

Analyse



par Gilles de CHEZELLES*

LE LEAN MANAGEMENT, UNE 'SUCCESS' MÉTHODE MÉCONNUE

Méthode de management mise en œuvre par Toyota dans les années 70, elle a permis à cette entreprise de passer d'une obscure énième place de constructeur automobile à la première place en quelques trente années ... Initié par Taiichi Ohno, le Lean Management propose un système de production global, efficace et performant qui repose sur l'amélioration en continue et le respect des personnes.

POURQUOI LE LEAN MANAGEMENT

Le Lean Management (LM) fut mis en place par Toyota lorsque l'entreprise s'est rendue compte qu'elle n'arrivait pas à s'adapter aux spécificités du marché américain qui demandait une grande diversité de modèles et d'options en même temps qu'un très haut niveau de qualité et de services.

LA CHASSE AU GASPILLAGE

Tout a commencé par une analyse fine de tout ce qui peut être considéré comme gaspillage. Pour ce faire Taiichi Ohno a identifié les principales sources de gaspillage comme la surproduction, les défauts, les rebuts, les traitements inutiles et, surtout, la sous-utilisation des compétences individuelles.

Adeptes de Taylor et de Fayol et fort de leurs enseignements, Taiichi Ohno a défini des axes qu'il a alors mis en œuvre dans le but de réduire, voire d'éliminer, les 3M : le Muda (gaspillage), le Muri (travail inutile) et la Mura (variabilité des résultats).

LES 4 PILIERS DU LEAN MANAGEMENT

Véritable bible de la méthode, les 4 piliers sont :

- Une véritable philosophie à long terme,
- La mise en place de process adaptés aux problèmes posés,
- L'apport de valeur à l'entreprise par son personnel,
- Reconnaître chaque problème identifié dans le seul but d'y apporter une solution.

Taiichi Ohno a également posé comme principe de base que tout devait s'appuyer sur des techniques et des méthodes éprouvées et validées.

DES PRINCIPES À LA RÉALITÉ

Ne s'arrêtant pas là, il détaille chacun de ces points et en tire alors les 14 principes de base du Lean Management dont la mise en œuvre globale a créé une véritable rupture avec ce qui existait. Appliquée service par service,

chaîne de fabrication par chaîne de fabrication, cette méthode a permis à Toyota de résoudre une grande partie de ses problèmes de « qualité » et de « just in time » lui ouvrant définitivement le marché US au point d'y devenir le premier constructeur automobile.

L'INDUSTRIE OUI, ET LES SERVICES ?

Parfaitement adapté à l'industrie comme nous venons de le voir, le Lean Management est également transposable au monde des services. C'est ainsi que lorsque Ford a racheté Mazda dans les années 90, les responsables de Ford ont découvert avec stupéfaction que la partie 'administrative' de Mazda, ramené au nombre de voitures produites, était trois fois moins importante que chez Ford.

**Le Lean Management
a permis à Toyota de
résoudre une grande
partie de ses problèmes
de « qualité »
et de « just in time » lui
ouvrant définitivement
le marché US au point
d'y devenir le premier
constructeur automobile**

En fait, Mazda avait utilisé le Lean Management pour faire la chasse au gaspillage dans ses services tout en mettant en place une véritable stratégie de mobilisation du personnel à travers plusieurs outils dont, la plus efficace, a été la « boîte à idées ».

Pourtant grands respectueux de la hiérarchie, les japonais dans le cadre du Lean Management et grâce à un système de prime accordé tant à l'initiateur qu'à son supérieur, ont accepté que chacun, qu'il soit ouvrier, manager ou administratif, ait la possibilité de suggérer des idées ayant pour objectif une amélioration, quelle qu'en soit la nature.

EN GUISE DE CONCLUSION

Ayant fait largement ses preuves même, voire surtout, en période de crise bien qu'étant ennemie du court terme et du non-respect des salariés, chaque entreprise devrait aujourd'hui sérieusement envisager d'étudier comment le Lean Management peut les aider à préparer l'avenir... ■

**A PROPOS DE L'AUTEUR :*

*Co-fondateur et dirigeant de GDC Consultant (GD2C – www.gd2c.ch), **Gilles de CHEZELLES** apporte son expérience et son savoir-faire afin de coacher les dirigeants comme les managers et les épauler dans leurs quotidiens de professionnels.*

