

Avec cette deuxième parution de ce *Focus*, AESTIGIA souhaite proposer, à échéance régulière, un éclairage approfondi sur une problématique déterminante de management, à prendre en compte pour la performance –ou non- de votre entreprise.

## Comment réussir une démarche *Lean*...



Par **Franck Cherpin**

Expert Excellence Opérationnelle et management par la Qualité  
MSc in Quality Management & Business Improvement

**Focus sur...** Les étapes et attributs d'une démarche réussie de Lean Management en étant intégré comme une philosophie/système (l'organisation dans son ensemble) avec une ambition long-terme.

### Définition et origines du Lean...

Le terme *Lean* (de l'anglais Lean, « maigre », « sans gras », « dégraissé ») sert à qualifier une théorie de gestion de la production qui se concentre sur la « gestion sans gaspillage », ou « gestion allégée » ou encore gestion « au plus juste ».

L'école de philosophie du Lean est marquée par la recherche de la performance (en matière de productivité, de qualité, de délais, et enfin de coûts), censée être plus facile à atteindre, par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages (« muda » en japonais). Sept « mudas » sont identifiés : surproduction, attentes, transport, étapes inutiles, stocks, mouvements inutiles, corrections/retouches.

L'école de gestion Lean trouve ses sources au Japon dans le *Toyota Production System* (TPS). Adaptable à tous les secteurs économiques, le Lean est actuellement principalement implanté dans l'industrie (et surtout l'industrie automobile).

Avant les années 1960 deux courants de pensée de gestion industrielle se développent en parallèle avec des philosophies de départ bien différentes (*voir schéma ci-dessous*) : d'un côté la quantité avec le Fordisme qui cherche à optimiser le rendement de la production, et de l'autre la qualité avec Deming<sup>1</sup> qui cherche à améliorer continuellement la qualité de la production.

---

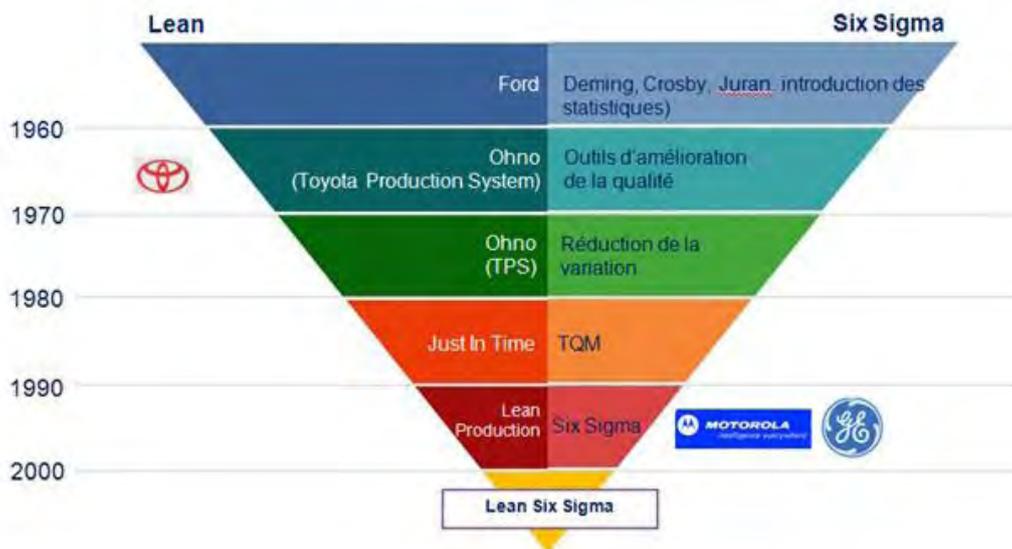
<sup>1</sup> **William Edwards Deming** (14 octobre 1900 - 20 décembre 1993) est un statisticien, professeur, auteur, et consultant américain. Si on lui reconnaît le mérite d'avoir contribué à l'amélioration de la production des industries d'armement aux États-Unis durant la Seconde Guerre mondiale, il est beaucoup plus connu pour son travail au Japon. À partir de 1950, il a enseigné aux dirigeants des grandes sociétés japonaises comment améliorer la conception, la qualité, les tests et la vente des produits (sur les marchés internationaux pour ce dernier point) en faisant appel à diverses méthodes, dont les méthodes statistiques. Il a grandement contribué à la renommée du Japon en matière de produits innovants et de haute qualité ainsi qu'à sa puissance économique, ce que l'Empereur du Japon a reconnu en le décorant de l'Ordre de seconde classe du Trésor sacré. **Source Wikipédia** : [http://fr.wikipedia.org/wiki/William\\_Edwards\\_Deming](http://fr.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming)

Si le Fordisme a lancé les bases modernes du Lean (organisation en cellule, modernisation des machines, ...), c'est bien Toyota qui, dans les années 60, va être l'instigateur de la philosophie Lean en réunissant les concepts de cadencement de production, de flux continu et la dimension de flexibilité (réduction des temps de changement de série, opérateurs polyvalents...).

Dans les années 70, Toyota industrialise et « systémise » son concept Lean via le « Toyota Productive System » (TPS). Puis, à partir des années 80, le concept du *Juste à Temps* (Just in Time), inventé par Toyota dans les années 50, se développe au sein des grandes entreprises occidentales.

De l'autre côté, la philosophie de la maîtrise de la qualité, après avoir introduit les outils statistiques pour maîtriser les variations de production, a engendré le développement des outils d'amélioration de la qualité, du management de la qualité totale (en tant que système) et du Six Sigma (modèle optimisé par un niveau de tolérance très fin).

Dans les années 2000, les visions de départ tendent à se rejoindre et se matérialiser par la méthode *Lean Six Sigma* (modèle hybride).



Source : opex-management.com

Originellement le Lean s'appuie sur les 5 principes suivants :

- Spécifier ce qui fait ou crée de la valeur pour le client ;
- Identifier la chaîne de valeur actuelle ;
- Transformer cette chaîne en flux continu ;
- Tirer ce flux au rythme exact de la demande ;
- Viser la perfection en diminuant continuellement le nombre d'étapes, la quantité d'informations et le temps nécessaires pour servir le client.

## Que faire pour réussir une démarche Lean...

Partons du principe que la démarche Lean ait été identifiée comme celle étant la mieux adaptée aux objectifs et au contexte et posons-nous la question suivante :

Comment réussir la mise en place et la pérennisation de la démarche Lean ?

Partons aussi du principe que les produits et services soient en adéquation avec les attentes et les besoins des clients, que leurs niveaux de qualité soient équivalents à ceux de la concurrence.

En effet, on peut être un très ancien utilisateur de la démarche et pourtant être toujours en train de rappeler des produits défectueux.

Pour simple exemple prenons cet article de Laurence Théry (Santé & Travail n° 071 - juillet 2010) intitulé « Toyota: rappels à la pelle » dans lequel l'auteur écrit que Toyota, inventeur du Lean, « aurait rappelé de 8 à 9 millions de véhicules dans le monde depuis l'automne dernier. Un chiffre qui s'était élevé à "seulement" 5 millions entre 2000 et 2005. »

Complétons cet exemple par les données 2013 qui semblent montrer que les rappels se chiffrent encore en plusieurs millions de véhicules.

La raison de ceci est que le Lean est d'abord une démarche cherchant à optimiser la performance des postes de travail notamment par une élimination des gaspillages pour réduire les coûts et augmenter la compétitivité.

Effort très utile si auparavant les questions qualitatives ont été abordées et mises en place. Dans le cas contraire on se trouverait exactement dans la situation non voulue que beaucoup d'entreprises connaissent aujourd'hui, c'est-à-dire la réduction de coûts à outrance pour répondre à la compétition.

La réduction des coûts est légitime et normale mais seulement en dernier lieu, quand des études sur le système de management, l'organisation, les processus, les moyens et les compétences ont été faites. Dans ce cas précis, la recherche sur les gaspillages tient toute sa place et s'avère normalement conseillée. Mais cela doit rester le dernier étage de la fusée...

Ceci nous rappelle étrangement la pensée de Deming sur la qualité, résumée dans les années 1970 comme une alternative « a sinon b » :

(a) Quand les gens et les organisations se concentrent sur la qualité, définie comme la satisfaction des besoins et des désirs des utilisateurs, la qualité augmente et les coûts chutent.

(b) Sinon, quand les organisations se focalisent sur les coûts, la qualité tend à diminuer au cours du temps.

*« Deming enseigne qu'en adoptant de bons principes du management, les organisations pouvaient simultanément augmenter la qualité et réduire les coûts (en réduisant le gaspillage, les reprises de fabrication, les départs et les litiges chez les employés, tout en augmentant la fidélité des consommateurs). La clé se trouve dans un souci de progrès continu et dans la pensée de la fabrication comme un système, et non comme un assemblage de clous et de pièces ».<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> **Dr Deming's Management Training [archive]**. « Dr. W. Edwards Deming taught that by adopting appropriate principles of management, organizations can increase quality and simultaneously reduce costs (by reducing waste, rework, staff attrition and litigation while increasing customer loyalty). The key is to practice continual improvement and think of manufacturing as a system, not as bits and pieces ».

## Pourquoi le Lean peut-il être un atout pour une entreprise ?

Le Lean, et je parle ici de sa version la plus aboutie, c'est-à-dire le Lean Six Sigma, est la convergence de 2 méthodologies. Le Lean, création de Toyota sur la base du TPS (Toyota Productive System), et le Six Sigma ( $6\sigma$ ) création de Motorola (amélioré par Général Electric) sur la base de la maîtrise des procédés par les outils statistiques et intégré dans une démarche d'amélioration continue PDCA (Roue de Deming).

Concrètement, l'objectif principal du Lean Six Sigma (LSS) est d'accroître la performance de l'entreprise.

Alors que le Six Sigma va venir réduire les variations observées sur le produit, le Lean va se concentrer sur le processus de production. En réduisant les temps de travail et les temps d'attente, le processus va gagner en efficacité.

Le Six Sigma et le Lean restent néanmoins distincts, le Lean permettant de construire un système de production basé sur une philosophie et des outils intégrés alors que le Six Sigma est la maîtrise d'un procédé.

Sur le papier, le LSS semble idéal car il permet à la fois la maîtrise du « quoi », la variation des procédés de production de produits et services et du « comment » du système autour de ces procédés. Cette méthodologie est donc armée pour prendre en main et matérialiser une philosophie d'amélioration continue globale.

Si cet équilibre du « quoi » et du « comment » est respecté comme il se doit, le LSS devient alors un moyen redoutable dans la recherche de l'excellence interne (opérationnelle, processus, maîtrise des coûts et satisfaction du personnel) et externe (performance, satisfaction des clients, pérennisation et croissance du chiffre d'affaires).

C'est hélas ici que le bât blesse... avec le « comment ».

En effet, comme le montre clairement une étude réalisée par Capgemini Consulting en 2010, les « *les programmes Lean « traditionnels » accordant la plus grande importance aux outils et techniques Lean et une importance moindre à la mise en place d'un changement comportemental durable doivent être repensés. La solution exige une nouvelle approche du Lean Management sans nier l'importance des outils et méthodes propres au Lean Management, qui propose de donner une place fondamentale à la transformation des comportements.* »

En synthèse de leur enquête ils assurent la garantie de réussite des programmes Lean si ceux-ci intègrent la philosophie de Deming (bâtir le système autour de l'humain - voir plus loin les 14 points de Deming) autant que les outils et méthodes... Ce qui, par ailleurs, aurait dû être le cas dès le départ puisque issu de la vision de Deming.

Néanmoins, « ce type d'approche fait valoir quatre principes fondamentaux permettant de garantir la réussite de la transformation Lean :

- 1. Processus** : répondre aux besoins des clients, au moindre coût, en se concentrant uniquement sur les activités à valeur ajoutée et en évitant le gaspillage dans la chaîne de valeur.
- 2. Management** : afficher un leadership actif et visible à tous les niveaux qui permettra à tous les intervenants de connaître leur rôle et de savoir ce qu'il est attendu d'eux.
- 3. Compétences** : permettre à chacun de remplir au mieux son rôle.
- 4. Comportements** : provoquer et encourager la mise en pratique des bons comportements.

Les quatre principes fondamentaux ne se basent pas simplement sur l'ensemble classique des outils et techniques Lean, comme la cartographie de la chaîne de valeur et les programmes d'élimination du gaspillage, mais également sur un ensemble de méthodes permettant de provoquer la nécessaire évolution des comportements quotidiens : système d'animation et de management, matrices de maturités, modalités d'évaluation et de reconnaissance. »

**La conclusion finale de cette étude/enquête montre clairement que...** « Le Lean Management est un allié de poids pour les entreprises cherchant à relever les défis urgents auxquels elles sont aujourd'hui confrontées, comme la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Mais les limites des outils et méthodes Lean apparaissent rapidement dès lors qu'ils ne sont pas soutenus par une approche plus globale. Un an après le lancement d'initiatives Lean, de nombreuses entreprises vivent un ralentissement des progrès qui ne peut être surmonté avec la seule utilisation des outils et techniques : un changement fondamental de comportement est incontournable pour dépasser ce cap et pérenniser la dynamique Lean. Cette nouvelle approche<sup>3</sup>, plus complète et robuste s'appuie sur des éléments comme le leadership, la reconnaissance, l'alignement stratégique et les systèmes de management des performances et intègre ces éléments en tant que principes fondamentaux de l'approche Lean. En adoptant une nouvelle approche qui tient compte de ces éléments, les entreprises peuvent éviter les erreurs du passé et garantir à la fois la durabilité et la réussite de leur expérience Lean. »

Je complèterais cette conclusion en disant que le taux de programmes Lean défectueux en France est plus important que dans les pays à culture anglo-saxonne notamment dû à la rare capacité qu'ont les entreprises françaises à remettre en question leurs modèles organisationnels et culturels pour embrasser ce système où seuls comptent les clients, les compétences et les processus.

Ce manque de remise en question a engendré une application et une utilisation abusive des outils et méthodes du Lean<sup>4</sup>, quand ce n'est pas une envie de mode, pour des seuls besoins internes et urgents de réduction de coûts.

Nous pouvons donc conclure simplement que toute organisation qui voudra atteindre et pérenniser l'excellence opérationnelle devra aussi prendre en main la transformation... ou révolution culturelle qualitative nécessaire et indispensable à son succès.

---

<sup>3</sup> Comme la démarche de **Management Eco-Collaboratif**<sup>®</sup> d'AESTIGIA, <http://www.aestigia.com/#!/management-eco-collaboratif/cn16>

<sup>4</sup> CF notre précédent Focus : « Les dangers et dérives du Lean Management à la française... »

## Le Lean, indispensable pour réussir son désir de compétitivité ?

Contrairement à ce que beaucoup de « spécialistes » ou « intéressés » pourraient vous faire croire, le Lean n'est pas la clé de l'excellence opérationnelle, mais juste un choix stratégique pour y arriver.

Je pèserais ici mes mots en soulignant qu'il permet surtout d'atteindre la performance opérationnelle, et éventuellement dans certains cas l'excellence sous réserve que les axes stratégiques de départ aient été conçus autour d'objectifs qualitatifs internes (personnel) et externe (clients).

Etant donné que la plupart des outils qui composent une démarche LSS sont issus des outils d'amélioration de la qualité, on pourrait logiquement se demander s'il est nécessaire de passer par une application stricte du LSS pour atteindre l'excellence.

Et la réponse est... non !

Pour peu que l'on soit originellement intéressé par un modèle de croissance basé sur la satisfaction de ses clients (attentes et besoins), la satisfaction de ses employés, l'optimisation de ses processus, un modèle organisationnel transversal et le remplacement du management par le leadership<sup>5</sup>, alors on se trouve simplement en ligne avec la philosophie de Deming détaillée ci-dessous.

### **Philosophie de Deming + Outils d'amélioration de la qualité = Excellence Opérationnelle !!**

D'ailleurs, et pour information, le prix Deming<sup>6</sup> reste encore aujourd'hui le plus prestigieux et le plus difficile à obtenir puisque nécessitant une réelle mise en place de la philosophie et une transformation de l'entreprise, preuve de sa réelle valeur sur la scène mondiale.

---

<sup>5</sup> CF les notions d'entreprises « libérées »

<sup>6</sup> Créé en 1951 par la **JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers)** en remerciement au **Dr. Deming** pour les dons (aussi bien moraux que matériels) qu'il a fait à la communauté japonaise, le **Prix Deming** récompense les entreprises et les individus qui démontrent un niveau d'engagement remarquable envers le contrôle de la qualité, et dont les produits ou les inventions font des progrès exceptionnels dans la poursuite de la qualité.

Le **but** de ce prix est d'évaluer l'efficacité des méthodes de management de la qualité mises en place dans les organismes concourants.

**Contrairement à d'autres prix Qualité** tels que le Malcolm Baldrige ou le Prix Européen, le **Prix Deming** ne requiert pas de fournir les dispositions de l'organisme face à certains critères. L'évaluation est faite par le Comité du Prix Deming. Le Comité attend des concurrents qu'ils analysent et comprennent leur situation, qu'ils établissent leurs propres objectifs et cibles et qu'ils finissent par améliorer l'efficacité de l'organisme dans son ensemble (TQM). Les critères étudiés sont non seulement les procédés utilisés et les résultats obtenus mais aussi l'efficacité visée dans le futur. Les examinateurs évaluent donc si les objectifs fixés sont réalistes, si les activités mises en place sont adaptées aux problèmes trouvés et si ces mêmes activités sont susceptibles de faire atteindre les objectifs fixés.

### Que disait Deming ?

Pour améliorer l'efficacité des entreprises, Deming mit au point « **14 principes** » ou « **points** » qu'il exposa dans son livre « *Out of the Crisis* » en 1982 :

1. **Garder fermement le cap** de la mission de l'entreprise en améliorant constamment les produits et les services.
2. **Adopter la « nouvelle philosophie »**. Les cadres dirigeants doivent prendre conscience des défis d'une nouvelle ère économique, apprendre quelles sont leurs responsabilités et **conduire le changement** d'une main sûre.
3. **Faire en sorte que la qualité des produits** ne demande qu'un minimum d'inspection. **Intégrer la qualité** dès la conception et la fabrication du produit.
4. **Mettre fin à la pratique des achats** au plus bas prix. Chercher plutôt à réduire le coût total. Minimiser le nombre de fournisseurs par article, en établissant des relations à long terme de loyauté et de confiance.
5. **Améliorer constamment tous les processus** de production et de service, ce qui entraînera une réduction des coûts.
6. **Instaurer une formation permanente** pour tous les cadres et tous les membres de la société.
7. **Instituer une nouvelle forme de direction** ayant pour but d'aider les personnes à mieux remplir leur mission.
8. **Faire disparaître la crainte**, de sorte que chacun puisse travailler efficacement pour sa société.
9. **Abattre les barrières entre les départements**. Le travail en équipe de toute l'entreprise doit prévoir les problèmes qui peuvent apparaître au cours de la réalisation et de l'utilisation des produits.
10. **Éliminer les exhortations**, les slogans et les objectifs qui demandent aux ouvriers d'atteindre le zéro-défaut et d'augmenter le niveau de productivité.
11. **Éliminer les quotas de production, la direction par objectifs** et toute forme de direction par les chiffres.
12. **Supprimer les obstacles** qui privent les ouvriers, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres de leur droit à la fierté du travail.
13. **Instaurer un programme** énergique d'éducation et d'amélioration personnelle.
14. **Mettre tout le personnel à l'œuvre pour accomplir la transformation**.

Sans oublier que selon W. Edwards Deming, les entreprises souffrent des « **sept maladies mortelles** » suivantes :

1. **Manque de constance de cap** pour prévoir les produits et services qui auront un marché et pérenniseront l'activité de la société, et offriront des emplois.
2. **Accent sur les bénéfices à court terme** : orientation court terme (précisément l'opposé d'une constance de cap pour pérenniser l'activité), alimentée par la crainte d'une prise de contrôle inamicale, et par la poussée de banquiers et propriétaires avides de dividendes.
3. **Évaluation à l'efficacité, au mérite, ou par des entretiens annuels**.
4. **Mobilité des cadres dirigeants**.
5. **Gestion d'une société par l'utilisation exclusive de chiffres visibles**, avec peu ou pas de considération pour les chiffres qui sont inconnus ou inconnaisables<sup>7</sup>.
6. **Coûts médicaux excessifs**.
7. **Dépenses excessives liées aux garanties**, gonflées par les honoraires d'avocats.

**Toute ressemblance avec des faits ou expériences familières serait-elle vraiment... une coïncidence ?**

---

<sup>7</sup> CF les *coûts cachés* pris en compte dans la démarche de *Management Eco-Collaboratif*<sup>®</sup> d'AESTIGIA.

### Mon conseil :

Si vous êtes déjà bien avancé sur l'usage d'outils d'amélioration de la qualité, intéressé par l'amélioration continue de vos processus, impliqué dans le bien-être et la motivation de vos employés, et que la gestion de votre entreprise est orientée vers des objectifs qualitatifs, alors le Lean Six Sigma peut parfaitement vous permettre d'atteindre des altitudes dans l'excellence que vous n'avez peut-être pas encore imaginées.

C'est une démarche très puissante mais qui demande une base saine pour exprimer tout son potentiel. Cela me rappelle la fameuse citation de François Rabelais « *Science sans conscience n'est que ruine de l'âme* » (*Pantagruel*, 1542) où la science serait ici le Lean Six Sigma et la conscience la philosophie de Deming et ses 14 principes.

En revanche, si vous ne maîtrisez pas les bases alors appliquez directement les principes de Deming. Cela vous demandera d'ailleurs beaucoup moins d'investissements financiers qu'une démarche Lean. Par contre cela vous demandera en effet un gros travail de remise en question et de changement culturel, qui s'avèrera passionnant de surcroît.

Si vous voulez vous attaquer directement au LSS sans passer par la case remise en question, peut-être qu'après un très long travail d'application des outils et méthodes et un investissement à faire pâlir certaines œuvres caritatives, vous parviendrez à atteindre des résultats espérés... Mais à quel prix ? Pour combien de temps ? Dans quel climat social ? Pour quel changement ?...

Beaucoup aujourd'hui se posent la question et je ne vous souhaite pas de rejoindre leurs rangs.

### A propos d'AESTIGIA

AESTIGIA est un cabinet de conseil, de coaching et de formation en stratégie et organisation.

Depuis 9 ans, nous accompagnons nos clients dans la mise en œuvre de leurs stratégies, dans le ré-engagement de leurs collaborateurs et dans l'optimisation de leurs performances : économiques, collaboratives, commerciales et marketing.

Nous le faisons en revalorisant la relation entreprise-collaborateur et le rôle de chacun chez nos clients et en le traduisant en réalité économique et performance mesurable. Tant à travers nos démarches de *Management eco-collaboratif*<sup>®</sup> qu'à travers nos formations *Neurovente*<sup>®</sup> et *performance commerciale*, par exemple.

Les résultats de nos interventions de conseil en *Management eco-collaboratif*<sup>®</sup> s'appuient sur notre approche « humaine » de la performance économique pour laquelle nous avons agrégé plusieurs méthodologies reconnues, notamment celle des *coûts cachés* générés par les dysfonctionnements d'une organisation.

Comme le démontrent de nombreux travaux de recherches en sciences de gestion, nous sommes convaincus que la performance économique d'une entreprise s'avère profondément liée au développement du potentiel humain.



## Changer le pansement ou Penser le changement ?



**Notre mission : vous guider vers un management qui rendra vos stratégies et organisations plus efficaces, opérationnelles et rentables !**



**Voyez plus loin  
Visez plus haut**

### Votre contact :

**AESTIGIA**  
11 rue Marbeuf  
75008 Paris

+ 33 (0)9 50 46 52 09

contact@aestigia.com - [www.aestigia.com](http://www.aestigia.com)



[www.linkedin.com/company/aestigia](http://www.linkedin.com/company/aestigia)

