

Théorie des organisations

L'organisation Lean

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Assistant professor et enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Les origines du Lean	2
Les principes généraux du Lean	3
Le juste à temps / flux tendu	3
L'amélioration continue	3
Les caractéristiques du Lean	5
Le Kanban (étiquette)	5
La production en îlots	6
Le management de la qualité	7
Conclusion	8
Références	9

Préambule

Dans ce cours de théories des organisations nous allons **découvrir ce que représente l'organisation lean**. Quels sont les grands principes du lean ? A quoi correspond l'organisation lean ? Quels en sont les avantages ?

Les origines du Lean

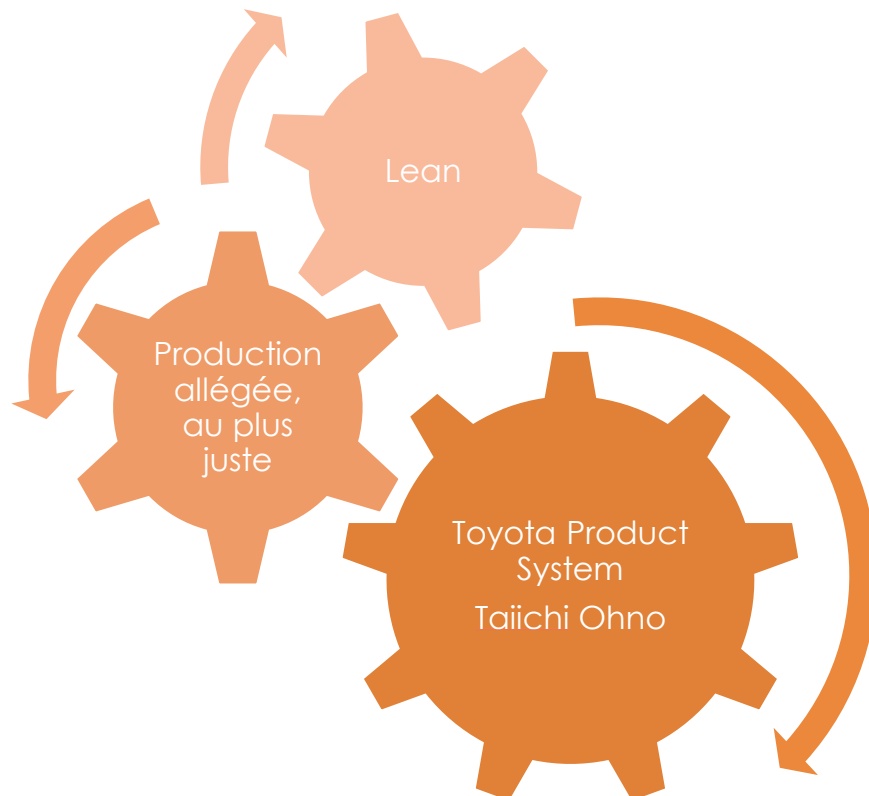


Figure 1. Les origines du Lean

Initialement, le lean est lié au **constructeur de voitures Toyota**. Le lean est aussi parfois appelé, toyotisme, mais attention à ne pas confondre les deux.

Toyota ne pouvait pas lutter contre Ford qui produisait énormément de voitures (7000 voitures par jour). Alors qu'au Japon seulement 2000 voitures étaient vendues par an. Toyota ne pouvant lutter contre les économies d'échelle, l'entreprise essaie alors de faire des économies en produisant seulement des petites séries.

Dès 1948, Taiichi Ohno développe donc le **Toyota Product System (TPS)** et devient le plus grand constructeur au monde. Il existe une **véritable supériorité de ce modèle** par rapport au modèle de production de masse.

La *lean production* est une production allégée, **une production au plus juste**.

Les principes généraux du Lean

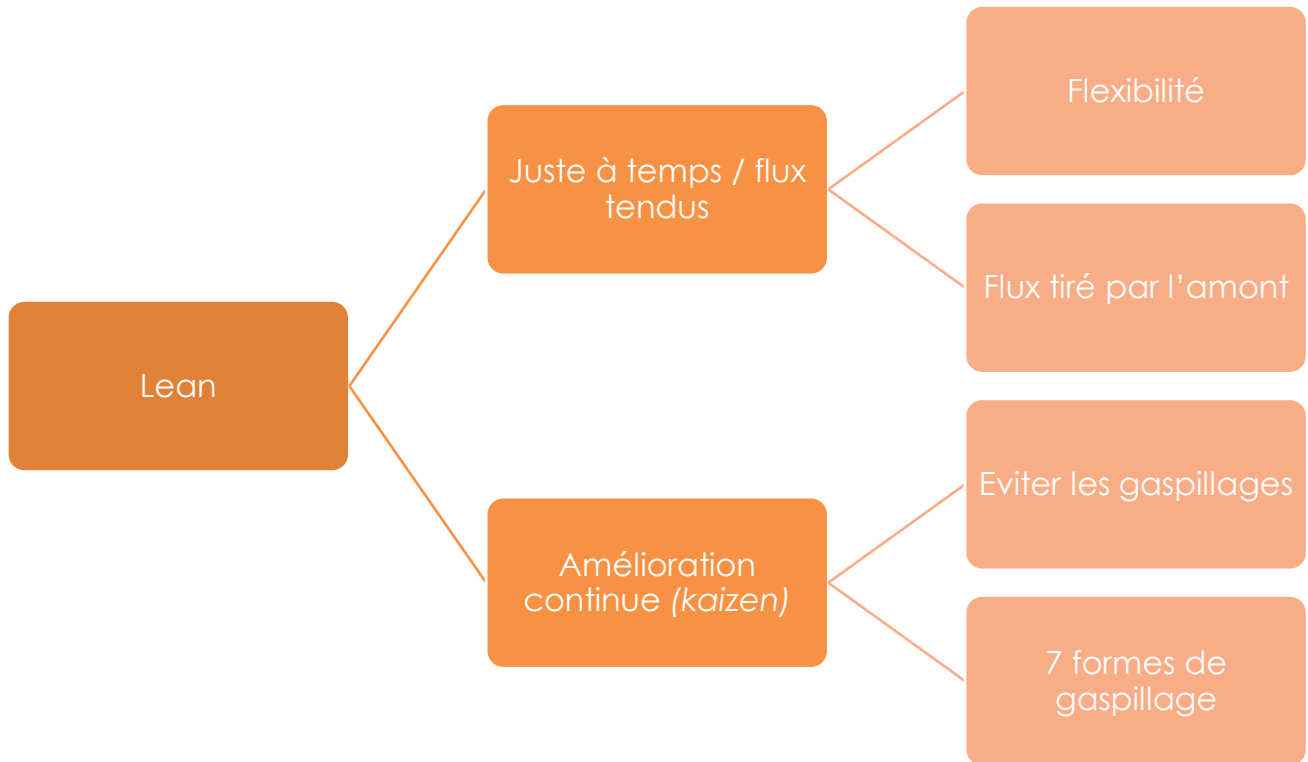


Figure 2. Les principes généraux du Lean

Le lean management s'appuie sur deux principes essentiels : le flux tendu et l'amélioration continue.

Le juste à temps / flux tendu

L'idée est de ne **produire que les quantités demandées par les consommateurs**. Il y a un renversement de la logique des flux **au-delà de la réduction simple des stocks**.

Les entreprises américaines vendent les voitures produites à grande échelle, **Toyota produit des petites séries en fonction de la demande**. Il y a alors une opposition entre les flux tirés par l'amont et par l'aval. Le mot d'ordre est **flexibilité, adaptation**.

L'amélioration continue

Pour éviter les gaspillages et donc **réduire les coûts des petites séries**, il faut cette **amélioration continue** (on parle de « kaizen » en japonais). L'idée c'est d'avoir la qualité du premier coup. Le

travail en groupe est favorisé et il y a une priorité à la résolution des problèmes à la réduction des gaspillages.

Sept formes de gaspillage existent selon le lean management :

- La surproduction,
- Le temps d'attente,
- Le stock inutile,
- Les gestes inutiles des opérateurs,
- Les transports et manutentions inutiles,
- La sur-qualité (produire au-delà des attentes des consommateurs),
- Les produits défectueux.

Les caractéristiques du Lean

Le Kanban (étiquette)

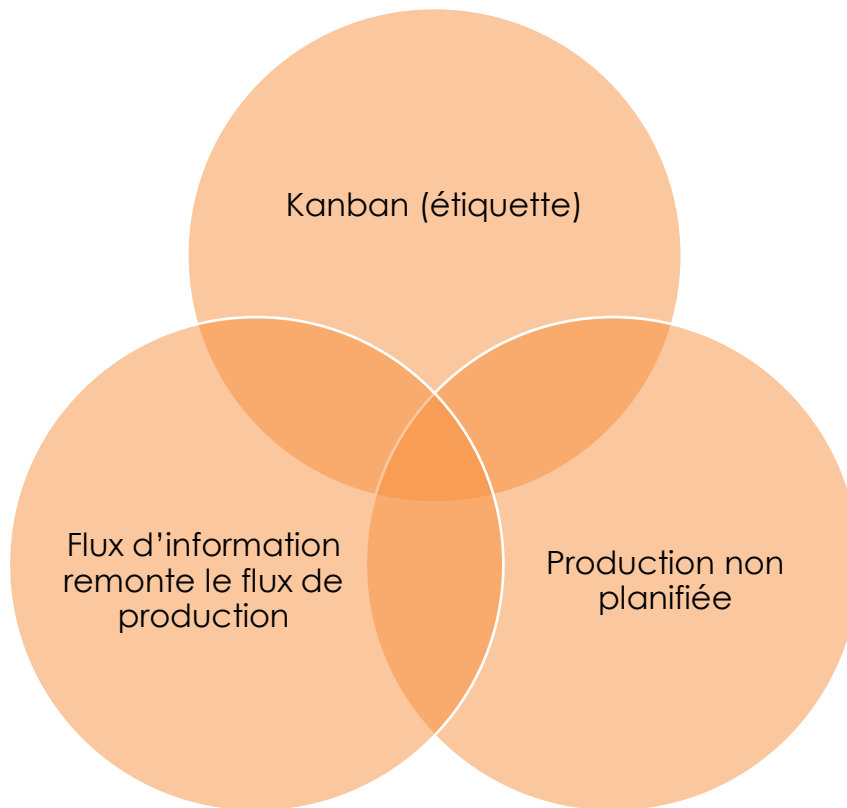


Figure 3. Les caractéristiques du Lean : le « Kanban »

Le lean s'appuie sur différents outils.

Le premier est le « **kanban** », ou « étiquette ». Cet outil s'appuie sur le fonctionnement des supermarchés. Quand un client prend le dernier produit, une étiquette est affichée dans le rayon vide, le gestionnaire doit alors lire l'étiquette et mettre en rayon ce qui est noté (quantité, référence, etc.)

Pour le constructeur Toyota, les pièces sont dans des bacs avec une étiquette qui indique le type de pièce, le nombre, l'atelier de fabrication et de destination. Lorsqu'un opérateur finit les pièces, l'étiquette est un bon de commande à destination de l'entreprise de fabrication.

C'est une **production non planifiée**, c'est le client qui déclenche la production. **Le flux d'information remonte le flux de production.**

La production en îlots

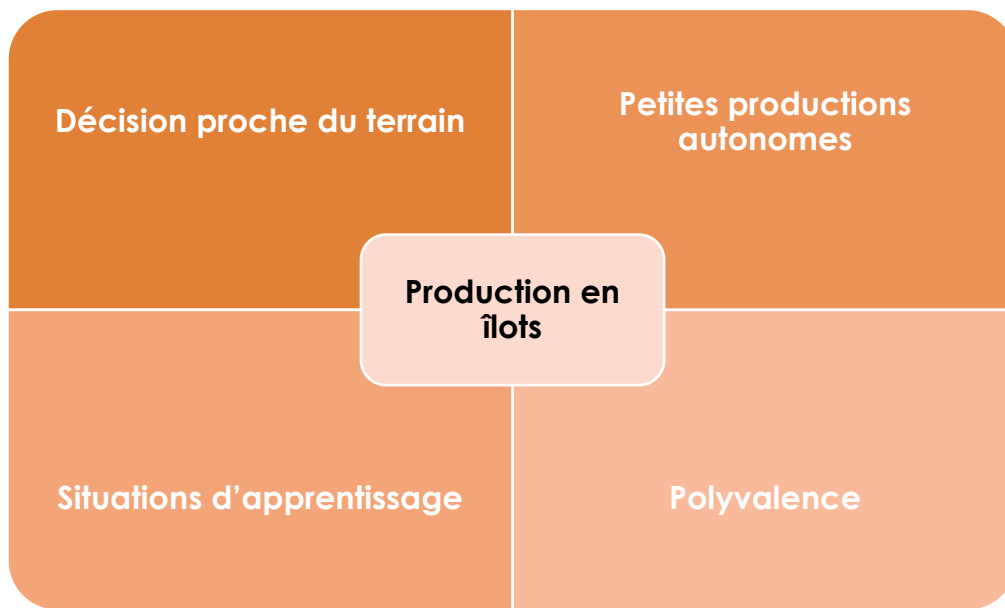


Figure 4. Les caractéristiques du Lean : la production en îlots

De deuxième outil est la **production en îlots**. Elle permet de faciliter la prise de décision au plus proche du terrain.

Habituellement les machines sont installées par étape de production, l'organisation en îlots représente des petites productions semi autonomes qui vont gérer plusieurs étapes de production.

L'organisation classique est bien mieux pour les grandes séries, les économies d'échelle, mais des stocks intermédiaires existent entre les ateliers. **Chaque opérateur connaît une seule étape de la production.**

En îlot, il existe plus de polyvalence des opérateurs, ils doivent savoir faire face à différentes situations, ce qui génère des situations d'apprentissage.

Le management de la qualité

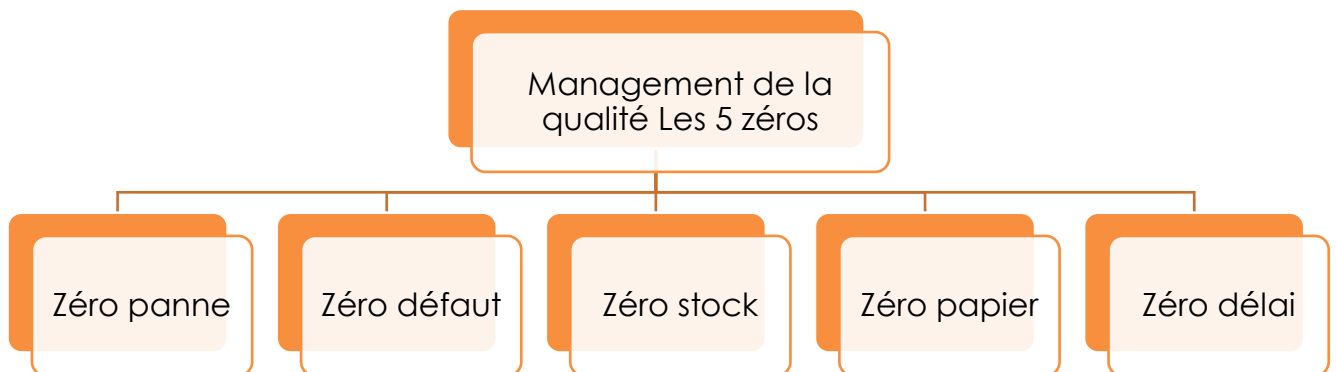


Figure 5. Les caractéristiques du Lean : le management de la qualité

Le troisième outil du lean est le management par la qualité.

L'idée est de **concilier flexibilité et faibles coûts pour éviter les gaspillages**. C'est cela qui permet un management de la qualité performant.

Les objectifs de ce management sont les 5 zéros :

- Zéro panne (fiabilité des installations, des machines),
- Zéro défaut (qualité des produits),
- Zéro stock (réduire les stocks),
- Zéro papier (lourdeurs admin),
- Zéro délai (retard).

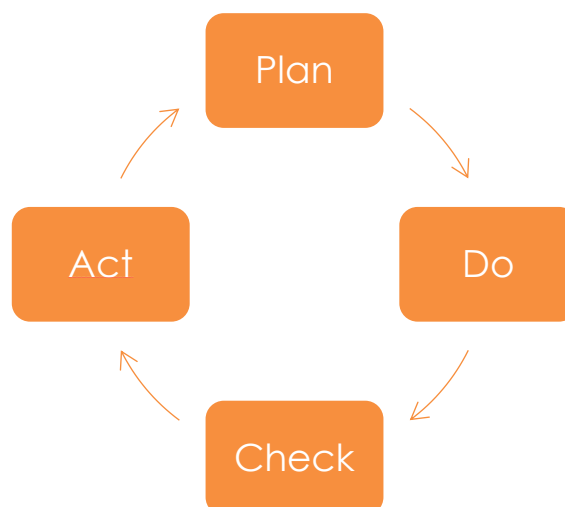


Figure 6. La roue de Deming (PDCA) ou cercle de qualité

La roue de Deming (PDCA) est un **cercle de qualité** qui permet la participation des salariés à la **résolution de problèmes liés à la qualité**.

Cette roue est constituée de **4 étapes** : préparer, mettre en œuvre, contrôler, agir.

L'étape « act » concerne la **normalisation des processus**. C'est un véritable processus d'amélioration continue.

Conclusion



Figure 7. Les avantages et limites du Lean

Dans les années 2000, des questionnements émergent sur les **conséquences du lean pour les salariés** (stress, etc.).

A la base, le lean management **ne permet pas d'enrichir le travail des opérateurs**. L'objectif premier est de **diminuer les coûts par la chasse aux gaspillages**. Cela passe par le management de la qualité, la standardisation du travail, et donc la réduction de l'autonomie des opérateurs.

Attention car le lean n'est pas la même chose que le taylorisme (bien que cela soit lié). Avec le lean, les salariés sont très **polyvalents**. Il y a une participation des opérateurs qui doivent suggérer des améliorations, or dans le **taylorisme** il y a une véritable **séparation entre ingénieurs et ouvriers** (ainsi que dans leurs tâches).

Références

Mémento, Théorie des organisations, Sophie Landrieux-Kartochian, Gualino, 5ème édition.

Les essentiels du sup, théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser et Amédée Pedon, Vuibert Management des organisations, Jean Michel Plane, 5eme édition, Dunod.

Les topos, Théorie des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Théorie des organisations, Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux, Pearson.

Théorie des organisations, Alain Desreumaux, 3ème édition, Les essentiels de la gestion, edition EMS Management et société.

Comment citer ce cours ?

Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. Les origines du Lean.....	2
Figure 2. Les principes généraux du Lean	3
Figure 3. Les caractéristiques du Lean : le « Kanban ».....	5
Figure 4. Les caractéristiques du Lean : la production en îlots	6
Figure 5. Les caractéristiques du Lean : le management de la qualité	7
Figure 6. La roue de Deming (PDCA) ou cercle de qualité	7
Figure 7. Les avantages et limites du Lean.....	8