

# LEAN : VERS UNE SUPPLY CHAIN À LA DIÈTE

**POUR GRIMPER SUR LE PODIUM DE LA PERFORMANCE, LA CHAÎNE LOGISTIQUE A DÉCIDÉ DE SE DÉBARRASSER DE SES OPÉRATIONS SUPERFLUES, FACTEUR DE PERTE DE TEMPS ET DE PRODUCTIVITÉ. PLUS LÉGÈRE, PLUS RAPIDE, PLUS AGILE, ELLE SE PRÉPARE À PRENDRE UNE LONGUEUR D'AVANCE.**

## ■ ENQUÊTE

Maroc : la logistique en chemin

## ■ INTERVIEW

Karim Ghellab, ministre de l'Équipement et des Transports

## ■ FOCUS

Lean : vers une supply chain à la diète

Par essence destinée à la production et à ses usines, la méthodologie « lean » s'étend, au fur et à mesure des années, dans de nombreux secteurs. Bureaux, banques, entrepôts, cette culture d'entreprise gagne du terrain et séduit de plus en plus nos amis logisticiens. Avec pour principal moteur, la recherche d'excellence opérationnelle, il aurait été surprenant que cela ne soit pas le cas. Véritable machine d'amélioration continue, le lean, utilisé dans les règles de l'art, suscite l'intérêt des acteurs du secteur. Et à ceux qui douteraient encore de son adaptation dans le monde de la logistique, consultants et autres experts balaient d'un revers de main les éventuels doutes : « *Le lean management s'applique aussi bien au service, à l'usine, à la supply chain, à la distribution... Si vous avez une usine automobile, le lean est fait pour vous et si vous êtes un logisticien et que vous avez des entrepôts, il l'est également* », assure avec conviction Daniel Marco, fondateur de la société Geolean. Des propos appuyés par le cabinet de conseil Proconseil : « *Est-ce que lean peut rimer avec entrepôt ? Je dis oui tout de suite car le lean peut s'appliquer partout où il y a des hommes. Encore aujourd'hui, dans les entreprises industrielles ayant des entrepôts, le Lean est le plus souvent mis en place dans les usines et ensuite seulement, certaines bonnes pratiques et certains bons outils sont transplantés dans l'entrepôt* », affirme Gilbert Lippman, dirigeant au sein du

cabinet. Assurer la continuité entre production et opérations logistiques et travailler avec des *process* harmonisés en gagnant en productivité s'inscrit dans un phénomène de collaboration de plus en plus présent. Le lean, en tant que méthode éprouvée dans l'industrie, s'immisce tout naturellement dans de nouveaux secteurs. Car si les donneurs d'ordres vont de plus en plus vers le lean, indubitablement, le logisticien sera amené pour répondre à leurs demandes et pour rester compétitif, à suivre leur exemple. Malgré tout, la logistique et ses acteurs tardent à se développer sur le sujet. Craintes, absence de moyens ou ignorance, les facteurs peuvent être nombreux : « *Le manque de développement du lean en logistique est dû à une méconnaissance de ses apports. Les acteurs logistiques ont encore la vision du lean dans l'usine et pas dans l'entrepôt. Alors qu'au final, on y fait aussi du déplacement de pièces, de cartons, des activités manuelles ou automatisées* », insiste Daniel Marco.

## DES HOMMES ET DU PROFIT

Mais si la méthode est applicable, elle ne l'est pas de n'importe quelle façon. Les outils du lean sont variés, les résultats et les progrès également. Il s'agit alors de bien comprendre, en premier lieu, que « *le vrai sujet est celui du changement de culture, et cela prend du temps* », précise Gilbert Lippman. Le logisticien doit alors se poser les bonnes questions et

définir un périmètre d'intervention : « *En général, lorsque nous intervenons chez un client logistique, il y a des étapes de formations, de sensibilisation pour faire prendre conscience aux gens du processus d'amélioration possible. Ensuite, nous entreprenons une phase de diagnostic pendant laquelle nous essayons de mettre en évidence les gisements de progrès sur l'entrepôt* », détaille Jean-François Charuel, consultant au sein de Valessentia. Selon Gilbert Lippman, dans la logistique, les opérateurs appliquent déjà des méthodes, désormais ils doivent passer à l'étape supérieure : « *Pour appliquer le lean il faut adopter une vision décentralisée. Les logisticiens n'ont pas encore souvent fait ce pas. S'ils ont un bureau d'études qui prévoit la réponse au cahier des charges, ils n'ont pas une conscience suffisamment grande de l'apport des progrès engendrés par des gens bien managés sur le terrain. Les logisticiens sont restés sur des méthodes plutôt centralisées, pensant que le modèle économique est basé sur des process extrêmement structurants plutôt que sur une population mobilisée vers le progrès.* » C'est donc là qu'intervient l'aspect humain de la culture d'amélioration continue, appelé lean management. Si les entreprises s'intéressent de plus en plus près au lean, dans un premier souci de profit, la méthode permet également de remettre l'homme au cœur du processus de travail et de stimuler son esprit d'initiative. Ainsi, sans les hommes, installer du lean serait impensable. Formés, préparés,

1

Daniel Marco, fondateur de la société Geolean.

2

Gilbert Lippman, dirigeant au sein du cabinet Proconseil.



Enquête réalisée  
par Laurene de Vialar

les opérateurs peuvent ainsi prendre part à l'évolution de leur entrepôt et «*co-construire*» une véritable transformation de groupe avec leur équipe dirigeante. Leur motivation et leur adhésion au projet serviront de moteur : «*Au-delà de son objectif de résultat, l'entreprise doit prendre en compte la dimension sociale dans le plan d'amélioration*», déclare Daniel Marco. Si les opérateurs sont parfois sceptiques face à ses changements, le middle management est également une strate à aborder avec délicatesse : «*Nous remettons très clairement en cause leur façon de manager. Ils doivent donc être fortement accompagnés à travers de la formation sur le terrain lors des phases de transformation de l'entreprise*», assure Daniel Marco. «*Installer une vraie culture prend entre un et trois ans. Il s'agit d'inverser le sens de la communication et du management. Le management doit être en soutien et non dans une posture directive tel qu'il est encore trop souvent la loi du genre dans l'entrepôt*», poursuit Gilbert Lippman.

## UNE MÉTHODE, DES OUTILS

Le changement est donc profond. Et ne s'arrête pas là. La culture, primordiale, s'accompagne bien évidemment d'outils. 5S, *Value Stream Mapping\**, *Total Productive Maintenance\**, *kaizen*, *kanban\**, *muda*, *muri\**... (cf. lexique)

sont autant de vocables barbares associés à la méthode. Application fondamentale, le 5S signifie en fait cinq verbes japonais correspondant en français à : débarrasser, ranger, nettoyer, standardiser et progresser. Les *mudas* sont des activités réalisées au sein de l'entrepôt mais qui n'apportent pas de valeurs ajoutées et qui sont donc à supprimer



tandis que le *kaizen* est un processus d'améliorations concrètes réalisées dans un laps de temps très court par une équipe. Tous ces outils constituent le lean. Alors, après avoir posé un diagnostic, lancé des chantiers pilotes à travers la mise en place de standards de travail, le tout avec et pour les opérateurs, place à la pratique.

▯▯ **Le lean management s'applique aussi bien au service, à l'usine, à la supply chain, qu'à la distribution.** ▯▯

▯▯ **Est-ce que lean peut rimer avec entrepôt? Je dis oui tout de suite, à partir du moment où il y a des hommes.** ▯▯

### LEXIQUE

**Value Stream Mapping** : cette cartographie de chaîne de valeur ajoutée définit les principales réserves de productivité de la chaîne logistique en suivant le flux complet du produit et permet de dégager les non valeurs ajoutées.

**Total Productive Maintenance** : démarche globale d'amélioration des ressources de production par le maintien en bon état et la maintenance des machines.

**Kanban** : système d'ordonnement de la production à base de cartes permettant de tirer les flux.  
**Muri** : relatif à toutes les activités difficiles ou pénibles comme le port de charges, les postures, les conditions de travail.