

Le *Lean* en France

Préface à la deuxième édition française de *Système Lean*

Working Paper n°4, Projet Lean Entreprise

Michael Ballé, ESG Consultants
Godefroy Beauvallet, Télécom Paris

Ce texte est la préface à la deuxième édition française de *Système Lean. Penser l'entreprise au plus juste*, de Jim Womack et Dan Jones (2005). Il est reproduit ici avec l'aimable autorisation des éditions Village Mondial / Pearson Éducation France.

« Shoichiro Toyoda, au nom de la République française, nous vous faisons Commandeur dans l'Ordre national de la Légion d'honneur. » Par ces mots, prononcés lors d'un voyage officiel au Japon en 1998, Jacques Chirac attribuait l'un des grades les plus élevés de la première décoration française au Président de Toyota. La République reconnaissait ainsi la contribution de l'entreprise japonaise au progrès de l'industrie dans le monde en général, et en France en particulier. Le deuxième constructeur automobile mondial a, en effet, créé le système industriel « *lean*¹ », sous le nom de *Toyota Production System* (TPS). Perfectionné depuis les années cinquante, ce système constitue une avancée majeure de la gestion des entreprises. Comment expliquer la réussite de Toyota ? Sur quelles méthodes, quels outils et quelles valeurs repose-t-elle ? Jim Womack et Dan Jones contribuent depuis un quart de siècle à l'étude du système Toyota. Dans *Système Lean*, ils partagent leurs découvertes afin d'aider à étendre ce succès à d'autres entreprises.

Système Lean, paru en 1996 sous le titre *Penser l'entreprise au plus juste*, reste aujourd'hui le livre de management le plus important de ces dix dernières années. Avec le recul, il ne fait guère de doute que le maintien d'une activité industrielle en Europe occidentale requiert l'adoption du *lean* – dans les activités de production, de gestion et de développement. Une telle démarche est la seule façon de compenser par des gains de productivité et de qualité les surcoûts salariaux ouest-européens. Plus subtilement, le *lean* permet de tirer parti de la qualité de la formation de la main d'œuvre européenne – et française – en traduisant cette expertise en amélioration continue des processus de travail. L'ouvrage de Jim Womack et Dan Jones est non seulement la meilleure entrée dans l'univers du *lean*, mais il propose également un plan d'action éprouvé pour se lancer dans une mise en oeuvre efficace : *définir la valeur, identifier la chaîne de valeur, obtenir un flux, tirer la production et viser la perfection*. Les auteurs ne se contentent pas d'une approche théorique ou générale. Ils illustrent les multiples facettes de la démarche par des études de cas concrets d'entreprises de

¹ Il existe de nombreuses tentatives de traductions françaises du terme anglais *lean*, inventé par John Krafcik au MIT en 1987 – de « mince » à « agile » en passant par « flexible » ou « ajustée ». Aucun de ces termes ne s'est vraiment imposé, et il nous paraît plus simple d'employer directement le terme anglais qui est utilisé internationalement.

tailles différentes dans divers secteurs qui mettent en place les pratiques *lean*. Bien sûr, certaines lignes directrices se dégagent de ces exemples, mais une approche par le terrain met en lumière l'un des aspects essentiels du *lean* : bien plus que d'une nouvelle théorie industrielle, il s'agit d'une pratique. Et, ainsi que l'ont souvent fait remarquer les experts du *lean* chez Toyota, derrière chaque mise en oeuvre réussie, se trouve un manager qui a su se l'approprier, la développer et la faire progressivement partager à tous ses collaborateurs. Grâce à sa compréhension approfondie des pratiques *lean*, grâce à ses qualités pédagogiques, *Système Lean* constitue pour ses lecteurs la première pierre sur le chemin de l'amélioration continue et du développement du *lean*.

* *
*

Lors de discussions, les auteurs du livre, Jim et Dan, nous ont surpris en suggérant qu'il serait sans doute possible d'écrire le même ouvrage en s'appuyant exclusivement sur des exemples d'entreprises françaises. Selon eux, la tradition du *lean* en France est tout aussi respectable que celle aux Etats-Unis. Toutes deux comptent quelques réussites spectaculaires... aussi bien que de nombreuses déceptions, rencontrées par ceux qui ont cru possible de mettre en place le système *lean* sans changer fondamentalement leur approche de la gestion de l'entreprise. Comme nous nous montrions sceptiques et compte tenu de notre connaissance de la situation du *lean* en France que nous étudions au sein du « *Projet Lean Entreprise* » à Télécom Paris, nous avons choisi avec les auteurs, à l'occasion de cette préface, de rendre compte d'un courant qui a contribué au développement du *lean* en France.

Cela conduit tout d'abord à remonter plus de vingt ans en arrière. Au début des années quatre-vingt, Renault et PSA étaient déjà partenaires du premier programme « futur de l'automobile » du MIT – que pilotaient Jim Womack et Dan Jones. C'est lors d'une visite de l'usine Renault de Flins, penchés sur les plans des ateliers, que les auteurs se sont pour la première fois interrogés sur la manière de construire un

benchmark global des usines automobiles dans le monde. Les résultats de ce *benchmark*, établis dans le cadre du « Programme automobile international » du MIT, ont été diffusés dans le spectaculaire *Système qui va changer le monde* – en 1990 en langue anglaise, en 1994 pour la version française. C'est le très grand succès international de ce premier ouvrage qui a fait connaître le système Toyota au grand public.

Certes, la situation a changé depuis la parution du *Système qui va changer le monde*. La plupart des constructeurs automobiles ont aujourd'hui adopté les préceptes *lean* et les ont intégrés à leurs propres systèmes. Cependant, le *lean* ne semblait pas diffuser au-delà de ce secteur. Ce n'est qu'en 1997, en visitant une usine Valeo au Pays de Galles, que Jim Womack et Dan Jones ont vu une entreprise française, autre qu'un constructeur automobile, appliquer le *lean*. Ils ont été heureusement surpris de constater que le *lean* n'y était pas traité comme une simple boîte à outils permettant des petites améliorations locales souvent avec un impact plus anecdotique que financier, mais comme un véritable système d'entreprise voué à transformer le groupe dans son fonctionnement et sa performance. Interrogé sur cette période, Noël Goutard, alors PDG de Valeo (aujourd'hui Président d'honneur et membre du conseil d'administration) et l'instigateur du « système Cinq Axes »², témoigne :

« Les *Cinq Axes* de Valeo sont nés, à la fin des années 80, d'une stratégie de croissance qui était vitale pour l'avenir du Groupe. En effet, Valeo devait s'émanciper des constructeurs français qui, avec 7% du marché mondial, ne lui assuraient ni sécurité, ni innovation, ni internationalisation, ni références de qualité de haut niveau, ni volumes, ni donc prix de revient et productivité optima.

Le groupe devait surmonter ces handicaps en commençant par faire sa révolution culturelle interne. D'une part, je connaissais l'approche qualité des précurseurs Deming et Juran auprès des Japonais dans les années 50, et, venant de Thomson, les méthodes (et leurs résultats) de la politique qualité de l'industrie électronique japonaise, puis, avec Valeo, celles de Toyota. D'autre part, j'avais conscience de l'incontestable légitimité, sinon popularité, auprès de l'ensemble du personnel et des syndicats d'une stratégie de qualité inconditionnelle. J'y voyais même le ciment d'un groupe qui avançait à coup d'acquisitions en Europe, en Amérique et déjà en Asie, lui permettant de fédérer des cultures différentes. Souhaitant définir une approche spécifique à Valeo fondée sur une compréhension détaillée du Système de Production Toyota, j'ai œuvré avec Aimé Jardon puis, et surtout, avec Freddy Ballé à la mise en œuvre du « Système de Production Valeo » au sein de toutes les usines du groupe.

² Les cinq axes sont : Qualité totale, Innovation constante, Intégration des fournisseurs, Système de production, Implication du personnel.

Pour conquérir des parts de marché aux dépens des oligopoles de fournisseurs, souvent captifs, de la construction automobile allemande, américaine et japonaise qui représentait 90% du marché mondial, Valeo devait offrir des produits de qualité et innovants irréprochables, à des prix de dumping (moins 20 ou 30 %). C'était la condition pour commencer à être écouté des directions générales et des bureaux d'achats des clients, engagés depuis des décennies avec leurs fournisseurs traditionnels.

Les restructurations, regroupements et rationalisations permanentes du groupe ont permis de réduire les coûts et d'améliorer la qualité de façon spectaculaire. Cependant ce sont les 5 Axes, dont l'Axe Qualité Totale, qui ont été la boussole permettant de maintenir, au cours des années, le cap à travers un groupe devenu un des grands acteurs internationaux de l'automobile. Les méthodes, les pratiques, les formations, les matériels, la configuration des ateliers, les benchmarks ont ainsi pu être unifiés dans quelques 150 établissements, comptant 70 000 salariés, dans une vingtaine de pays, sur trois continents.

Les résultats sont éloquentes de 1986 à 2000 (période qui me concerne). Le chiffre d'affaires a été multiplié par 5, de 1 800 à 9 100 millions d'euros. Les ventes internationales sont passées de 15 % à 85 % du CA. Rien n'aurait été possible sans l'engagement total sur les *Cinq Axes* du Président, et de l'ensemble de la direction générale, dont Freddy Ballé était l'infatigable moteur ! »³

La trajectoire de Freddy Ballé est représentative de l'histoire du *lean* en France. En effet, il est, avec Xavier Karcher à Citroën et quelques autres, l'un des pionniers du *lean* dans l'industrie automobile française. Dès le milieu des années soixante-dix, Freddy Ballé, alors directeur de la planification centrale de Renault, a découvert l'incroyable efficacité de Toyota. Devenu directeur des technologies de production, il s'est attaché à dupliquer certains aspects de la production Toyota. Il bénéficiait dans ce chantier du soutien d'Aimé Jardon, Directeur général adjoint de Renault et grand admirateur des techniques industrielles japonaises, qu'il avait découvertes au cours de ses années passées au Japon. Ces premières expériences ont convaincu Freddy Ballé qu'il s'agissait là bien plus que de simples « techniques » de production, et de la pertinence d'envisager le *lean* en tant que système complet de management. Cette conviction a été ensuite renforcée par les expériences menées à la direction industrielle de Renault Véhicules Industriels. La rencontre avec Noël Goutard qui cherchait alors à traduire opérationnellement sa vision des « Cinq Axes » pour Valeo, est à l'origine du fameux *Système de Production Valeo* (SPV) qui a depuis fait école. Valeo était alors fournisseur de Toyota, qui s'implantait en Europe. À partir de 1994, les efforts internes de Valeo ont été accompagnés par Toyota, soucieux de développer

³ Les témoignages présentés ici sont issus d'entretiens ou d'une correspondance avec les auteurs à l'automne 2004. Nous remercions nos interlocuteurs pour avoir accepté de donner ces témoignages.

la productivité et la qualité chez ses fournisseurs. Grâce à cette relation directe, l'équipe chargée de la mise en œuvre du SPV se forme à la source, auprès des *sensei* de l'*Operations Management Consulting Division* (OMCD), l'unité de conseil interne de Toyota. C'est l'application concrète du SPV qui a tant frappé Dan Jones et Jim Womack lors de leur visite, trois ans plus tard, de l'usine Valeo du Pays de Galles : c'était la première fois qu'ils voyaient une application du *lean* en tant que système en-dehors de Toyota. Cette généralisation progressive du *lean*, des outils au système, illustre bien un point fondamental que soulignent à plusieurs reprises les auteurs : l'apprentissage du *lean* ne se fait que par l'expérience.

L'expérience Valeo au cours des années quatre-vingt-dix a durablement marqué le paysage du *lean* en France, en essaimant de trois manières. En premier lieu, Valeo a été l'un des lieux de formation sur le terrain d'experts opérationnels du *lean* en France. Par ailleurs, Valeo a joué *de facto* le rôle de véritable « université du *lean* » pendant cette période. Dans le monde des équipementiers automobiles où beaucoup de cadres changent d'entreprise tous les trois ou quatre ans, bon nombre de managers sont, à un moment ou un autre de leur carrière, passés par Valeo et y ont vécu le système de l'intérieur. Sans pour autant savoir toujours le reproduire, ces responsables sont le plus souvent devenus des porte-parole du *lean* dans leurs entreprises et se sont engagés sur la longue route du TPS. Troisièmement, après l'expérience Valeo, Freddy Ballé a montré la puissance de la dimension « système » du *lean* à Sommer Allibert, puis à Faurecia. La notion de « système » fait école et est adoptée par de nombreux groupes industriels français qui bâtissent actuellement leurs propres « systèmes de production ». Certains, comme l'équipementier automobile Faurecia, ont été très loin dans leur volonté de transformer leurs modes de management par la mise en place d'un système d'excellence, comme l'explique le PDG du groupe, Pierre Lévi :

« Au terme d'une phase de croissance très rapide qui a vu le chiffre d'affaires multiplié par cinq en cinq ans, Faurecia était devenu un leader mondial de l'équipement automobile spécialisé dans des modules importants tels que siège, cockpit, échappement. A ce stade, en 2001, c'était également un groupe hétérogène, face à un métier très exigeant et des équations financières difficiles.

C'est pour répondre à ces défis que l'équipe de direction a conçu le *Faurecia Excellence System* en formalisant un fonctionnement unique de l'entreprise tant en matière de management, que de commercial, de développement et évidemment de production.

Le FES a été basé sur les meilleures pratiques qui ont pu être identifiées, et donc très largement sur les principes communément regroupés sous le vocable de « *lean manufacturing* ». C'était un choix qui était apparu évident à l'ensemble de l'équipe de direction, compte tenu de sa longue expérience du monde industriel, évidence qui s'est imposée à tous car elle correspondait à la vraie observation de la réalité du terrain et des actions à entreprendre.

La mise en place est un travail permanent de longue haleine pour démultiplier sur 160 sites avec 60 000 collaborateurs les meilleures pratiques qu'il faut constamment identifier, formaliser et appliquer. Progressivement, Faurecia apprend à résoudre les problèmes en profondeur et améliore son efficacité.

En terme de résultats, la qualité s'améliore régulièrement : les PPM⁴ baissent de moitié chaque année, la sécurité progresse d'un tiers par an, la rotation des stocks s'améliore régulièrement, la productivité connaît une forte accélération, et les résultats financiers également. C'est évidemment essentiel.

Mais avoir créé aujourd'hui un référentiel commun, un vocabulaire unique, avec ses instruments de mesure et ses outils de formation, a également constitué la démarche fondatrice pour une entreprise jeune. De cette façon, elle a renforcé la motivation des équipes qui reste le vrai garant des progrès à venir. »

Alain Prioul, actuellement Vice Président du *Faurecia Production System*, a collaboré aux expériences de Valeo, puis de Sommer Allibert, avant d'intégrer Faurecia. Avec cet acquis, il estime que la mise en place d'un système *lean* permet de faire des gains de productivité de main d'œuvre de 30% en deux ans, de réduire de 30 à 40% la surface utilisée en un an et de supprimer 40 à 50% de stocks en deux ans.

De fait, dans le secteur automobile, la pertinence du *lean* en France n'est plus à démontrer et son essor dans ce secteur s'accélère ces dernières années. Ainsi, en s'alliant à Nissan en 1999, Renault a démultiplié la vitesse de diffusion des pratiques *lean* au sein du groupe et met aujourd'hui en place un *Système de Production Renault*. Depuis 2001, Toyota produit des voitures en France dans l'usine d'Onnaing et soumet ses fournisseurs à un apprentissage accéléré. Enfin, le 1^{er} décembre 2004, PSA et Toyota ont dévoilé les trois modèles qu'ils ont développés et construiront ensemble en République tchèque dans le cadre du partenariat stratégique que les deux groupes ont conclu en 2001. Aussi, grâce à cette association avec le leader

⁴ « (Defect) Part Per Million » : nombre de pièces défectueuses par million de pièces produites.

mondial du *lean*, PSA peut-il escompter l'effet d'apprentissage dont a bénéficié General Motors avec le partenariat NUMMI.

* *

*

Le *lean* en France s'est donc longtemps identifié à un secteur, l'automobile. Cependant, les choses changent et, ces dernières années, le *lean* se développe pareillement hors de l'industrie automobile. Il faut sans doute voir là un effet positif de l'accroissement des échanges internationaux. De plus en plus, les entreprises françaises entrent en relation avec des partenaires, clients, fournisseurs ou actionnaires étrangers déjà convertis, et qui les tirent à eux. Les succès enregistrés par les entreprises *lean*, et avant tout par Toyota, sont évidemment un argument décisif en faveur de l'adhésion à une telle démarche. De très nombreux groupes industriels présents en France se sont engagés dans la voie du *lean*, du secteur ferroviaire (Alstom) aux cosmétiques (L'Oréal) en passant par la chimie (Rhodia), les revêtements de sol (Tarkett) ou la métallurgie (Alcan). Certains d'entre eux ont défini leur stratégie *lean* grâce à un *benchmarking* global. C'est notamment le cas d'Alcan, comme le rappelle Jean-Yves Labastire, ancien Directeur industriel de branche de Valeo, aujourd'hui Vice-président du *Alcan Management System* :

« C'est le président de Pechiney, Jean-Pierre Rodier, qui après avoir mené avec succès de 1995 à 1998, un programme drastique de réduction des coûts (le plan Challenge) a engagé le groupe dans la voie du *lean* dès 1998, d'abord dans le secteur Emballage. L'objectif était clairement affiché : organiser et déployer une démarche d'amélioration continue dans l'ensemble du groupe autour de cinq axes majeurs - le client, le produit, le *process*, le personnel et la performance. Les benchmarks *lean* utilisés alors par Pechiney étaient l'industrie automobile (Toyota, Valeo, etc.) et le leader mondial de l'industrie de l'aluminium, Alcoa (et son *Alcoa Business System*). Après deux années d'applications pilotes et de validation (1999-2000), le Système *Progrès Continu Pechiney* est lancé en 2001 et déployé dans l'ensemble du groupe. Il s'appuie sur un référentiel commun, *Roadmaps*, qui intègre la boîte à outils *lean* adaptée aux activités du groupe. Depuis janvier 2004, suite à l'acquisition de Pechiney par Alcan, cette démarche a été étendue et adaptée au nouveau périmètre du groupe.

Bien au-delà de considérations géographiques ou nationales, mon avis personnel s'appuie sur un constat : toutes les activités (industrielles, commerciales, prestation de services, etc.) sont exposées à une concurrence globale. Dans un tel contexte, qui ne changera ni à court ni à moyen terme, le modèle *lean* est le modèle d'organisation le plus rationnel et le plus abouti : l'objectif basique du *lean* reste de faire mieux avec moins de ressources. Comme le disait déjà Auguste

Detœuf en 1928, « il n'y a pas d'un côté les recettes et de l'autre les dépenses, il y a d'un côté les recettes et les dépenses utiles et de l'autre les dépenses inutiles. »

L'exemple de Rhodia réunit plusieurs des traits que nous avons déjà identifiés : reconnaissance du *lean* comme moyen d'améliorer la productivité suite à un *benchmark* avec le secteur automobile, mise en place d'un système d'excellence, recrutement d'experts *lean* en provenance du secteur automobile. Cet exemple révèle également un élément crucial : la mise en place du *lean* est d'autant plus efficace qu'elle correspond à un engagement de la ligne managériale, plutôt qu'à la seule action d'un groupe d'experts organisé en projet transversal. Nicolas Bènière, *Group Director of Manufacturing and World Class Manufacturing* de Rhodia, témoigne :

« En 1999, Rhodia a lancé un programme d'excellence sur ses activités *manufacturing* à la suite d'un *benchmarking* intersectoriel qui avait identifié l'automobile comme secteur de référence. Le groupe a alors recruté une dizaine d'experts *lean*, qui ont entrepris d'adapter ces préceptes industriels au monde de l'industrie de process. Ce *Core Team* a produit le program *Rhodia World Class Manufacturing (WCM)* qui se composait d'un panel de vingt indicateurs, d'outils d'auto-évaluation de tous les processus, d'une boîte à outils (5S, SMED, TPM, MIFA, etc.) et d'un dispositif de *reporting*. Le WCM reposait alors sur la recherche de l'excellence et était géré au niveau des 165 sites, des 23 entreprises et des 5 divisions par des *Leaders WCM* distincts de la hiérarchie opérationnelle. Une école de formation a été mise en place.

Cette première étape a pris fin en 2001. Rhodia est alors passée à une logique plus économique. Le dispositif a été réorganisé pour faciliter la mise sous tension de l'organisation. Cinq axes ont été dégagés : *Kaizen* (chantiers, standards de travail, 5S, etc.), Compétitivité (*value stream accounting*), Variabilité (*jidoka*, Six Sigma, SPC, etc.), Fiabilité (TPM) et Flexibilité (flux tirés, *takt time*, *heijunka*, etc.). Un dispositif d'audit – *Manufacturing Excellence* – a été instauré. Pour chaque axe, un métier a été identifié comme pilote principal, et le WCM a été progressivement arrimé aux directions métiers. Les *leaders WCM* ont été fusionnés pour la plupart avec les responsables opérationnels. Les quelques 200 *value streams* du groupe ont été analysés et classés A, B ou C selon leur rentabilité, leur compétitivité, l'attractivité du marché, l'adéquation du site mais aussi du niveau atteint à l'audit *Manufacturing Excellence*. Les résultats obtenus sur le terrain sont aujourd'hui remarquables sur les principaux indicateurs : au niveau du groupe, les stocks ont diminué de 30%, les frais de maintenance de 10%, la propreté des sites s'est améliorée, ainsi que la sécurité (un incident avec arrêt par million d'heures) Les investissements qui ont pu être fortement réduits tiennent compte du niveau d'excellence atteint par les sites et de leur classement ABC, ce qui est un autre facteur de motivation ou de mise en tension .

Outre l'aspect « système », un facteur clef de succès a été le rapprochement des directions opérationnelles et des responsables de la mise en place du *lean* : c'est ce qui a déclenché l'appropriation du *lean* en permettant d'articuler les objectifs économiques et industriels de Rhodia avec les méthodes d'organisation et d'amélioration. »

De surcroît, le *lean* est particulièrement adapté aux caractéristiques actuelles des marchés industriels. Pour Patrick Marchand, de Vibro-Meter, « c'est une question de survie à moyen terme – pas seulement pour la France mais pour l'Europe. Lorsqu'il n'y a

plus moyen d'augmenter les prix chaque année, mais qu'au contraire il faut diminuer les prix de vente de nos produits, le seul moyen de faire encore des bénéfices est de réduire fortement les coûts. » Les entreprises doivent répondre à des attentes accrues de leurs clients en matière de qualité et de réactivité. Le *lean* permet à l'entreprise d'être au plus près de la demande client et de se différencier de la concurrence en offrant un produit pertinent dans un délai réduit. C'est pourquoi, au delà des grands groupes, le *lean* se développe également dans les PME : avoir un outil de production flexible, réduire les temps de développement, être rentable avec de petites séries – autant d'exigences de l'industrie d'aujourd'hui que le *lean* satisfait. Pour Fabrice Bonneau, de Parkeon, « *contrairement à bon nombre d'idées reçues, le lean n'est pas uniquement adapté aux marchés de gros volumes comme l'automobile, mais trouve pleinement son efficacité dans les moyennes et petites séries (comme les nôtres), là ou justement où la flexibilité est cruciale pour la survie.* »

Le *lean*, selon ceux qui l'ont adopté, est l'exact opposé d'une mode managériale. C'est un travail de fond qui s'inscrit nécessairement dans la durée. La diffusion du *lean* passe avant tout par les managers qui l'ont expérimenté, en ont vu les résultats et sont conscients des efforts nécessaires. Ces praticiens sont de plus en plus nombreux et leur expérience diffuse dans l'ensemble du tissu industriel au gré du déroulement de leur carrière. Qu'il s'agisse de PME ou des grands groupes, les exemples d'implémentation du *lean* sont de ce fait plus fréquents. Ainsi, quand Evrard Guelton rejoint la Direction industrielle de Tokheim, une entreprise française spécialisée dans les systèmes de distribution de carburant, il lance un programme *lean*. Il explique : « *Dans mon entreprise précédente, Tubesca, le lean nous a permis une progression de productivité directe supérieure à 10% pendant quatre ans et une amélioration sensible de la qualité. À Tokheim, nous avons démarré un programme lean il y a un an et les résultats obtenus vont dans le même sens.* » De même, lorsque Pierre Vareille, ancien directeur de *business group* chez Faurecia, prend la tête d'un nouveau groupe industriel, Wagon Automotive, il fait du *lean* sa principale initiative :

« Prendre la direction d'une entreprise constitue toujours une aventure enthousiasmante. Mais c'est également une épreuve, car par-delà le difficile apprentissage de la culture, du jargon et

des subtilités d'un nouveau domaine d'activité ou d'une nouvelle société, se pose toujours la même question : par où commencer ?

En ce qui me concerne, j'ai toujours pensé que le démarrage d'une initiative *lean manufacturing* était un excellent moyen, peut-être même le meilleur, de répondre à cette question. Parce qu'un programme de ce type impose son urgence dans tous les secteurs opérationnels, parce qu'il est concret et peut donc être communiqué à l'ensemble des employés, parce que les résultats sont visibles de tous, le *lean manufacturing* n'apporte pas seulement un indéniable avantage compétitif, mais constitue également une véritable initiative stratégique capable de fédérer toute une entreprise autour d'un projet commun.

Dès mon arrivée à Wagon Automotive, j'ai donc fait du lancement du *Wagon Excellence System* une de mes toutes premières priorités. Aujourd'hui, après quelques mois, je ne peux que m'en féliciter : l'ensemble de l'encadrement et du personnel y a trouvé matière pour un nouvel élan et a retrouvé le goût et le chemin de l'ambition et du succès. »

Cependant, en France et aux Etats-Unis, comme le décrivent Jim Womack et Dan Jones, réussir la mise en œuvre du *lean* n'est pas une tâche aisée. Il ne suffit pas de déléguer un « programme » à des consultants, de fixer des objectifs de productivité au management et d'attendre les résultats. Le *lean* est une discipline industrielle qui ne s'acquiert que par la pratique et la persistance. Il ne s'agit pas simplement de « techniques » mais d'une méthode globale de management qui permet de maintenir l'entreprise sous tension créative pour générer toujours plus de valeur en éliminant les gaspillages. Pour ceux qui l'ont appliqué avec succès, le *lean* est autant une attitude qu'un savoir-faire.

* *
*
*
*

La perspective *lean* embrasse toutes les fonctions de l'entreprise, ainsi que le démontrent Jim Womack et Dan Jones. Les conséquences pour la production sont bien connues, mais le *lean* transforme également la logistique en nécessitant des circuits d'approvisionnements réguliers ; les méthodes, en demandant des chaînes flexibles où les postes des opérateurs sont optimisés ; le développement, en exigeant plus rapidement des produits contenant plus de valeur ; les achats, en imposant d'intégrer les fournisseurs et de lisser les approvisionnements ; les ressources humaines, en impliquant de développer l'organisation humaine de la production ; les

processus de bureau de *back-office*, etc. Comme le dit Jim Womack, « dans le monde moderne, ces processus principaux dans l'usine ne représentent qu'une petite fraction de l'ensemble des processus de l'entreprise. (...) Le champ d'activité de nombreux spécialistes lean du monde entier se déplace de l'usine vers le bureau et vers les entreprises de services. »⁵ *Système Lean* ne s'adresse donc pas aux seuls responsables de production, mais constitue une lecture nécessaire et urgente pour chacun dans l'entreprise.

Dans cette optique, *Système Lean* est l'ouvrage de référence, à lire et à relire. Pour le novice, la présentation imaginée par les auteurs – *définir la valeur, identifier la chaîne de valeur, obtenir un flux, tirer la production et viser la perfection* – permet d'appréhender facilement la « perspective » *lean*, cette nouvelle façon de regarder les systèmes industriels. L'observateur averti parvient à se faire une idée de la dimension humaine, essentielle pour le succès d'une initiative *lean*. Les situations dépeintes évoquent avec réalisme les aléas de la mise en œuvre ; les portraits brossés témoignent de l'engagement émotionnel profond requis de la part des managers qui souhaitent obtenir les résultats financiers de leurs efforts. Et, même pour le praticien aguerri, *Système Lean* donne des clefs – particulièrement grâce aux chapitres ajoutés lors de cette deuxième édition – sur des aspects encore mal connus comme la gestion du changement et le « déploiement de politique » pour réussir le passage délicat de quelques expériences positives à un véritable système de management *lean*. C'est pourquoi, si vous ne l'avez encore lu, vous ne devez pas avoir de priorité plus urgente que de lire *Système Lean*. Et, si vous l'avez lu il y a quelques années, il est probablement temps de le relire...

⁵ Lettre de Jim Womack, Lean Enterprise Institute, 24 mars 2004.