

## SOMMAIRE



**Radu  
DEMETRESCOUX :**  
Consultant Associé de  
AXIUM PERFORMANCE ®

### *Le Lean par temps de crise.*

### ***Le Lean par temps de crise.***

Coluche disait : « dis-moi de quoi tu as besoin et je t'expliquerai comment t'en passer ! ». Il s'agissait, au deuxième degré bien sûr, d'apprendre à accepter les sacrifices, à renoncer à ce qui nous est utile au nom d'économies prétendument nécessaires.

Le Lean est exactement le contraire : c'est l'art d'identifier et éliminer ce qui n'est pas utile, ce qui ne correspond pas à de vrais besoins mais qui consomme nos ressources, ce qui nous coûte cher sans rien nous rapporter.

On mesure donc à quel point le Lean peut être utile par temps de crise. Des experts nous expliquent qu'il faut commencer par couper dans les dépenses, d'autres, qui ne sont pas d'accord avec les premiers, prônent d'augmenter les ressources, d'autres encore nous disent qu'il faut faire les deux en même temps... Chacun a sans doute un peu raison...

N'oublions pas que le Lean est né chez Toyota, dans une période de forte crise. Il ne s'agissait pas d'augmenter les résultats mais d'assurer sa survie.

Toyota nous a appris qu'il faut avant tout se limiter à ce qui est juste nécessaire et utile pour le client et pour l'entreprise et se débarrasser de tout le reste.

Faut-il s'occuper d'augmenter ses ressources et de faire l'économie du superflu ? Sans doute, mais il y a un ordre : commençons tout de suite par les économies, et souvenons-nous de la légende des Danaïdes, les filles du roi Danaos, punies de remplir continuellement un tonneau percé. Il faut donc commencer par boucher les trous avant de rajouter de l'eau !



Le Lean nous apprend à identifier et éliminer les Muda (gaspillages). Certains oublient parfois la vraie définition du Muda : ce n'est pas seulement une activité qui n'apporte pas de valeur aux yeux du client mais qui, de surcroît, consomme une ressource.



DEVIENT



*AXIUM, un actionnariat identique mais un nouveau nom,  
une entité juridique qui change, et qui, en doublant son capital,  
montre sa volonté de poursuivre sa croissance  
(+55 % en 5 ans) pour devenir un des leaders  
de l'amélioration continue en France et à l'international.*

Le Lean est une démarche, un état d'esprit, une culture ET des outils appliqués à bon escient et avec professionnalisme. Mal compris et mal appliqué, le «Lean» peut décevoir (les guillemets ne sont pas superflus !). Il peut aussi susciter des résistances quand on ne respecte pas ses principes profonds, et notamment l'implication et la participation des salariés.

Il est clair que parmi les ressources identifiées comme inutiles, il y a aussi le temps. Et derrière ce temps parfois gaspillé il y a du personnel. Faut-il, dès lors, supprimer ce temps et les emplois qui vont avec ? Comment obtenir et conserver dans ce cas l'adhésion des personnels ? Ce sont de vraies questions, osons les poser ! Osons-le, d'autant plus que nous avons des réponses à proposer.

Mais d'abord, commençons par une question volontairement provocatrice : faut-il fabriquer des voitures qui tombent plus souvent en panne afin de créer des emplois de dépanneurs ? A l'évidence, non ! Il est absurde de financer sciemment des gaspillages.

Avec les Muda, dans les entreprises, c'est la même chose.

Commençons par éliminer les gaspillages de matière (rebut, déchets), surstocks, pannes, énergie, etc. Personne ne se fâchera et les outils pour ce faire existent.

Parallèlement, traitons le cas du temps et disons-le tout de suite, cette question doit être abordée en amont, au moment de la « road map ». Cela se planifie, s'organise et se pilote, en toute transparence et si nécessaire avec les partenaires sociaux. On commence habituellement par le non remplacement total ou partiel des départs naturels. Mais si la démarche Lean se déploie correctement, cela ne suffit pas, en général.

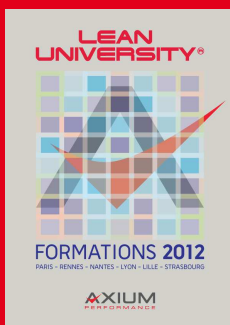
Il y a un deuxième axe, pas toujours exploité correctement : combler les besoins non solvables auparavant. De quoi s'agit-il ?

Demandez à tout individu ou organisation de lister ses besoins. Il y a des chances que la liste soit interminable. Le problème est que de nombreux besoins réels ne sont pas solvables, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de ressource pour les financer.



## **Nouvelle brochure Formations 2012**

Réservez votre exemplaire, en nous envoyant un mail : [formation@axium-performance.com](mailto:formation@axium-performance.com)



Nous vous l'expédions dès son impression.

### **Formations Début 2012**

[JAT Basics](#) : 9 au 10 Février - Partie 1 (Paris).

[Lean SMED](#) : 15 au 16 Mars (Paris).

[TPM Basics](#) : 19 au 21 Mars (Entreprise).

[5S et Management Visuel](#) : 22 au 23 Mars (Strasbourg).

[Lean Office](#) : 22 au 23 Mars (Paris ou Nantes).

[JAT Basics](#) : 26 au 27 Mars - Partie 2 (Entreprise).

[Lean Coach](#) : 29 au 30 Mars - Partie 1 (Paris ou Nantes).

[Les Fondements du Lean](#) : 4 au 5 Avril 2012 (Paris ou Nantes)

**Pour toute information et proposition tarifaire, contactez-nous : [formation@axium-performance.com](mailto:formation@axium-performance.com)**

L'élimination des Muda de temps rend disponibles des ressources qui sont déjà financées. Commençons par les utiliser d'abord pour des activités de création de valeur pour le client (améliorer la Qualité des produits, le taux de service, créer de nouvelles fonctions...) et pour l'entreprise (améliorer le rendement des équipements, muscler la force de vente...).



Certaines entreprises qui appliquent le Lean avec discernement l'ont bien compris : il n'est pas rare que des personnels rendus disponibles par les gains de productivité rejoignent les équipes d'amélioration continue et aident ainsi à multiplier les gains. Mais il est possible d'aller au-delà.

Certes, l'espace manque pour donner tous les détails sur le processus qui y conduit.

Remarquons seulement qu'à une époque où beaucoup de sociétés réduisent leurs budgets sans trop faire le tri, on reconnaît les entreprises bien gérées à leur capacité à préserver intacts ceux qui leur garantissent de sortir de crise renforcées.

Quand on veut se débarrasser des surpoids pour être plus léger à l'assaut des sommets, ce n'est pas les vitamines qu'on jette !

Nous disons souvent : bienvenue aux problèmes, qui doivent être perçus comme des opportunités d'amélioration.

C'est exactement ce que disait récemment, dans une interview au journal Le Monde, le ministre Allemand des Finances : « la crise est une chance... ». Quand tout va bien, le réflexe premier n'est pas de faire des économies et limiter les gaspillages.



Avec le Lean, sachons saisir cette opportunité pour se remettre en cause et se donner les moyens de repartir plus forts !

### **Leçon de japonais de Koshi IYAMA 日本語レッスン**

Ohbeya (Room) : Ohbeya signifie littérairement une grande salle .  
Il s'écrit : 大部屋.

Chez TOYOTA, Il y a une tradition de longue date appelée « le système ou l'action de grande salle ».

C'est une méthode traditionnelle que les décideurs et les responsables de départements tels que Conception, Techniques, Achats, Logistiques, Planification et Fournisseurs etc...se réunissent dans une même et seule salle durant l'élaboration de nouveaux modèles pour former une équipe de travail.

Le but du système Ohbeya est d'avoir la meilleure communication, la prise de décision la plus rapide et le zéro changement lors du plan de lancement. De plus, on l'utilise également pour réunir les machines où les postes de travail ou les services supports dans un seul endroit.

Vous aurez l'occasion de pratiquer vous-même des outils du Lean dans le Dojo de nos partenaires. Vous échangerez avec des Sensei ayant travaillé pour Toyota et qui ont été formés par T. Ohno, le père du TPS et du Lean. Après la visite de 6 usines et du musée Toyota, vous comprendrez la force de la méthode et l'implication des employés. Vous discuterez avec des dirigeants. Vous échangerez ensuite avec nos consultants et nos partenaires autour de dîners traditionnels. Enfin, vous visiterez la ville impériale de Kyoto.

✘ Date limite d'inscription : le 27 avril 2012

✘ Nombre maximum de participants : 20

✘ Prix par personne : 6000 € H.T.

✘ Ce prix comprend :

Les conférences, la pratique dans le Dojo, les visites d'usine, la visite de Kyoto,  
Les transports au Japon,  
Les hébergements pour 6 nuits,  
Petit déjeuner, déjeuner et dîner du dimanche 27 mai au soir au samedi 2 juin au soir avec deux dîners traditionnels, départ pour le retour le Dimanche 3 juin.

✘ Ce prix ne comprend pas :

L'acheminement A/R vers le Japon, les assurances, les taxes d'aéroport ainsi que les consommations personnelles.

✘ *Les Caractéristiques :*

- Animés par des consultants qui ont travaillé chez Toyota,
- Etudes de cas réels
- Visites d'Usines
- Petit groupe limité à 20 personnes

✘ *Les Objectifs :*

- Etudier le contexte et la structure du Toyota Production System
- Analysez et Résoudre des problèmes que des Participants ont peut-être en commun
- Visiter les usines qui sont les plus pointues au monde
- Apprendre à connaître la culture japonaise et celle du Toyota Production System.



**TSK** Accelerate your life

**TOYOTA**

**OMRON**

**AVEX**  
エイベックス株式会社

**NISSAN**



Kokusan Denki Co., Ltd.