

La Pensée Lean chez Capgemini Consulting

Apparu il y a plus de quarante ans chez Toyota, le Lean Management se développe de plus en plus dans l'industrie mais aussi dans les services.

Révolution ou nouvelle mode pour donner l'illusion de la nouveauté ?

Qu'est-ce que le Lean Management ?

Le Lean Management est une démarche de progrès née dans les années 50 chez Toyota (Toyota Production System) et dans son environnement fournisseurs, puis reprise et conceptualisée dans les années 90 au MIT sous le nom de "Lean".

De notre point de vue, le Lean Management est le moyen le plus efficace pour permettre à toute organisation d'améliorer rapidement et en continu l'efficacité de son fonctionnement et de mieux répondre aux attentes de ses clients, sans investissement majeur ni surcoût.

Le Six Sigma complète la démarche Lean par des apports significatifs en traitements statistiques qui permettent de garantir la fiabilité du processus. Si par extension, Six Sigma s'est positionné comme démarche de progrès complète, nous le classons au niveau des outils du Lean.

La démarche "Lean" s'appuie sur trois principes directeurs :

- Fonder l'amélioration sur l'accroissement de la valeur perçue par le client.
- Permettre à ceux qui produisent cette valeur de travailler plus efficacement.
- Tirer le meilleur parti de chacun : favoriser l'intelligence collective, faire travailler en équipes, mobiliser autour d'objectifs de progrès partagés et reconnus par tous comme indispensables.

Sur cette base, l'approche Lean conduit à inverser la pyramide pour mettre la hiérarchie et les fonctions supports au service de ceux qui produisent la valeur en :

- Traquant systématiquement toutes les tâches sans valeur ajoutée client.
- Réagissant systématiquement face à toute dérive de la qualité : cible "zéro défaut".

- Poursuivant sans cesse cette recherche de perfection.

Pourquoi mettre en place le Lean Management ?

Avec la crise, le financement des investissements dans une compétition féroce nécessite l'amélioration permanente de l'efficacité. Le Lean management est une approche "cost saving" pour faire plus et mieux sans augmentation de coût, ni investissement et en maîtrisant le risque social (contrairement aux approches traditionnelles de productivité ou de "cost-cutting").



Le Lean est-il applicable en dehors de l'industrie ?

Le Lean s'applique à tous types de processus répétitifs, y compris dans les services.

A titre d'exemple, dans un réseau de distribution et de réparation automobile, une enquête a mis en évidence que les clients estimaient perdre trop de temps. Le Lean est la réponse pour supprimer les temps d'attentes inutiles.

Le Lean Management s'applique donc à tous les secteurs d'activité : industrie, services, santé, distribution, BTP, ... mais aussi à tout type de processus : production de bien et de services, ingénierie, fonction financières, activités de back et de front office, ...

L'approche Capgemini Consulting

Notre approche est bâtie sur quelques convictions clés pour la pérennisation de la dynamique :

- Tirer la démarche par les résultats opérationnels, l'objectif restant d'augmenter la compétitivité de l'entreprise : l'amélioration de la performance des processus doit être mesurable.
- Mobiliser les collaborateurs autour d'un projet d'entreprise fédérateur. Pour cela, même si la formation est nécessaire, elle ne peut être suffisante. Il s'agit en effet de créer de nouvelles pratiques de management modes de fonctionnement et assurer la pérennité de la dynamique.

- Installer dès le lancement du projet une démarche "gagnant-gagnant" avec les partenaires sociaux. La démarche Lean intègre une dimension sociale forte : elle nécessite de bien comprendre les freins et craintes du terrain. C'est pourquoi Capgemini Consulting déploie systématiquement une approche "sociologique" dès le début de l'intervention.
- Prendre en compte la maturité de départ pour adapter le rythme et les actions.
- Maîtriser l'investissement nécessaire au déploiement de la démarche à grande échelle. Pour vous accompagner sur ce point, Capgemini Consulting a mis en place l'Université de la Transformation qui associe expérience terrain et formation en privilégiant l'action.

Conclusion

Lancer une démarche Lean, c'est s'engager dans une véritable transformation de l'entreprise, et bâtir un système de management piloté par les résultats. C'est dépasser la méthode pour créer un environnement dans lequel les employés sont incités à réfléchir.



A Propos de Capgemini et de Capgemini Consulting

Fort de plus de 115 000 collaborateurs et présent dans 40 pays, Capgemini est l'un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de l'infogérance. Le Groupe a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 8,7 milliards d'euros.

Avec ses clients, Capgemini conçoit et met en œuvre les solutions business et technologiques qui correspondent à leurs besoins et leurs apportent les résultats auxquels ils aspirent. Profondément multiculturel, Capgemini revendique un style de travail qui lui est propre, la «Collaborative Business Experience™», et s'appuie sur un mode de production mondialisé, le «Rightshore®».

Marque de conseil en stratégie et transformation du Groupe Capgemini, **Capgemini Consulting** accompagne ses clients dans leurs projets de transformation en les aidant à concevoir et mettre en œuvre des stratégies innovantes au service de leur croissance et de leur compétitivité. Cette entité globale propose aux entreprises de l'ensemble des secteurs économiques une approche nouvelle qui conjugue l'utilisation de méthodes novatrices, le recours à la technologie et l'expertise de son réseau mondial de plus de 3 600 consultants.

Plus d'informations sur : www.capgemiconsulting.fr

Rightshore® est une marque du Groupe Capgemini

Contact

Didier Krick

Vice President

Responsable du Pôle de Compétences Lean Management

didier.krick@capgemini.com