




J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5

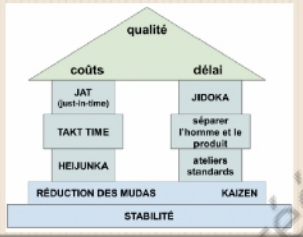


UNIVERSITÉ
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

Le Lean

- 1- Qu'est-ce que le *lean*?
- 2- Seulement optimiser?
- 3- Genèse du *Lean*
- 4- L'agile?
- 5- Ecueils du *Lean*
- 6- Du *Lean* au NPM



qualité

coûts délai

JAT (Just-in-time) JIDOKA

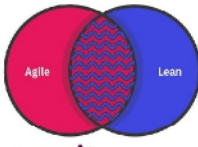
TAKT TIME séparer l'homme et le produit


HEIJUNKA ateliers standards

RÉDUCTION DES MUDAS KAIZEN


STABILITÉ

« Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés puisse changer le monde. D'ailleurs, cela a toujours fonctionné ainsi. »
Margaret Mead, anthropologue américaine





UNIVERSITÉ
PARIS-SACLAY




IUT DE SCEAUX

DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

1

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5



UNIVERSITÉ
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

Le Lean

I. Qu'est-ce que le *lean*?

« Lean » = « maigre » en anglais
Lean management = gestion allégée

Le *Lean* veut dire rapide, agile, souple, musclé, élancé, vif.


Son contraire serait ce qui est « gros » et « lent ». Par analogie, on pourrait penser à la fable du « Lièvre et la tortue » de **Jean de La Fontaine**.

Le *Lean* est une démarche de découverte de la valeur du point de vue des clients, des possibilités des processus techniques et **des idées novatrices des collaborateurs**.


Le *Lean* est la généralisation des principes du toyotisme à toutes les fonctions et les secteurs d'activité.

Il a quelques principes de base tels que:

- la recherche la limitation des « gaspillages »;
- l'utilisation de multiples outils et méthodologie d'optimisation du temps de production;
- le respect supposé de l'intelligence du salarié;
- la recherche de simplification de la hiérarchie.



UNIVERSITÉ
PARIS-SACLAY



IUT DE SCEAUX

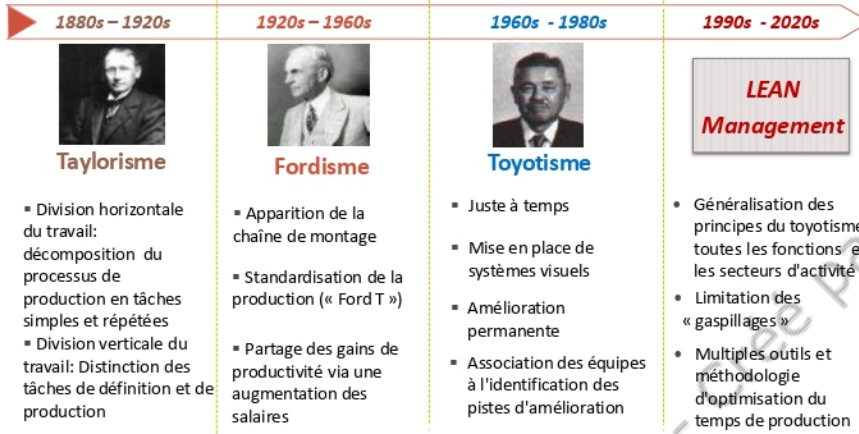
DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

2

Le Lean

I. Qu'est-ce que le lean?

Le Lean, quelle histoire?

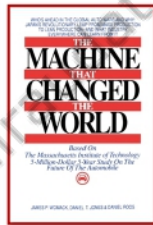


Dans l'histoire, les entreprises ont toujours recherché des méthodes pour augmenter la productivité. Hier, le taylorisme, aujourd'hui le Lean Management

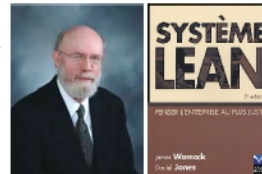
Le Lean

I. Qu'est-ce que le lean?

Le Lean, quelle histoire?



James P. Womack était le directeur de recherche du programme au Massachusetts Institute of Technology (MIT). Il est le fondateur et président du *Lean Enterprise Institute*, une institution à but non lucratif pour la diffusion et l'exploration de la pensée *Lean*. Il a écrit "*The Machine That Changed the World*" (1991) qui a contribué à faire connaître le terme "lean" en occident.



1948

Origines et brève histoire du Lean

- 1574: Le Roi Henry III observe la construction de bateaux (arsenal de Venise) au rythme d'1 bateau/heure grâce au processus en flux continu.
- 1776: Un général français, Vaquette de Gribeauval, standardise le nombre des calibres des canons et développe le concept de pièces interchangeables pour réparer les canons plus rapidement.
- 1896: Sakichi Toyoda invente le 1^{er} métier à tissé mécanique muni d'un arrêt automatique en cas de casse. Naissance du Jidoka & du Poka Yoke.
- 1879: Premier vol motorisé des frères Wright, grâce à l'amélioration progressive de leur avion, et des leçons tirées de leurs nombreux échecs.
- 1910: Ford déménage à Highland Park et met en place la mise en place de chaînes de production avec un flux continu de pièces.
- 1937: la production cadencée, introduisant le Takt Time, est utilisée au sein de l'industrie aéronautique Allemande.
- 1938: Le concept de Juste-à-Temps naît au sein de Toyota.
- 1940: Le TWI (Training within Industry) est introduit chez Toyota, s'appuyant sur la formation & le partage de connaissances des collaborateurs.
- 1940: Kaoru Ishikawa invente le diagramme en arête de poisson, célèbre méthode éponyme de résolution de problèmes.
- 1949: Taiichi Ohno, manager exécutif chez Toyota, développe le concept d'« élimination des gaspillages ».
- 1951: Ohno améliore le TPS, en induant le contrôle visuelle, les suggestions des employés, le TWI, la réduction de taille de lots et le Kanban.
- 1975: Le TPS est mature et inclus le JAT, le kanban, le TQM et le Kaizen.
- 1986: Motorola met en place le 6 Sigma.
- 1991: Publication de « *The machine that changed the world* » de James Womack, fruit de 5 années d'études.

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5

Le Lean

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

I. Qu'est-ce que le *lean*?

La maison du *Lean*

A l'origine du *Lean*, le TPS (Système de Production Toyota) mis en place par Toyota de façon empirique.

Qualité supérieure, réduction des coûts et des délais de production par l'élimination des gaspillages de temps et des activités inutiles

<p>La gestion des flux pour minimiser les stocks</p> <p>Le cœur : Une « culture » partagée par les salariés autour de l'objectif d'amélioration continue</p>	<p>Juste à temps (JAT)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Temps Takt (talktime) ■ Flux unitaire ■ Système en flux tirés <p>Culture de l'amélioration continue</p>	<p>Jidoka</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Arrêt manuel ou total des lignes ■ Vérification des erreurs ■ Contrôle visuel
<p>Stabilité opérationnelle</p> <p>Analyse de la chaîne de valeur, 5S, définition de standards, Standardisation des tâches, Maintenance productive totale</p>		

Amélioration de l'organisation de la production via notamment des systèmes visuels

Les fondations :
Les outils méthodologiques de base pour s'assurer de la qualité

Le modèle développé par Toyota se caractérise par un ensemble de principes et de méthodes cohérents et indissociables

5

université
PARIS-SACLAY | IUT DE SCEAUX | DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5


Le Lean

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

I. Qu'est-ce que le *lean*?

Il y a **Lean** et **Lean**

« Le *lean*, en effet, repose sur une épistémologie – celle des temps productifs ou improductifs – qui n'est pas neutre et qu'il partage largement avec le taylorisme et le fordisme. Comme dans le taylorisme, il s'agit de fixer un standard de travail, c'est-à-dire une tâche dont le mode opératoire est défini à l'avance et s'impose au salarié, tout comme le temps alloué. Simplement, dans le toyotisme, l'amélioration continue ne s'en remet pas au seul et lointain bureau des méthodes mais organise la révision fréquente des modes opératoires. Le *lean* est, à bien des égards, une décentralisation de la fonction méthodes vers le management opérationnel et les équipes pour ajuster régulièrement les modes opératoires et les temps. » (Ughetto, 2020)



Pascal Ughetto

Intensification du travail vs Réflexion collective

Certaines fois le *lean* se situe au plus près d'un **raisonnement et d'une pratique en termes de standards de travail** (ex: travail d'ingénierie pour mesurer les temps de travail et confectionner des modes opératoires auxquels les agents sont supposés devoir se ranger, avec des temps à respecter) et, à l'autre extrémité, voit d'autres expériences **relâcher ce principe en remettant à plat des fonctionnements et s'interroger sur des actes** (ex: des circuits productifs, des formes de transmission de l'information, à partir de la question : jusqu'à quel point sont-ils indispensables ?)

6

université
PARIS-SACLAY | IUT DE SCEAUX | DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

II. Seulement optimiser?

Le *Lean*, l'optimisation de quoi?

« Avec moins on peut faire beaucoup plus ! »



« Avec tous on peut faire beaucoup mieux ! »

L'approche LEAN vise la pérennité en mettant en œuvre 3 éléments...



- stratégie
- système de production
- changement de comportement

Moyens

stratégie

Une stratégie **opérationnelle** qui se concentre sur la **rapidité d'action** et la **réduction des délais** pour créer un avantage concurrentiel durable

système de production

Un système de production **efficace** pour améliorer la qualité et réduire les coûts par **l'élimination du gaspillage**, et qui livre le produit ou les services à temps et en quantité **conformément à la demande** du client

changement de comportement

Une philosophie et une méthodologie de mise en place basée sur un **esprit d'équipe** -- Une démarche volontariste d'**amélioration continue**

Le Lean

II. Seulement optimiser?

Le *Lean*, l'optimisation de quoi?

baisse des coûts

- Coût direct
- Coût de reprise
- Coût main d'œuvre
- Coût des heures supplémentaires



réduction du Lead time

- Retard de programme
- Temps de fabrication
- Respect des délais
- Niveau de stock



amélioration de la qualité

- Taux de pertes
- Temps de correction
- Bon du premier coup
- équipes responsabilisées et motivées
- satisfaction du client, image de l'entreprise



J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5

Le Lean

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

II. Seulement optimiser?

Le Lean, une collection d'outils et de concepts..

- 5S et Management Visuel
- Cellule Autonome de Production
- Jidoka
- Kaizen et PDCA
- Poka Yoke (Systèmes Anti-Erreurs)
- Changement Rapide d'Outils (SMED)
- Production Préparation Processus (3P)
- Flux Tiré (Juste-à-Temps)
- Travail Standardisé
- Maintenance Productive Totale (TPM)
- Formation Intégrée (Training within Industry TWI)
- Flux de valeur
- Théorie des Contraintes (TOC)
- **6 Sigma**
- Etc.

9

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5

Le Lean




université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

II. Seulement optimiser?

Le Lean, au-delà de l'optimisation...

« Ce serait une grande erreur de croire que lean est synonyme de réduction de coûts et de suppression d'emplois. Il s'agit en réalité de créer de la valeur et de la croissance sans gaspiller inutilement les ressources disponibles et les efforts humains. Or, cela ne peut se faire que si chacun apprend à améliorer son travail et à résoudre les problèmes avec ses collègues, c'est-à-dire apprendre à travailler ensemble autrement. Fondièrement, le lean cherche à développer et à faire progresser des êtres humains pour qu'ils apprennent à mieux travailler ensemble pour créer de meilleurs processus »

(Le Management Lean – Préface de Daniel T. Jones, Lean Enterprise Academy, UK)

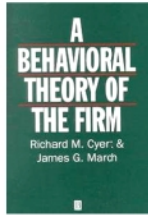
Balle & Beauvallet

10

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

II. Seulement optimiser?

Le Lean, au-delà de l'optimisation...



Théorie du « Slack » organisationnel:
ne pas tout optimiser
R. Cyert et J. March



James March
1928-2018

- coalitions/négociations
- asymétries d'information
- « satisfaisant » LT
- efficacité
- incitations
- « optimisant » CT

Réserves en :
- personnels
- temps
- finances
- investissements
- budgets
Capacités de non-dépendance

SLACK ORGANISATIONNEL
Ressources en excès
« matelas »
« amortisseur »
« élasticité »
« marges de manoeuvre »

FLUX TENDUS OPERATIONNELS
Lean Management
« dégraissage »
« rendement »
« agilité »
« surcoûts »

Ni stock ni délai
Pression sur les fournisseurs

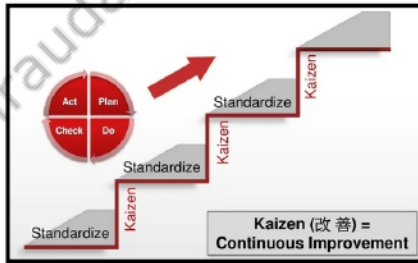
Reconfiguration des processus
Polyvalence du personnel et des machines

Trop de « lean » tue le cœur de l'organisation

POINT D'EQUILIBRE ?
Des FLEXIBILITES
Des INNOVATIONS
Des PERFORMANCES

III. Genèse du lean

L'idée de la quête de l'harmonie: le Kaizen



Le **Kaizen** se caractérise donc par une recherche constante d'améliorations simples, à la portée des individus qui perçoivent une opportunité ou un besoin d'amélioration.
Ce qui est recherché au travers de Kaizen, c'est l'implication des acteurs qui s'approprient cette posture de recherche d'améliorations et œuvrent, à leur niveau, avec les moyens dont ils disposent.

Kaizen: avancer à petits pas, utiliser le savoir faire, remise en cause de soi-même, sans moyen et beaucoup de bon sens commun (contrairement à l'innovation: avance à grands pas, cherche des sauts technologiques & investissements).

Amélioration incrémentale-continue (Kaizen) vs Innovation de rupture-percée (Kaikaku)

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5


université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

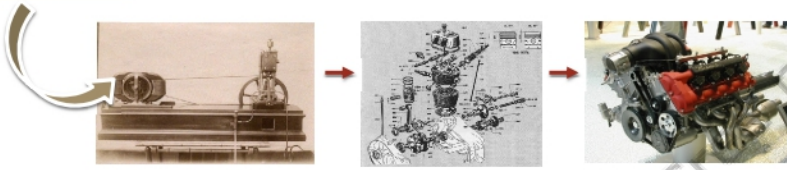
Le Lean

III. Genèse du *lean*

L'idée de la quête de l'harmonie: le Kaizen

Bond
Technologique :
percée





PROGRES CONTINU SUR
DES DECENNIES

Kaizen vs Kaikaku

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

13

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

Le Lean

III. Genèse du *lean*

L'idée de la quête de l'harmonie: le Kaizen

Et si nous apprenions à plier un tee-shirt en moins de 10 secondes ...



université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

14

Le Lean

III. Genèse du lean

L'idée de la quête de l'harmonie: le Kaizen

- Méthode de l'écrou à ailette



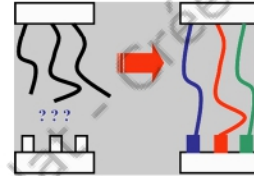
- l'encoche de la carte SIM



- Méthode de bridage Rapide



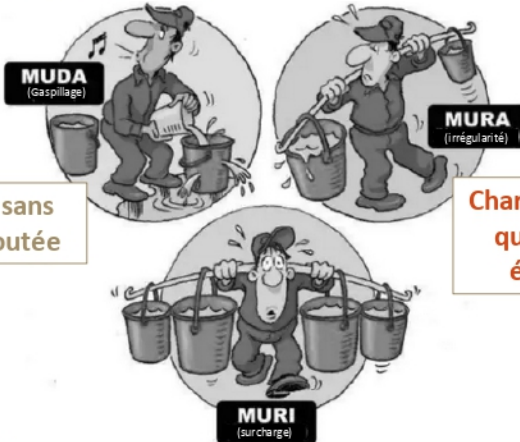
- les codes couleurs des fils électriques



Le Lean

III. Genèse du lean

Les 3 MŪ's: Muda, Mura, Muri



Activités sans valeur ajoutée

Charge de travail qui n'est pas équilibrée

Travail qui crée un fardeau pour les membres de l'équipe ou les processus

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5

Le Lean

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

III. Genèse du *lean*

Les 3 MU's: *Muda, Mura, Muri*

L'objectif d'identifier les mudas est de les supprimer.

Principales sources de gaspillage : **les 7 Mudas** (« gaspillage » en 日本語)

Muda

無駄

- Surproduction
- Attentes
- Déplacements inutiles
- Opérations inutiles
- Stocks excessifs
- Gestes inutiles
- Défauts

+ un 8^{ème}: le gâchis de compétences

université
PARIS-SACLAY | IUT DE SCEAUX | DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

17

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5

Le Lean

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

III. Genèse du *lean*

Les 3 MU's: *Muda, Mura, Muri*

Le *muri* est la surcharge d'équipements, d'installations et de personnes causée par le *mura* et le *muda* (« 3M » dans le TPS):

- c'est à certains égards à l'opposé du spectre précédemment vu dans les *muda*;
- muri* pousse une machine ou une personne au-delà des limites naturelles;
- la surcharge des personnes entraîne des problèmes de sécurité et de qualité;
- les personnes surchargées provoquent des cassures et des défauts.

無理

MURI =

effort physique déraisonnable,
Surcharge, action irresponsable
ou absurdité

Le *muri* est souvent causé par le respect de normes inadaptées

- se pencher pour travailler ?
- pousser fort?
- poids de levage?
- répéter l'action fatigante?
- marche inutile ?

En clair, c'est imposer des exigences excessives sur les gens et les équipements et être dans l'excès.

université
PARIS-SACLAY | IUT DE SCEAUX | DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

18

III. Genèse du *lean*

Les 3 MU's: *Muda, Mura, Muri*

Le **mura** est la **variation** dans le fonctionnement d'un processus non causée par le client final:

- c'est le dénivelé, le travail déséquilibré sur les machines;
- MURA se produit lorsqu'on dit aux employés de travailler comme des fous tôt le matin, de rester debout et de ne rien faire tard dans la journée.

Mura
斑

= Incohérence,
irrégularité ou
utilisation inégale de
personne/moyen/ressource

Résultat : allocation de
capacité excédentaire et
augmentation des coûts

MUDA

MURA

MURI

250kg

200kg 250kg 150kg

1000kg

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

19

IV. L'agile?

Des nuances à émettre

L'**approche Lean** est généralement associée aux travaux de **Womack et Jones (2005)** qui vise à supprimer le superflu dans une perspective de progrès continue et de réactivité.

L'**approche « agile »**, elle, est définie comme une aptitude constante d'une entité à faire face rapidement au changement (interne et environnemental) par le biais de ses attributs à la fois simple et de qualité (**Conboy et Fitzgerald, 2004**).

	Lean	Agile
Définition	Qui contient peu ou pas de superflu	Qui a la capacité de s'adapter rapidement et efficacement
Objectif prioritaire	Réduction des coûts	Disponibilité des produits/services adaptés aux besoins des clients
Conditions de validité	Produits standards Demande prédictible Cycle de vie du produit long Faible marge sur les produits	Produits de mode Demande volatile Cycle de vie du produit court Forte marge sur les produits
Principales méthodes	Approche par la création de valeur Elimination des gaspillages Travailler en flux tiré Améliorer la performance Viser l'amélioration continue	S'appuyer sur des demandes du marché (demande réelle) Adopter une réorganisation virtuelle Réduire les délais Développe la réactivité et la créativité

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5

Le Lean
université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

IV. L'agile?

L'organisation "agile"

La notion d'organisation agile, telle qu'elle est avancée par **Preiss et Warnecke** (1977), s'appuie sur l'idée que les « *organisations de toutes sortes sont en train de repenser leurs structures et modes de fonctionnement* ».

From organizations as "machines" ...

➔

... to organizations as "organisms"

Top-down hierarchy

Bureaucracy

Detailed instruction

Silos

Quick changes, flexible resources

Leadership shows direction and enables action

Teams built around end-to-end accountability

"Boxes and lines" less important, focus on action

Au lieu d'être conçues à l'image d'une **machine** (Gareth Morgan), les organisations sont « appréhendées comme des **organismes** mieux à même de s'adapter avec succès à un environnement économique, institutionnel, technologique, social... marqué par le changement permanent (Badot, 1997).

Source: <https://www.sysk.fr/2018/07/23/mythe-realites-entreprise-methode-agile>

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

21

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5

Le Lean
université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

IV. L'agile?

Les caractéristiques des organisations « agiles »

- ◆ Structures composées d'équipes à la fois internes et externes (issues d'autres organisations, y compris concurrentes)
- ◆ Intervenants avec un haut niveau de responsabilité et de compétences et de (polyfonctionnalité)
- ◆ Processus d'adaptation organisationnelle permanente
- ◆ Responsabilité accrue des individus et des équipes
- ◆ Importance du SI et du « *back office* »
- ◆ Systèmes de partage, de capitalisation de l'information
- ◆ Structures décentralisant la prise de décision

Structure hiérarchique

exécution, ordre, contrôle

Organisation agile

adaptabilité, innovation, rapidité

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

22

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5

Le Lean

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

IV. L'agile?

Les organisations classiques VS les organisations « agiles »

Élément de comparaison	Rationalisme Cartésien	Empirisme pragmatique
Paradigme	Prédictivité	Adaptabilité
Méthodes	Classiques ou « complètes »	Nouvelles ou « agiles »
Cycle projet	En cascade (sans rétroaction)	Incrémentiel et itératif (adaptatif)
Forme de levée du risque	Descriptive et documentaire	Recherche - action - expérimentation
Raisonnement	Discursif (prémisses-conclusions)	Systémique et heuristique
Vision sous-jacente	Isoler pour structurer une partie d'univers figé	Exécuter pour comprendre la dynamique des interactions
Pensée	Réductionnisme et hypothèses mécanistes	Vision holistique des phénomènes (RH, communication, environnement...)
Philosophie d'analyse	Considère la nature des interactions	Considère les effets des interactions
Structuration méthode	Sur la base figée de niveaux isolants d'abstractions et de préoccupations.	Sur la base d'un passage simple et souple prenant en compte les contraintes du projet
Axe de recherche	L'analyse de la structure	L'aboutissement des actions
Limites et possibilités	Réduction de systèmes simples ou complexes par l'analyse	Appréhension de systèmes complexes par leurs finalités
Conduit à des systèmes	à forte entropie	à forte rétroactivité, « cybernétique »
Aboutissement	Recherche d'exhaustivité de la solution	Accepte un « rendement satisfaisant »
Philosophie d'action	Conduit à une action totalement détaillée et programmée	Conduit à une action flexible et pilotée par objectifs
Validation par	test de chaque élément sur jeux d'essais ou copie de la réalité	confrontation permanente du modèle avec la réalité

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

23

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5

Le Lean

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

IV. L'agile?

L'entreprise « agile »

L'entreprise agile ressemble à un ensemble de petites unités partageant une culture, des valeurs & des processus. Ces éléments communs permettent aux unités d'être très interconnectées et d'évoluer dans une même direction avec agilité.

La montée en puissance du digital et du tout numérique (mantra de l'adaptabilité et de la flexibilité) pousse entreprises à adopter les méthodes agiles viennent de projets de développement de logiciels informatiques. Elles ont pour dénominateur commun l'**Agile Manifesto** (2001) qui consacre le terme d'« agile »:

-4 valeurs
-12 principes

Valeur 1	Les douze principes du manifeste Agile
Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaire le client est la priorité - Accueillir les demandes de changement - Livrer le plus souvent possible des versions opérationnelles de l'application - Assurer une coopération permanente entre Client et Équipe projet - Construire des projets autour d'individus motivés - Privilégier la conversation en face à face - Mesurer l'avancement du projet en termes de fonctionnalités de l'application - Faire avancer le projet à un rythme soutenable et constant - Porter une attention continue à l'excellence technique et à la conception - Favoriser la simplicité - Responsabiliser les équipes - Ajuster, à intervalles réguliers, son comportement, ses processus pour être plus efficace
Valeur 2	
Valeur 3	
Valeur 4	

Source: « Outil 28. L'entreprise agile », La méga boîte à outils de l'agilité, coordonné par Van Laethem Nathalie, Dunod, 2019, pp. 96-97.

24

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

IV. L'agile?

L'entreprise « agile »

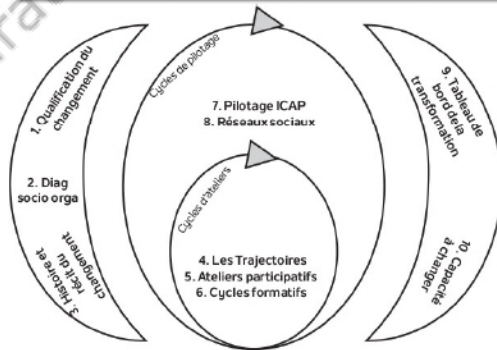
Schéma d'une entreprise agile et de ses directions



IV. L'agile?

Le changement « agile »

Le changement « agile » est une méthode d'accompagnement en mode collaboratif. Les principaux livrables de diagnostic, de communication, de formation et d'accompagnement sont réalisés sous la forme d'ateliers participatifs. Ce mode collaboratif permet d'impliquer et de co-construire tout ou partie du changement.



Définir **Expérimenter** **Ancrer**

Source : Autissier D., Moutot J.-M., Le changement agile, Dunod, 2015

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAÉ BUT 3 – parcours GPRH S5

Le Lean

université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

IV. L'agile?

La méthode « agile »

Les **méthodes agiles** ont fait évoluer l'organisation des projets de développements informatiques. Les programmes sont décomposés en composants. Les composants sont développés par des *scrums* (équipes mêlées) au cours de cycles courts (sprints) qui traitent des besoins, de leur codage, des tests et des mises en production. La notion d'agile a été ensuite étendue au management.

Les 4/5 Étapes:

1. Besoins des utilisateurs:
la formalisation des besoins conduit à la définition de spécifications fonctionnelles.

2. Codage et intégration:
les spécifications fonctionnelles sont traduites en code dont les programmes sont intégrés les uns avec les autres avec une visée applicative.

3. Mise en production:
les programmes sont déployés pour les tests dans les environnements informatiques.

4. Tests des utilisateurs et corrections:
les utilisateurs testent l'application en situations réelles et font des retours immédiats sur les corrections à apporter.

Source: Rapid Application Development, James Martin, Macmillan, 1991. Agile Software Development With Scrum, Ken Schwaber, Mike Beedle, Prentice Hall, 2001

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

27

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAÉ BUT 3 – parcours GPRH S5

Le Lean

université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

IV. L'agile?

Le management « agile »

Le **management agile** repose sur un principe simple: toute votre organisation doit tourner autour des individus composant l'organisation. Ainsi, vos employés et collaborateurs doivent être au centre de votre attention. L'idée est d'offrir ici les meilleures conditions de travail et une relation de confiance à vos équipes.

3 grandes conjonctions théoriques:
intelligence collective, TIC, adaptabilité

« Les hommes et les femmes de l'entreprise agile sont, par leur connaissance intime des clients et de l'environnement, par leurs savoir-faire en permanence affûtés, par leur imagination et par les initiatives qu'ils sont autorisés à prendre pour satisfaire de façon originale le client. Ils deviennent alors la principale source de différenciation et de performance commerciale de l'entreprise. La recherche d'agilité, pourra alors atteindre le niveau le plus élevé d'implication des ressources : l'intraprenariat ».

Olivier Badot, *Théorie de l'entreprise Agile*, 1998.

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

28

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5

Le Lean université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

V. Ecueils du lean

Le *lean*, au-delà de l'optimisation

Pénurie de masques alors que nous avons des stocks énormes il y a 10 ans, manque de personnels dans les hôpitaux, sous-dimensionnement des structures d'accueil, insuffisance de matériels médicaux pour faire face à une crise majeure comme celle de la pandémie due au COVID19.

La faute aux gestionnaires incapables de penser la complexité ou au Lean dans sa dérive?

Souvent le *Lean* est appliqué tel que: « faire plus avec moins ».
 ..mais dans ses fondamentaux, là n'était pas sa vocation ni ces objectifs.

Efficacité > Efficience
 Implication directe des opérateurs
 Collectif > Individuel
 Apprentissage fondé sur l'expérience
 Mou > Mise en tension

Le *lean* ne doit pas SURTOUT être vu comme la seule « élimination des gaspillages »...**sous peine de catastrophes!**

29

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS


J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5

Le Lean université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

V. Ecueils du lean

Le *lean*, au-delà de l'optimisation

Perte du sens en occultant l'attention à la demande (clients, salariés et autres parties prenantes), mise sous tensions et effacement de l'apprentissage des collaborateurs pour ne viser que la réduction (coûts ou autres), selon **Philippe Lorino**, le *Lean* « new look » est caricaturé et au final voué à l'échec. Selon lui, elle est une « organisation de travail vouée à une impasse, et même fait peser une menace sur l'intégrité physique des salariés »



Philippe Lorino

3 confusions pour lui:
 « slack » & gaspillage
 accompagnement & imposition
 vision dynamique & vision statique

30

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5

Le Lean

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

VI. Du *lean* au NPM


Du *lean* au néo-management


Le néo-management:
 À partir des années 1970, crise du fordisme, mondialisation et tournant néolibéral amènent à un **management renouvelé** (Boltanski & Chiapello, 1999) dont:

- Le manager est désormais soumis à l'actionnaire, le travail est appréhendé comme un facteur de production parmi d'autres;
- Les frontières de l'entreprise deviennent floues, l'entreprise réseau se substitue à l'entreprise fordiste;
- Ce « néo-productivisme » multiplie les nouvelles formes de rationalisation alliant polyvalence, travail en équipes, juste à temps, qualité totale, informatisation, évaluation.


Luc Boltanski
Ève Chiapello

Le nouvel esprit du capitalisme





Luc Boltanski



Ève Chiapello

31

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5

Le Lean


université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

VI. Du *lean* au NPM

Du *lean* au néo-management

Les principes du « *lean management* » et le néo-management obtiennent l'implication subjective plus ou moins contrainte des salariés avec pour mots d'ordre des notions autour de réactivité, flexibilité, développement et épanouissement personnel: « l'autonomie, la spontanéité, la mobilité, la capacité rhizomatique, la pluricom pétence, la convivialité, l'ouverture aux autres et aux nouveautés, la disponibilité, la créativité, l'intuition, la sensibilité, l'informel ». (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 150)


Elles sont les nouvelles valeurs qui doivent enchanter l'entreprise mais on observe l'intensification du travail qui n'est pas sans conséquences...



Christophe Dejours

Christophe Dejours
Florence Bege

SUICIDE ET TRAVAIL :
QUE FAIRE ?



32

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS


J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5

Le Lean

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

VI. Du lean au NPM

Du lean au « New Public Management »



Christopher Hood
1947

Le NPM, considérée comme une approche moderne de la gestion du secteur public, est apparue au Royaume-Uni dans les années 1970 en réaction aux insuffisances (présumées) de l'approche traditionnelle de l'administration publique dans un monde global où la compétition règne. Critiquées, les organisations du secteur public étaient alors considérées comme improductives, inefficaces, toujours en perte, de faible qualité, peu innovantes et créatives. Aussi, ces conditions ont déclenché le mouvement de réforme de la gestion du secteur public.

La notion de « nouvelle gestion publique » a été introduite pour la première fois par **Christopher Hood** dans son article « *a public management for all seasons?* » (1991). Le NPM met l'accent sur la décentralisation, la dévolution et la modernisation de la prestation des services publics.

Ses objectifs principaux sont d'améliorer :

- l'**efficience** et l'**efficacité** des organisations du secteur public;
- la **réactivité** vis-à-vis des parties prenantes;
- la **qualité** des services publics;
- la **responsabilité** et la **performance**.

33

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

J-M. Lairaudat – BUT 3 – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5

Le Lean

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

VI. Du lean au NPM

Du lean au « New Public Management »

Selon Christopher Hood (1991), voici les 7 points du NPM:

1. Une gestion professionnelle par la pratique
2. Normes et mesures implicites de la performance
3. Accent mis sur le contrôle des résultats
4. La désagrégation des unités historiques du secteur public
5. Une plus grande concurrence
6. Styles de pratiques de gestion du secteur privé
7. Plus grande discipline et utilisation parcimonieuse des ressources, réduction des coûts directs, renforcement de la discipline du travail, limitation des coûts de conformité pour les entreprises: faire plus avec moins.

Adoption par le secteur public du style de gestion du secteur des entreprises

Modèle de gestion du secteur privé

→

Nécessité d'être efficace et compétitif

→

- Rentabilité et efficacité
- Compétitif
- Flexible
- Adaptable
- Réactif
- Orientation client

34

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS