

Le Système Lean

« Un environnement d'apprentissage pour l'amélioration continue globale »

Salon International de la Machine-Outil de Décolletage

03 Mars 2010

La Roche Sur Foron - France

Par Zahir MESSAOUDENE

Responsable de formation Mastère Spécialisé Lean Management et Amélioration Continue

Enseignant en Lean Management

Chercheur en Systèmes de Pilotage des Processus de Résolution de Problèmes

CERSY

Centre
d'Etudes & de Recherche du Système Lean

Pourquoi est-on effrayé ou sceptique vis-à-vis du système Lean ?

Question de sémantique :

Traduction littérale du mot « Lean » par :

- Maigre
- Au plus juste

Mais :

Comment s'améliorer lorsque l'on est maigre ou que l'on travaille au plus juste ?

Revenons sur les 5 principes énoncés par D. Jones & J.Womack

- 1. Définir ce qu'est la valeur du point de vue du client**
- 2. Identifier la chaîne de valeur actuelle de l'entreprise**
- 3. Transformer cette chaîne en flux continu**
- 4. Tirer ce flux au rythme exact de la demande**
- 5. Viser la perfection**

Définir ce qu'est la valeur du point de vue du client

Pourquoi ? :

Permettre de **questionner** l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise

- flux physiques
- flux d'informations
- flux de décisions

Identifier la chaîne de valeur actuelle de l'entreprise

Pourquoi ? :

Permettre de faire apparaître les gaspillages inscrits dans les processus opérationnels

Les gaspillages sont les effets (ou conséquences) des problèmes

Transformer cette chaîne en flux continu

Pourquoi ? :

Permettre de faire apparaître les files d'attentes
et de remettre en cause les organisations actuelles

- *niveau des processus globaux et collectifs*
- *niveau du travail individuel*

Tirer ce flux au rythme exact de la demande

Pourquoi ? :

Permettre de faire apparaître les problèmes opérationnels et organisationnels cachés

Viser la perfection

Pourquoi ? :

Permettre aux équipes opérationnelles et managériales d'apprendre et de créer une dynamique de résolution des nouveaux problèmes

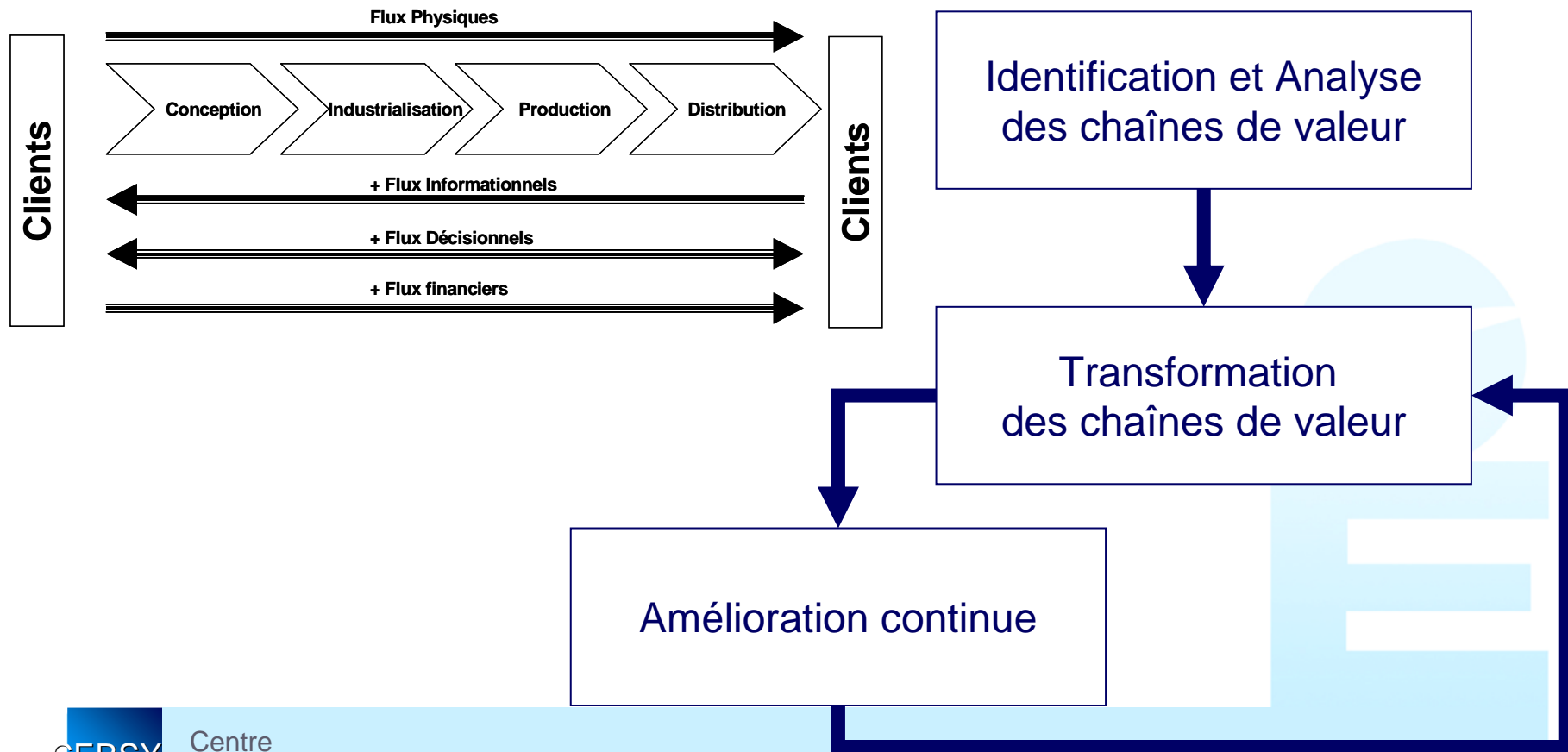
Système Lean

=

Système d'**ENTRAINEMENTS** SUR LE **TERRAIN**
à **questionner, observer, identifier, analyser** et **éliminer**
les problèmes pour être et rester performant



Chaîne de valeur



Une usine, c'est un ensemble d'équipements que l'on confie à des hommes et à des femmes pour qu'ils s'en servent pour livrer aux clients les produits qu'ils ont demandé, quand ils le souhaitent, à la meilleure qualité et avec la valeur demandée.

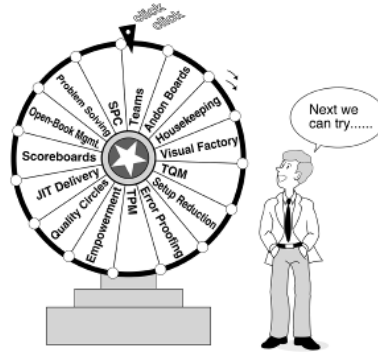
Pourquoi est-on effrayé ou sceptique vis-à-vis du système Lean ?

Question de secteur ? ou de taille de l'entreprise ? :

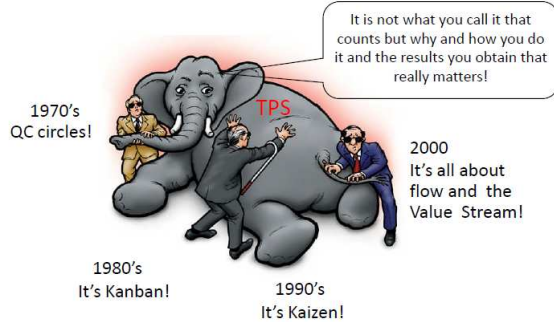
- Ca vient du monde automobile !
- Faut avoir les moyens (financier, humains) !
- Les outils proposés ne marchent pas chez moi !
- On commence par quoi ?

Mais :

Comment s'améliorer si on ne fait pas apparaître les vrais problèmes de l'entreprise ?



The Blind Men and the Elephant



Eliminer les vrais problèmes de l'entreprise, pas appliquer des recettes.



Pratiquer l'outil pour l'outil, c'est s'agiter dans les sables mouvants.



Les outils sont des outils d'amélioration et non de gestion



Se servir des outils pour questionner le fonctionnement de l'entreprise (observer, identifier et analyser les problèmes)

Les outils ne sont pas des tours de magies

MAIS

des méthodes d'apprentissage éprouvées

QUI S'APPRENNENT

par expérimentations et entraînements rapides et répétés

OUTILS

Systeme de management

Réflexion – modèle mental

Le système Lean n'est pas un système de gestion opérationnelle

MAIS

**Moteur de l'amélioration de l'ensemble
des pratiques managériales et des
systèmes de gestion en place**

Le système Lean permet de mettre en avant les lenteurs et rigidités

Développer et de faire partager une attitude d'exigence,
de questionnement et d'expérimentation

Créer un environnement d'apprentissage
de chaque acteur

**Amélioration Continue
Globale**

Réaction rapide
*(management de la résolution de
problèmes sur le terrain et Coopération)*

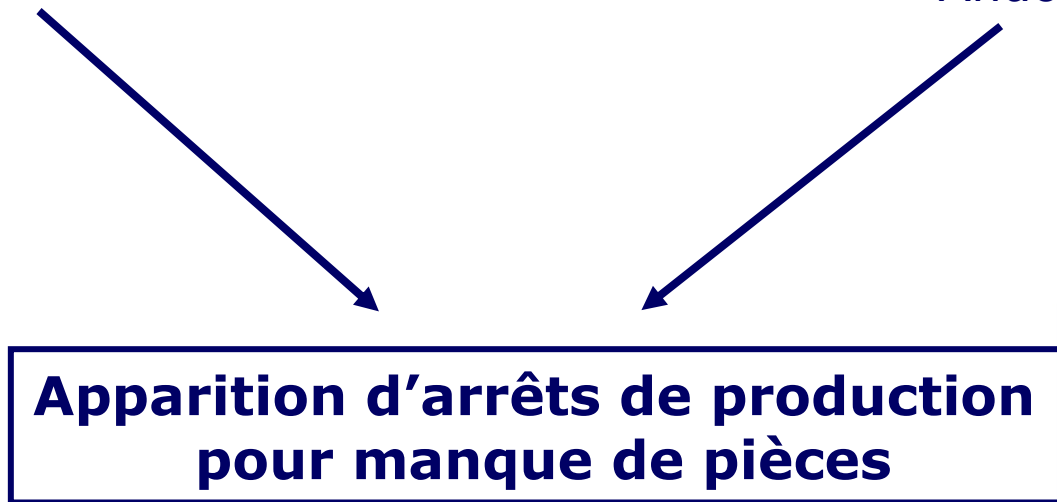
Création d'un environnement à l'apprentissage
*(accélération des flux, élimination des files d'attente,
modification de l'architecture logistique,
processus tirés et flexibles)*

Processus standardisés, visuels et lissés

Stabilité
(Machines – Personnels – Matières – Méthodes/Flux)

Créer un environnement
d'apprentissage
(Exemple : Flux tiré par Kanban)

Ne pas avoir de
capacité de réaction rapide
(Exemple : Coopération, Bac rouge,
Andon)



Créer un environnement
d'apprentissage
(Exemple : Flux tiré par Kanban)



Avoir de
capacité de réaction rapide
(Exemple : Bac rouge, Andon)

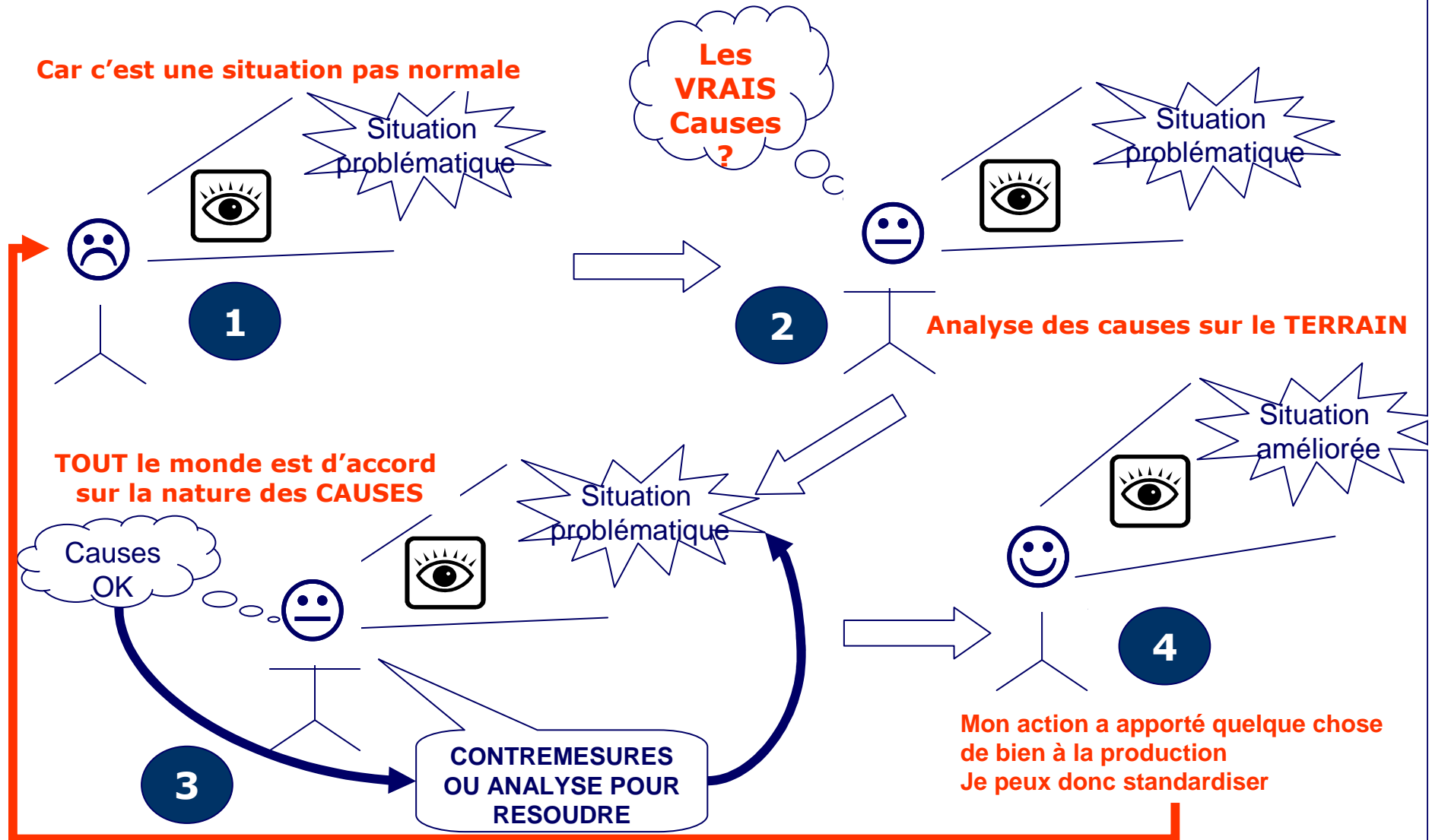
Processus non standardisés
et non stabilisés



**Problèmes récurrents
(variabilités)**

L'APPARITION DES PROBLEMES EST UNE GRANDE OPPORTUNITE POUR APPRENDRE

Le système Lean c'est avant tout l'entraînement au PDCA tous les jours **SUR LE TERRAIN DANS TOUTES ENTREPRISES** **QUELQUE SOIT LE SECTEUR D'ACTIVITE**



Merci de votre attention

Zahir MESSAOUDENE

zahir.messaoudene@ecam.fr

04.72.77.06.51

<http://www.ecam.fr/lean>

CERSY

Centre
d'Etudes & de Recherche du Système Lean