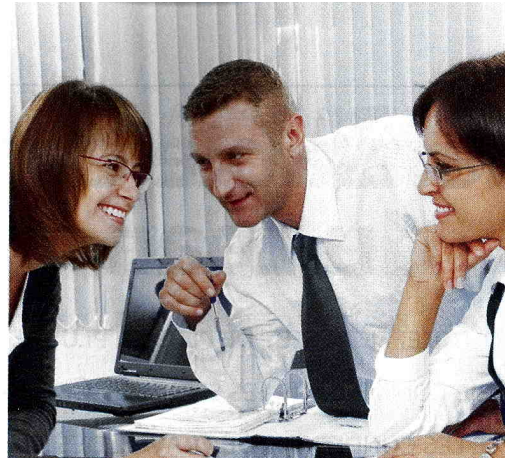


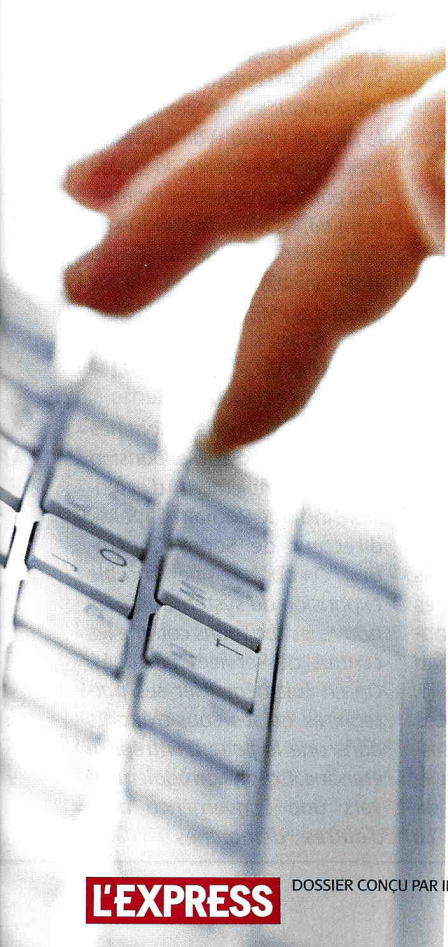


COMMUNIQUÉ



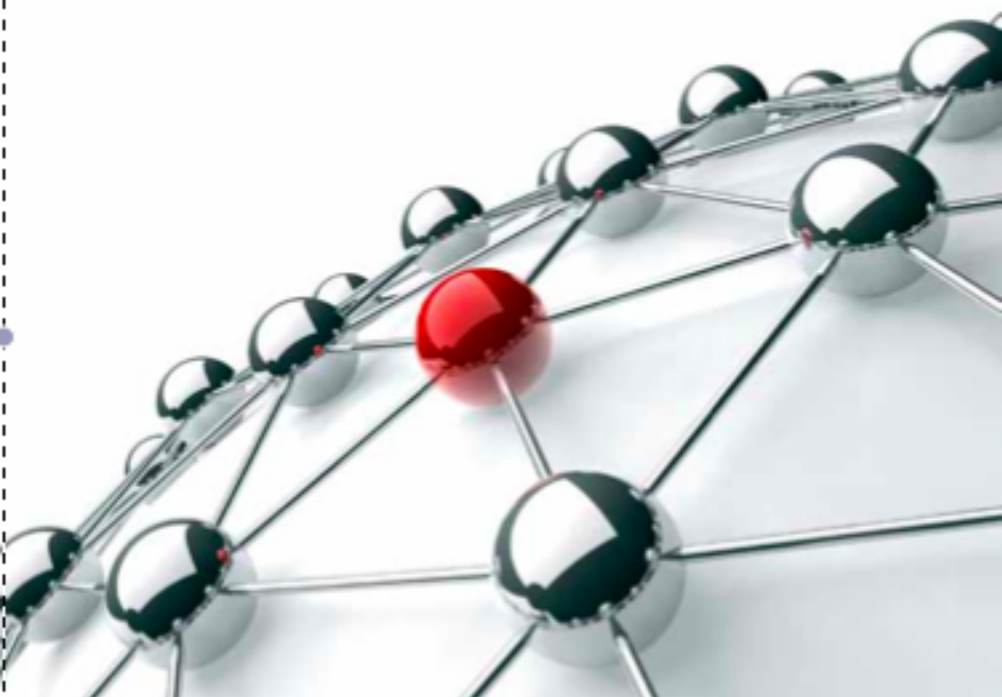
CAHIER SPÉCIAL ENTREPRISES

- **L'indispensable
évolution du lean** p. 3
- **Droit des NTIC :
Plus de temps à perdre !** p. 16
- **La PLV
tous azimuts !** p. 21
- **Faire du changement
une opportunité** p. 26



L'indispensable évolution du Lean

LE LEAN MANAGEMENT EST UN OUTIL EFFICACE, ET DE PLUS EN PLUS RECHERCHÉ, D'OPTIMISATION DE LA PRODUCTION, DANS L'INDUSTRIE COMME DANS LES SERVICES. CEPENDANT, IL DOIT ÉVOLUER POUR PRENDRE D'AVANTAGE EN COMPTE LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIÉS. SINON, LES MANAGERS RISQUENT DE SE HEURTER À UN MANQUE D'ADHÉSION DE CES DERNIERS, ET DE PASSER À CÔTÉ DE L'AVANTAGE COMPÉTITIF QUE PEUT APPORTER À LEUR ORGANISATION UN LEAN PARTICIPATIF.



création d'un logiciel présente de fortes similitudes avec la production de biens manufacturés, explique par exemple Laurent Delvaux, coach Agile chez Zenika. En effet, après une phase d'outillage et de mise au point, les deux sont produits au sein d'une usine par des traitements standardisés et chaînés : conception, fabrication, assemblage, test, packaging... Le Lean Software Development s'inscrit plus largement dans le mouvement des Méthodes Agile qui permettent d'augmenter le retour sur investissement des projets informatiques en optimisant le flux de valeur (Value Stream Mapping). En France, la phase des early-adopters est maintenant dépassée et l'adoption de masse est en cours au niveau des grands groupes, mais aussi des PME.

Le Lean Management connaît un succès indéniable depuis vingt ans en France, mais son développement pourrait être menacé. En cause : une application trop exclusive de ses préceptes, qui apporte de la productivité à l'organisation au détriment des salariés, au lieu de les associer aux nécessaires adaptations de l'organisation pour la rendre encore plus performante.

Le Lean (« svelte » en anglais) consiste, pour le dire simplement, à réduire tout geste, tout process inutilement consommateur de temps ou d'énergie. Le Lean a été popularisé auprès du management européen au début des années 1990 par le best seller *Le Système qui va changer le monde*, de Womack et Jones. Cet livre donnait des explications enfin rationnelles et scientifiques au boom de croissance et de compétitivité réalisé par Toyota. Le Lean, comme le

Six Sigma – qui, lui, provient de chez Motorola –, sont des modes de management efficaces pour améliorer la productivité et la qualité. Nés dans l'industrie, et en particulier dans la production, ils ont depuis 2000 gagné les autres secteurs de l'économie : Lean Engineering, Lean Fonctions supports, Lean IT, de l'industrie aux services en passant par l'administration, la distribution ou le BTP. Même la production de logiciels est concernée. La

Faire du Lean, ou être Lean ?

Maintenant nous sommes dans une phase d'expansion et plus simplement d'extension, indique Romain Capaldi, directeur de Sopra Consulting. On observe une véritable expansion du système vers les nouvelles fonctions comme les centres de services partagés. On en fait bénéficier ses partenaires et ses sous-traitants dans une logique d'entreprise étendue. Expansion également vers une convergence avec d'autres démarches ***

*** faire appel à des conseils ayant bien assimilé toute la dimension du Lean et capables de le combiner avec d'autres approches pour en tirer durablement tout le potentiel. Combien d'entreprises ont-elles ainsi atteint un niveau satisfaisant de Lean aujourd'hui en

au détriment d'actions stratégiques nécessitant un changement culturel long pour aborder le futur avec de forts atouts de compétitivité. Les écoles de management même prestigieuses gardent encore comme exemple des figures managériales aujourd'hui

la Cnam). Ainsi, le Lean procurera un avantage compétitif durable : « Si aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises font du Lean, comment se démarquer et maintenir son avance face aux concurrents qui font de même ? interroge Arturo Mazzolini. En appliquant le

résumé Romain Capaldi. C'est finalement une réhabilitation du management, qui consiste à piloter et à faire progresser son équipe au quotidien. Il s'agit d'une vraie évolution culturelle. Les projets Lean orientés boîte à outils ont montré leurs limites. Être un res-

[illegible]

France ? Si l'on prend comme définition du Lean Management un système managérial global, centré sur une culture d'amélioration continue touchant toutes les fonctions de l'entreprise, de façon durable et équitable pour l'ensemble des shareholders et des stakeholders, elles sont peu nombreuses, alors que beaucoup prétendent l'avoir mis en œuvre, estime Arturo Mazzolini, consultant chez Valesentia, cabinet de conseil en Lean Management de la stratégie. Car les crises répétées, les besoins de gains rapides, la rotation fréquente des managers poussent les Directions Générales et les managers vers des actions aux rendements forts et à court terme.

dépensées qui prônaient la productivité par l'élimination des moins performants chaque année. Un Lean Management correctement appliqué, au contraire, peut permettre à l'entreprise de répondre efficacement aux contraintes économiques et aux exigences sociétales du xxi^e siècle, en créant les conditions d'un travail serein même en milieu instable. Il s'agit ensuite d'enrichir la démarche (en prenant en compte l'ergonomie, par exemple) pour réduire le coût social du changement, en interne, mais aussi collectivement, les entreprises recevant via leurs charges la note des problèmes qu'elles engendrent (24 300 € pour un TMS de l'épaule, en 2007, selon

Lean dans une logique qui va au-delà de l'indispensable productivité immédiate, et en l'enrichissant par un valet « santé et performance » efficace qui, jusqu'ici, a fait défaut. Certains ont même été jusqu'à dire que santé et performance ne sont pas compatibles et qu'il faut « choisir son camp » !

Réhabiliter le management

Dans cette évolution vers un Lean constructif, et coopératif, tout se gagne ou se perd au niveau du management. Au-delà des premiers résultats opérationnels, on voit bien que le véritable challenge est de faire changer les pratiques et postures managériales sur toute la ligne hiérarchique.

pensable d'équipe Lean, cela ne s'improvise pas. Pire, cela demande d'aller à l'encontre de ses habitudes. Le manager doit apprendre à se laisser surprendre par ses équipes et laisser les problèmes remonter et être traités directement par elles. C'est au début contre-intuitif, mais terriblement efficace, et le manager peut se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. C'est ce qui a remis au goût des démarches d'innovation participative.

Si le Lean doit avoir un avenir en France, il sera donc fait de prise en compte des salariés, tant au niveau de leur bien-être que de leur expertise et de leur capacité d'innovation. ■

MOVENTEAM CONSEIL INDUSTRIEL

Une industrie performante et durable, c'est possible !

Pour moventeam, pas de fatalité : les entreprises françaises présentent beaucoup d'atouts, « nous les aidons chaque jour à révéler leur potentiel ».

L'industrie française est-elle vraiment condamnée, comme l'affirment certains ?

La situation est paradoxale. D'un côté, il y a les grandes entreprises, championnes du monde dans leurs domaines, qui maîtrisent les outils de la compétitivité. De l'autre côté, il y a un tissu intermédiaire qui paraît complètement déstructuré et sans maîtrise de ces outils.

Cependant, certaines entreprises prospèrent et se développent, car elles parviennent à révéler tout leur potentiel. Au sein de moventeam, nous sommes convaincus du potentiel de performance des entreprises françaises.

Comment pourrait-elle retrouver de la vigueur ?

Le dirigeant doit avoir pris conscience du potentiel de son entreprise, puis avoir le courage et la volonté de remettre en cause les choses établies, parfois par lui-même. Cela

demande de l'humilité et l'implication des ressources humaines de l'entreprise.

Même si les pouvoirs publics ont un rôle à jouer, le dirigeant reste l'acteur Majeur du changement.

Quel rôle peut jouer votre société dans cette optique de redynamisation de l'industrie française ?

Nous apportons la vision et le soutien qui permettent au dirigeant de reprendre confiance dans son organisation et conduire les changements nécessaires.

Notre approche s'appuie sur les fondamentaux du Lean. Nous posons les questions oubliées : Quelle est la valeur ajoutée attendue par mes clients ? Comment j'y réponds ? Quel est mon flux ? Est-il tiré par le client ? Puis-je encore m'améliorer ? Le Lean permet surtout de changer de point de vue : passer du local

au global, prendre de la hauteur et faire entrer l'entreprise dans un processus vertueux. Il ne s'agit pas de tout révolutionner en une fois, mais de démontrer que c'est possible et de définir ensemble le chemin pour atteindre progressivement la perfection.

moventeam
CONSEIL INDUSTRIEL



CONTACT

MOVENTEAM CONSEIL INDUSTRIEL

Dirigeant : Thierry GARBI

26 rue Colonel Bougault - 38100 GRENOBLE

Tél. 09 71 36 44 98

E-mail : info@moventeam.fr

Site : www.movementeam.fr