

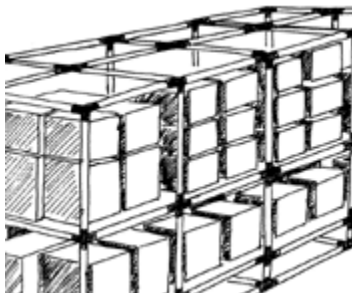
# LEAN, L'OPTIMISATION DES SURFACES

**L'augmentation du prix au m<sup>2</sup>, à Paris, les problèmes de surface, la disparition des industries en région parisienne qui privilégient les pays Low Cost sont des problématiques qui limitent la croissance des entreprises. Le Lean Manufacturing, littéralement « production allégée », est un outil d'optimisation des processus qui permet de passer outre les contraintes d'espace et de surcoûts, afin de libérer la valeur ajoutée des mécanismes industriels. Voici les deux moyens d'application concrète du Lean dans les entreprises garants de bons résultats dans les gains de productivité et de surface :**

- **Alléger les processus et libérer les surfaces mal utilisées pour améliorer la productivité**
- **Maintenir le tissu industriel existant et développer la réactivité des PME**

## Des processus allégés, des espaces de travail optimisés

Le prix du m<sup>2</sup>, à Paris, ne cesse d'augmenter. Avec 13% de hausse moyenne sur un an, titraient *Les Echos* l'année dernière, déjà, les prix flambent toujours. S'il reste toujours la solution de s'installer en banlieue, ou d'éclater ses stocks dans des locaux en location, les surfaces ne sont pas extensibles à l'infini. Surtout avec un espace aussi saturé que la région parisienne. Sans compter la hausse des coûts de carburant. Au 6 avril 2007, selon le *Figaro*, le prix moyen au m<sup>2</sup>, à Paris, dépassait les 5500 Euros. Quelle solution, alors ? Christian DANIEL, consultant en Lean Manufacturing et fondateur du Cabinet Lean Key<sup>1</sup>, prouve aujourd'hui la crédibilité des outils Lean pour réduire les surfaces et résoudre les problèmes d'organisation spatiale.



Le PDG de WIRQUIN, entreprise d'injection plastique et d'assemblage, Daniel LE COENT, se réjouit d'avoir commencé à appliquer le Lean Manufacturing dans sa société. Dans une interview du 28 février 2007, il affirme que les résultats des outils Lean ont permis d'éviter la construction d'une surface de stockage prévue de 3000 m<sup>2</sup>, soit une économie de 3 à 4 millions d'Euros. La production en JAT et la réduction drastique des stocks ont permis, d'une part, de limiter les espaces auparavant gaspillés pour les stocks, et donc inutilisables pour produire de la valeur ajoutée, d'autre part, de repenser totalement le mode de production.

De la même façon, chez SCHNEIDER ELECTRIC, l'introduction du système Lean a permis de faire des gains de surface de production de près de 30%. Et même, cite Christian DANIEL, il est possible de faire gagner jusqu'à 40%. Le 5S<sup>2</sup> est aussi un outil probant pour réduire la surface de travail. En effet, la redéfinition des standards, le rangement des documents, des produits, et des équipements dans un souci de cohérence permettent d'optimiser l'espace de travail pour éviter d'habiter inutilement des locaux minimisés. Surgit alors la possibilité d'étendre son activité sans avoir besoin d'investir dans d'autres locaux : une aubaine, en Ile de France ! Et pourquoi pas, vendre ses bâtiments : un équipementier automobile, conseillé par LEAN KEY, a réussi ce challenge avec un chantier Lean : 4 immeubles administratifs et 2 entrepôts vendus grâce aux gains de 40% de surface. Réorganisation des postes de travail, élimination des stocks inutiles, production en flux tirés (Kanban et Juste A Temps), et surtout, intégration de la méthode Kaizen (amélioration continue) dans le management ont permis au groupe de revitaliser leur atelier et de gagner en productivité et en espace.

Le Lean Manufacturing, originaire du Toyota Producing System, se focalise sur l'essentiel, comme l'affirme Etienne BOUILLOT<sup>3</sup>. Les outils Lean sont adaptables à toute entreprise, car ils se concentrent sur la situation existante, visant à l'améliorer et à développer des potentialités novatrices. La méthode Kaizen, qui surplombe le Lean Manufacturing, c'est la philosophie du petit pas, de l'amélioration continue, qui permet d'établir des plans d'action dans la durée et de déployer un programme d'auto qualité. L'allégement des processus entraîne donc nécessairement l'allégement des surfaces de travail, avec des ateliers et des bureaux propres, rangés, mieux organisés. De multiples exemples existent, comme la réduction des bureaux partagés chez ACCENTURE (sur les Champs Elysées), ou encore HP, qui densifie ses bureaux en allant vers un objectif d'un bureau pour trois personnes.



<sup>1</sup> [www.lean-key.com](http://www.lean-key.com)

<sup>2</sup> Méthode de travail pour maintenir l'environnement de travail propre (*Seiri* : ranger ; *Seiton* : ordonner ; *Seiso* : nettoyer ; *Seiketsu* : standardiser ; *Shikutsu* : progresser)

<sup>3</sup> Consultant en organisation et performance des structures d'exploitation en industrie et service, Consultant associé de EetPI

## Conserver un tissu industriel stable et cultiver la réactivité des PME

L'intérêt majeur, en terme d'emploi, de l'Île de France, est bien sûr de bénéficier d'un vivier de population considérable. Cependant, l'attrait des pays Low Cost, ainsi que le coût de l'immobilier en région parisienne, que l'on vient d'évoquer assez longuement, engendrent des délocalisations. *La Tribune* du 15 juin 2007 révèle des chiffres inquiétants au niveau de l'industrie : avec moins de 21% de la population salariée totale, l'industrie a divisé par deux ses effectifs depuis 10 ans. Et cela est d'autant plus vrai en région parisienne, où le tertiaire a depuis longtemps pris le pas sur l'industrie. Cependant, les aides proposées par les départements d'Île de France visent à revitaliser ce bassin d'emploi : les Tremplins économiques du Val de Marne, le pôle de compétitivité MOVEO (automobiles et transports).



Par ailleurs, la délocalisation n'est pas toujours forcément la solution la plus rentable. « *L'idée, affirme Christian DANIEL, c'est de maîtriser les processus, car réfléchir seulement sur le coût de la main d'oeuvre fait oublier les coûts annexes : les retards de livraison, la non qualité et autres aléas qui peuvent annuler les gains de productivité engendrés par les délocalisations.* » En effet, les surcoûts engendrés par la hausse des matières premières (en terme de transport), les coûts supplémentaires de formation du nouveau personnel sont autant de facteurs qui peuvent affaiblir l'entreprise et gêner sa croissance.

Par ailleurs, il est important de conserver une mixité des emplois, et des entreprises hétérogènes, afin de maintenir une harmonie sociale. Soit un tissu économique diversifié où chacun a la possibilité de trouver un emploi dans son domaine. Car si les industries disparaissent de la région parisienne, c'est toute une partie de la population qui va se trouver délaissée. Une revue de presse de *l'Usine Nouvelle*<sup>4</sup> note d'ailleurs l'exceptionnelle croissance de l'intérim en France, mais qui n'est cependant pas suffisante pour « *stopper l'hémorragie d'emplois dans l'industrie* ».

Pourtant, l'emploi du Lean Manufacturing dans l'industrie permet de limiter cette perte en permettant à l'entreprise de déployer un avantage concurrentiel, avec une augmentation de la productivité qui peut aller jusqu'à 30%, renchérit Christian DANIEL. La réduction des Muda (« gaspillages ») enjoint les employés de trouver des solutions pour produire plus en moins de temps. Le SMED (Single Minute Exchange of Die) et le QRQC (Quick Response to Quality Concern) sont également des outils qui améliorent la réactivité de l'organisation. Parvenir à des standards de travail permet alors d'arrimer l'entreprise à des fondements solides, maintenus en place par l'état d'esprit Kaizen.

Enfin, les idées reçues qui affirment l'impossibilité d'appliquer le Lean Manufacturing aux PME, réservé aux grandes entreprises, est invalidée par les PME elles-mêmes, convaincues par l'application du Lean dans leurs structures. Récemment, un directeur d'entreprise qui produit en petites séries s'est avéré enchanté des outils Lean. Sceptique, au début, des possibilités qu'il pouvait trouver dans sa structure, il s'est vite rendu compte des capacités exponentielles de ces méthodes d'amélioration.

Le Lean Manufacturing permet donc de faire des gains d'espace et de résoudre une problématique géographique, mais ne se limite cependant pas à ce résultat. Les problèmes qualité sont également des questions cruciales que ciblent les outils Lean. Le déploiement de la culture Kaizen se déploie également progressivement.

---

<sup>4</sup>www.usinenouvelle.fr , le 15/06/2007