ;
- les opérations superflues ;
- les transports inutiles.

« faire bien » les choses ; débarrasser distingue l'utile de l'inutile au moyen de 3 tas : à jeter, à garder, à trier ; ranger situe les éléments selon leur utilisation (ranger pour retrouver) ; enfin, entretenir supprime les salissures et redonne de l'éclat. ■

Différents outils peuvent être mise en œuvre une fois ces 7 gaspillages identifiés, lors d'une réflexion commune pour trouver le « gain » sur les « non valeur temps ». Par exemple dans notre exercice, si le stock n'est pas approprié à la production, nous pourrions utiliser le système kanban afin d'identifier facilement le renouvellement du stock (voir schéma du flux).

Un des outils, le « 5S », nous permet d'initier le *lean* au cabinet : c'est la base de la suppression des *mudas*. Le « 5S » provient des mots japonais *seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke* traduits par Olivier Boutou, ingénieur Afnor par le sigle « Ordre » pour « organiser, rigueur, débarrasser, ranger, entretenir ». Ainsi, organiser revient à écrire le « qui fait quoi et comment » ; rigueur correspond au respect des règles systématiquement ; acquérir équivaut à la capacité de

### À retenir

- ✓ **Le lean, c'est l'engagement de la direction**
- ✓ **Le lean, c'est « faire mieux avec ce que l'on a »**
- ✓ **Le lean, c'est l'implication du personnel**
- ✓ **Le lean, c'est se servir d'outils simples comme dans la démarche qualité**
- ✓ **Le lean, c'est permettre de comprendre où sont les gaspillages dans les processus**
- ✓ **Le lean, c'est de l'amélioration en performance**
- ✓ **Le lean, ce n'est pas travailler plus et plutôt travailler mieux**