

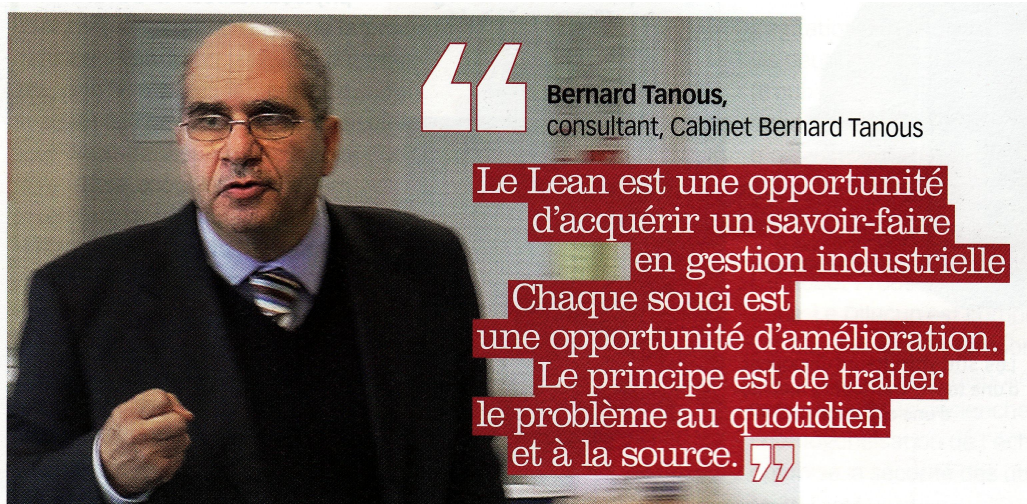
# Le Lean management en théorie et en pratique

**AMÉLIORATION CONTINUE.** Comment gagner en capacité de production à moyens constants ? Une quinzaine de directeurs et responsables se sont rencontrés à Rennes pour confronter théories et pratiques du Lean management lors du rendez-vous des managers de production organisé par l'Adria.

« **N**ous avons dû absorber 10 000 t de production supplémentaires sur le site, sans agrandissement, ni nouvelle ligne. La seule solution était d'accroître notre performance. A l'époque, sur les 2x8, il n'y avait que sept heures de temps réel de production », se souvient Christian Cruvelier, directeur du site Jean Caby, Landivisiau. Éric Dulac, responsable production Labeyrie Traiteur Surgelés (ex-Brossard Surgelés), lui, relate : « Les coûts directs

de la nouvelle usine étaient nettement supérieurs à ceux escomptés. Nous devons revenir à l'équilibre, c'était une nécessité ». Deux exemples, où il a fallu augmenter la performance industrielle avec des moyens bloqués. Les entreprises ont changé leur management de production et se sont appuyées sur les opérateurs pour atteindre leurs objectifs. C'est le principe du Lean management. C'est-à-dire, un système d'amélioration continue qui mobilise les individus pour la

satisfaction du client. « Le Lean s'applique uniquement quand une entreprise recherche de la capacité. Si le but est autre, comme augmenter la productivité pour supprimer des postes, par la suite, plus aucune collaboration avec les opérateurs ne sera possible. La marge de progrès sera nulle ». avertit Bernard Tanous, consultant du Cabinet Tanous. Le lean est en quelque sorte l'Iso 22 000 et 9001 tiré par la demande client.



## 70 à 95 % de temps sans valeur ajoutée

La démarche, inspirée des usines Toyota, s'appuie sur des outils dont l'objectif est d'optimiser les flux (information, matière et personnel) et de réduire les gaspillages. En résumé, tout ce qui ne crée pas de valeur ajoutée pour le client. On identifie sept « gaspillages fondamentaux » : les mouvements inutiles, les non-conformes, le transport, le temps d'attente de traitement des commandes, la surproduction, le travail inutile et le stock. « Ça ne veut pas dire zéro stock. Le stock est possible s'il apporte un service au client », précise Didier Mielcarek du Cabinet Tanous. Dans le



triptyque coût-qualité-délais, les délais sont souvent peu exploités. Bernard Tanous explique : « quand on analyse les flux, on s'aperçoit qu'entre 70 et 95% des temps de processus sont consacrés à des tâches qui n'apportent pas de valeur ajoutée. Le Lean exploite ce potentiel d'amélioration et vise à supprimer les actions inutiles. »

## L'exemple du SMED

C'est par exemple, le cas du temps de changement de format entre deux productions. Christian Cruvelier se rappelle d'une expérience : « En conserverie, le temps de changement de format était de 40 min. C'était comme ça

Christian Cruvelier, directeur du site Jean Caby, Landivisiau. « Le Lean, c'est du bon sens. Les « pourquoi ? » c'est génial. Mais il faut traiter l'information à chaud. Sur une semaine,

depuis 20 ans. Cela paraissait impossible de faire autrement. Et pourtant, avec le SMED, la première semaine, on est passé en dessous du quart d'heure et assez rapidement en dessous des trois minutes. Un technicien de maintenance a trouvé des astuces techniques. » Le principe du SMED est d'optimiser et de réaliser les opérations pendant que la machine fonctionne. « Son objectif est normalement de fluidifier le programme de production, de diminuer la taille des lots pour être en phase avec la demande client, pas d'augmenter la capacité », souligne Didier Mielcarek.

je passe deux jours sur le Lean. Rien n'est jamais acquis ».

## Acquérir la culture Lean

« La clé de la réussite passe par l'engagement indéfectible de la direction générale. Le Lean est un changement de culture, c'est un projet qui se construit sur 4-5 ans », souligne Éric Duval. Et Christian Cruvelier ajoute : « Dans les critères de réussite, il y a aussi la communication, répéter les mêmes messages, être factuel et proactif. » Parmi les outils recommandés, le panneau d'affichage avec les Pareto ou le TRS est très utile. Il traduit visuellement les avancées et la performance de l'outil de production. « C'est important de sortir les équipes du contexte et de se poser sur un Pareto. Quant au TRS, ce n'est pas une fin en soi », remarque Christian Cruvelier. Les réunions de cinq minutes avant et/ou après la production doivent servir à expliciter les écarts, identifier les problèmes, planifier les actions. Et surtout, donner du sens à la démarche. « Parler exclusivement des objectifs ne crée pas le ciment de l'identité. Chacun doit trouver un intérêt à la démarche. C'est le rôle du manager, il doit communiquer, gérer les compétences et motiver son équipe pour la mener vers l'autonomie et l'efficacité » rappelle Jacques Roussel, consultant Oz Conseil.

« Le Lean est souvent réduit à l'optimisation ponctuelle ou à une boîte à outils, or c'est un système de production. Il s'agit d'une démarche d'amélioration continue au travers des hommes pour intégrer la capacité au changement », conclut Didier Mielcarek. Avec cette démarche, Jean Caby a doublé sa productivité, Labeyrie Traiteur Surgelés a atteint l'équilibre. Tous les deux poursuivent leurs efforts sur d'autres chantiers Lean.

ISABELLE DULAU

## LES OUTILS LEAN

### SMED

(single minute exchange of dye) : outil pour réduire le temps de changements de format.

### TRS

(Taux de rendement synthétique) : mesure la performance d'une ligne.

### CINQ POURQUOI :

Pratique qui consiste à répéter la question « pourquoi ? » face à un problème pour remonter à la cause-source.

### CINQ S

Rassemble les pratiques d'un poste de travail. En français : débarrasser, ranger, nettoyer, ordonner et sécurité.

### VSM

(Value stream mapping) : cartographie de toutes les étapes dans un flux.

### PARETO :

Outil d'aide à la décision qui détermine les facteurs (environ 20%) cruciaux qui influencent la plus grande partie (80%) de l'objectif.

## À LIRE

- « **Lexique Lean** ». Un glossaire illustré à l'intention des adeptes de la pensée Lean. Institut Lean France.
- « **Performance industrielle** », guide pratique pour l'industrie alimentaire Actia (nouvelle édition en 2011).