

Les compagnies, organismes, et entités gouvernementales sont aujourd'hui tous confrontés à une même réalité : l'impossibilité de rester sans rien faire. Le temps où l'on pouvait faire les choses de la même bonne vieille façon et réussir, ou alors être futé et espérer que les choses fonctionnent, est révolu.

La pression très agressive du contexte économique et de la globalisation force tout le monde à choisir une stratégie pour gérer et améliorer la performance. La question n'est plus "devons-nous nous améliorer ?" mais plutôt "de quelle façon ?".

C'est dans ce cadre de réflexion que je souhaite vous parler d'un concept, d'une philosophie, d'un mode d'être et de faire : le lean.

Lean signifie "maigre" en anglais. C'est une approche qui a grandi en popularité parce qu'elle offre aux entreprises une voix éprouvée, accessible, sensée, et qui vise la pérennité.

L'idée maîtresse du lean est de maximiser la valeur du client en réduisant le gaspillage. En d'autres mots : créer de la valeur pour le client avec moins de ressources.

Une organisation lean comprend la valeur du client et oriente ses processus clés afin de continuellement l'augmenter. Le but ultime est fournir une valeur parfaite au client à travers un processus parfait de création de la valeur qui n'a aucune perte.

Pour accomplir ceci, la pensée lean change l'orientation de la gestion axée vers l'optimisation séparée des technologies, des avoirs, des hiérarchies verticales vers l'optimisation axée sur le flux de produits et de services à travers des chaînes de valeurs horizontales.

Eliminer les inefficacités dans toute la chaîne de valeur, au lieu de le faire à des endroits isolés, crée des processus qui requièrent moins d'efforts humains, moins d'espace, moins de capitaux, et moins de temps pour réaliser des services et des produits à des coûts bien moins élevés et de meilleure qualité en comparaison avec les entreprises traditionnelles.

Les entreprises sont alors en mesure de répondre aux besoins changeants de leurs clients avec une qualité supérieure, des coûts inférieurs, et avec un temps de traitement moindre. Aussi, la gestion de l'information devient plus simple et exacte.

Une mauvaise compréhension du lean est que cette discipline est applicable seulement au milieu manufacturier. Ce n'est pas le cas. Le lean s'applique à tous les types d'entreprises et processus. Ce n'est pas une tactique ou un programme de rationalisation, mais une façon de penser et d'agir pour l'entreprise entière.

Le mot transformation ou transformation lean est souvent utilisé pour caractériser une entreprise évoluant de "l'ancienne façon de penser" à la pensée lean. Cela nécessite une transformation complète de la façon dont une entreprise fait des affaires. Cela demande une perspective à long terme et de la persévérance.

Parlons du gaspillage

« Gaspiller », c'est augmenter les coûts sans augmenter la valeur.

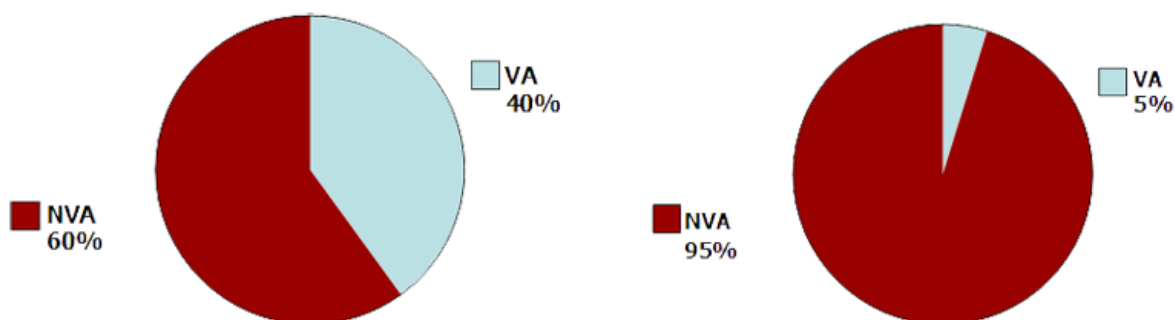
Les clients sont prêts à payer pour la valeur ajoutée d'un processus, le reste est sans valeur.

Il faut reconnaître les formes de gaspillage dans un processus pour les éliminer.

Activités à valeur ajoutée (VA) : activités qui contribuent directement à augmenter la valeur d'une information, d'un produit ou d'un service que le client peut apprécier

Activités sans valeur ajoutée (NVA) : activités consommant des ressources sans augmenter la valeur d'une information, d'un produit ou d'un service (gaspillage)

- En termes d'efforts déployés par les entreprises, les activités sans valeur ajoutée représentent 60%.
- En termes de délais, les activités sans valeur ajoutée représentent 95%.



Cela signifie que dans une journée de 8 heures de travail, un employé contribue efficacement à la transformation d'un produit ou service un peu plus de 3 heures.

Un exemple idéal de délai est celui d'un document dans l'administration publique. Un document peut générer l'équivalent d'une heure de traitement mais passer une semaine dans le circuit administratif.

La proportion VA-NVA pour les délais est alarmante, et surtout source de nombreux gaspillages : manipulation excessive, perte de documents, accumulation donc recherche supplémentaire, etc.

Il existe 7 types de gaspillage :

1. Procédés/activités inefficaces
2. Mouvements
3. Attentes et délais
4. Transports
5. Lots de traitement
6. Surproduction
7. Erreurs et corrections

Voici quelques exemples simples qui vous permettront de comprendre la non-valeur ajoutée :

En usine :

- Reprendre l'usinage d'une pièce parce que les finitions ne sont pas aux normes.
- Déplacer des piles de produits en cours (work in process).
- Faire des mouvements supplémentaires parce que les outils ne sont pas adéquatement placés.

Dans un service :

- Attendre la réponse d'un collègue afin de continuer à traiter une information.
- Avoir plusieurs copies de la même information qui circulent.
- Faire des erreurs de saisie de donnée.
- Agrafer, photocopier, archiver.

Mettez-vous un instant à la place du client de ce service ou produit :

- Pensez-vous qu'une de ces activités a de la valeur pour vous ?
- Seriez-vous prêt à payer les coûts de ces inefficacités ?

La réponse est probablement "non". Pourtant dans les faits, les processus administratifs, les procédés de fabrication sont pleins de ces gaspillages, et le client paie pour tous les jours.

La maîtrise et l'amélioration des processus

« 85 % de tous les problèmes de qualité peuvent être associés aux processus.
Seulement 15 % peuvent être associés aux employés. »

J. M. Juran, Gourou de la qualité

La maîtrise des processus est incontournable dans la mesure où elle permet de :

- Diminuer les échanges et transferts
- Écourter les délais
- Réduire les ressources requises
- Améliorer la qualité
- Faciliter la standardisation
- Faciliter les communications
- Permettre des réactions immédiates
- Éliminer les erreurs et oublis
- Partager les mêmes priorités
- Favoriser le rendement de l'équipe

Aligner l'équipe vers le même objectif : le client

Changer ou ne pas changer ?

Ces deux citations de W. Edwards Deming devraient vous convaincre de la réponse :

"Votre système est conçu pour vous donner exactement les résultats que vous obtenez."

"Si nous faisons ce que nous avons toujours fait, nous obtiendrons ce que nous avons toujours obtenu."