

## Êtes-vous « Lean » ?

Par Karim El-Boustani  
IETxpress, Janvier 2007



Avez-vous entendu parler de l'approche « Lean » ? Une approche de plus en plus répandue de nos jours et qui est devenue un vrai phénomène de mode parmi les nombreux intervenants du domaine de l'amélioration de la performance. Aujourd'hui, tous les experts ne jurent que par le « Lean » ou le « Lean Sigma ». Mais qu'est-ce que le Lean ?

Lean, qui en français peut être traduit par « agile » ou « flexible », est une école de pensée orientée « amélioration continue » grâce à l'élimination du gaspillage. L'adopter comme un véritable mode de vie permet à l'entreprise de reconfigurer de façon permanente ses processus afin de s'adapter aux besoins, en évolution constante, des clients. Mais que contient-elle exactement ? Doit-on plutôt adopter le « Lean Sigma » ? Peut-on l'appliquer à des processus non manufacturiers ?

### Lean : historique et approche

Les origines de Lean remontent au début du 20<sup>e</sup> siècle, à l'industrie automobile. En effet, ce sont Taylor et Ford qui ont introduit les premiers concepts en mettant en place la première chaîne de montage où une corde a été utilisée afin de tirer les voitures et d'éviter aux ouvriers de se déplacer.

Après un engouement initial dans les années 1970-80, c'est dans les années 90 que le Lean s'établit comme une référence surtout grâce à

Toyota qui a développé le « Toyota Production System ». Lean préconise l'élimination du gaspillage catégorisé en 7 types différents :

- Gaspillages provenant de la surproduction
- Gaspillages provenant des temps d'attente
- Gaspillages occasionnés par les transports
- Gaspillages dus aux stocks inutiles
- Gaspillages dans les processus de fabrication
- Mouvements inutiles
- Gaspillages dus aux pièces défectueuses

En général, on pense que 30 à 50 % des activités d'une entreprise sont reliées aux inefficacités et gaspillages. Ceci représente une grande opportunité d'augmentation de la productivité et de réduction des coûts.

### Et le « Lean Sigma » ?

Le « Lean Sigma » ou « Lean Six Sigma » est l'intégration du Lean avec l'approche d'amélioration des processus Six Sigma. En effet, certains dirigeants d'entreprises ont reproché à Six Sigma de se concentrer uniquement sur les aspects d'amélioration de la qualité tout en négligeant la nécessité d'introduire des processus rapides ou agiles. C'est là où Lean intervient.

En même temps, Lean avait besoin de Six Sigma

afin d'évoluer. En effet, Six Sigma apporte les notions de projet, de client et de réduction de la variabilité dans les processus. C'est ainsi que les outils de Lean ont été intégrés aux approches Six Sigma telles que DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Innover, Contrôler) ou DFSS (pour le développement de nouveaux services ou produits). Cette intégration est une grande réussite et offre aux professionnels de l'amélioration de la performance une boîte à outils complète.

### **Peut-on l'appliquer à des processus non manufacturiers?**

« Lean Sigma » ne se limite pas au domaine manufacturier. On parle même de « Lean Office » pour décrire l'application des concepts Lean dans un environnement de services. J'ai eu à plusieurs reprises l'occasion de l'appliquer aux processus dans le domaine des services financiers et de l'informatique.

Prenons l'exemple de la méthode 5S, un des outils intéressants de Lean. 5S signifie :

- Séparer – Alléger l'espace de travail de ce qui y est inutile
- Situer – Organiser l'espace de travail de façon efficace
- Scintiller – Améliorer l'état de propreté des lieux
- Standardiser – Standardiser les modes opératoires
- Suivre – Encourager les efforts allant dans ce sens

L'une des applications de 5S dans le domaine informatique consiste à développer ce qu'on appelle l'architecture d'entreprise. En effet, avec la croissance rapide de l'utilisation des technologies de l'information, les grandes organisations ont vu une prolifération d'applications développées sans outil standard ni normes à respecter. On remarquait de nombreuses duplications des données d'entreprises, ce qui rendait leur utilisation impossible.

C'est là où l'architecture d'entreprise est intervenue afin de mettre de l'ordre en instaurant des standards, en éliminant les applications non conformes, et en offrant des solutions ERP qui regroupent les fonctionnalités de nombreuses applications et permettent une évolution plus contrôlée de ces solutions.

### **Démarrer un programme Lean Sigma**

Certaines entreprises craignent les coûts nécessaires à la mise en place de Lean Sigma. En réalité, il faut avoir une perspective investissement. Si vous êtes accompagné par des experts possédant l'expérience requise en démarrage et mise en place de Lean Sigma, vous devriez recouvrir votre investissement dès la première année. Démarrez par un nombre limité de projets et obtenez les succès nécessaires à étendre votre programme. N'hésitez plus, passez à l'action!