

# Un potentiel à exploiter

Les principes du lean manufacturing peuvent s'appliquer à la logistique. Le cabinet Valtech Axelboss a ainsi entrepris d'appliquer le Toyota Production System au monde de l'entrepôt, souvent vierge en la matière.

**M**ême si l'industrie est loin d'être irréprochable en matière de lean Management, elle est tout de même aujourd'hui désignée comme étant le meilleur élève de cette discipline. Pour Valtech Axelboss, l'industrie s'affiche comme étant « le secteur champion du progrès continu ». Elle a en effet réalisé 37% de gains de productivité, loin devant les services marchands qui ne réalisent que 12%. Bref, la production a de l'avance sur le monde de l'entrepôt qui dispose d'une faible culture du progrès continu. Mais l'industrie n'est pas l'en-

trepôt. La nature de l'activité et du produit différent. Le mode d'organisation interne, la stabilité des équipes et leur valorisation sont bien souvent aux antipodes. Le lissage de la charge, la fréquence des opérations, la nature des postes, des opérations ou la maturité des outils de support n'ont rien à voir. D'où la nécessité de prendre en compte les caractéristiques des métiers dans les entrepôts.

## Un référentiel insuffisant

Dans le Toyota Production System, il existe 7 types de gaspillages (Muda en Japonais) : la

surproduction, le déplacement, l'attente, l'acheminement, le processus, le surstock et la « retouche ». Ces gaspillages n'ont en réalité pas la même pertinence dans l'industrie qu'en entrepôt : le déplacement d'un opérateur d'un point A à un point B ou le mode de préparation de commandes auront ainsi plus d'importance dans le second cas.

Mais dans l'entrepôt, le référentiel des pratiques est insuffisant et l'organisation manque en général d'une articulation entre les services centraux et les équipes des

sites. Il n'en reste pas moins qu'il dispose d'un fort potentiel d'amélioration continue. On assiste en effet à une montée en puissance de nouvelles compétences, au déploiement de systèmes d'information type ERP (entreprise resource planning) ou WMS (logiciel d'entreposage) ainsi que d'une culture de l'innovation. Ces outils permettent dans certains cas de réaliser des performances et de réels gains de productivité. « Encore faut-il transformer cette logique de performance en une logique de progrès continu », estiment les consultants du cabinet Axelboss.

Selon ce cabinet, une démarche de transformation lean doit s'articuler selon trois axes : une culture de la performance, un système de management et la boîte à outils lean. Pour la performance, il s'agit de rédiger une charte formalisant les fondamentaux du système lean dans l'entreprise. Et de diffuser largement cette charte en impliquant les hommes dans tous les services et à tous les niveaux hiérarchiques dans la chasse aux



« Le lean implique une transformation profonde des rôles et du management vers une organisation apprenante. »

**BENOÎT QUANTIN**  
Consultant Axelboss

Selon  
Mc Kinsey :

**37 %**

C'est le gain de productivité réalisé par l'industrie en 5 ans

**75 %**

C'est le taux de rendement synthétique de l'outil Chevallier après intervention lean contre 40% auparavant



gaspillages. Il s'agit de « *promouvoir l'innovation à l'ensemble de la structure* ».

Pour ce qui est du système de management, « *le lean implique une transformation profonde des rôles et du management vers une organisation apprenante* », explique Benoît Quantin chez Axelboss. Cette démarche doit être accompagnée d'un suivi systématique d'indicateurs : actions de coaching, visites sur le terrain, valorisation du travail en équipe et définition d'indicateurs communs à tous les sites. À l'aide de chantiers Kaizen et du management visuel, la démarche aboutit à des résultats rapides et pérenne grâce à des formations à tous les niveaux. Et à la célébration des succès, mêmes minimes, s'impose. « *Ça marche* », se réjouit Fabien Delahaye, senior consultant chez Axelboss qui a appliqué avec succès cette méthode chez le logisticien Chevallier (encadré).

Enfin la boîte à outils est celle du lean avec ses diagrammes (Ishikawa, « Spaghetti »), le « just in time » ou le Kanban. La démarche peut se déployer en plusieurs phases : la première est un cadrage des axes de progrès et des actions à mener. La seconde formalise ce cadre au travers d'une charte, forme les équipes au lean et diffuse la démarche. La troisième identifie des sites pilotes ou des îlots de chantier. La dernière phase, de loin la plus longue (30 mois estime Valtech Axelboss), étant celle du déploiement avec le lancement d'un planning, la formation des opérationnels et le partage des meilleures pratiques.

● GILLES SOLARD