

Lean Management et Lean **accounting**



Réaliser par : Tabit El Mahdy

Chmirou Majda

Latchini Mouad

Ouamane Abdelhalim

Encadré par : Mr Travaille

Plan :

Introduction

Partie 1 : Le Lean

- Que ce que le Lean
- Les 4 P du Lean
- Le processus du Lean

Partie 2 : Le Lean management

- Définition du Lean management
- Philosophie et principe du Lean management
- Les objectifs majeurs du Lean management
- Approche méthodologique du Lean management
- Champ d'action du Lean management
- Les principes du Lean Management selon « Toyota »

Partie 3 : Lean Accounting

- Définition du Lean Accounting
- Les composants du Lean Accounting
- Les apports du Lean Accounting

Conclusion

Bibliographie

- **Introduction :**

Le Lean est un ensemble de principes, de pratiques, de techniques et d'outils conçus pour éliminer les causes de la mauvaise performance

La pensée LEAN repose sur une philosophie qui comprend les trois étapes de stabilisation, standardisation et simplification des processus de travail, et ce, peu importe le processus. La stabilisation ; réduire les excès de mouvement et les variations de processus. Et aussi la standardisation, le fait d'utiliser des standards, des règles et des contrôles afin d'éliminer les variations Et enfin la simplification ; réduire les étapes d'un processus en éliminant les activités sans valeur ajoutée pour le client.

PARTIE 1 : Le Lean



1) Que ce que le « Lean » :

Le Lean est un nouveau modèle d'affaires qui permet d'obtenir une performance de loin supérieure pour les clients, les employés, les actionnaires et la société de manière plus générale.

Le double objectif du Lean est la satisfaction complète des clients de l'entreprise (ce qui se traduit en chiffre d'affaires) et le succès de chacun des employés (ce qui se traduit en motivation et engagement). Pour ce faire, la tradition Lean insiste sur quatre principes fondamentaux :

- **Comprendre ce qui plait au client pour spécifier la valeur du service ou du produit.** Les marchés sont concurrentiels et évolutifs, les goûts et usages changent sans cesse, le premier enjeu du Lean est de développer l'écoute des clients par la résolution des réclamations et l'expérimentation d'offres nouvelles afin de construire la qualité dans le produit, en résolvant les problèmes des clients de manière totalement fiable et durable.
- **Augmenter le niveau de Juste-à-temps, c'est à dire réduire le délai entre la commande client et la livraison du produit ou de l'offre.** Pour y parvenir sans augmenter les stocks, l'enjeu est de ne produire que ce qui est demandé, quand c'est demandé et dans la quantité juste nécessaire. Le lean s'attache à réduire le lead-time de fabrication par un ensemble de techniques qui permettent de tirer les flux. Ce flux tiré crée une architecture du progrès continu sans laquelle les améliorations ponctuelles sont rarement pérennes.
- **S'arrêter à chaque défaut et résoudre le problème plutôt que le contourner.** Mettre un problème de côté sans le traiter pour pouvoir continuer à avancer va d'une part, générer bien d'autres difficultés en aval et d'autre part ne permet pas de voir les faits précis des conditions qui ont généré le problème – et donc de le résoudre et de progresser. Le lean a développé plusieurs techniques pour identifier, signaler et traiter les problèmes là où ils se posent, quand ils se posent avec les opérateurs eux-mêmes afin de chercher des causes racines et résoudre fondamentalement les sujets. Ces

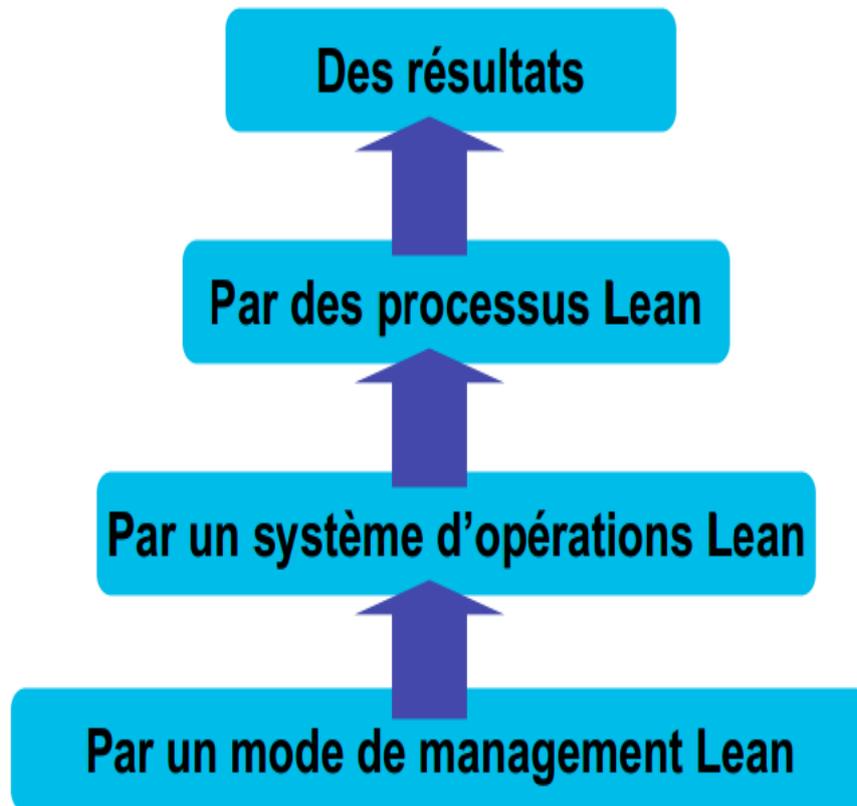
pratiques permettent de garantir la qualité des produits et des services par la formation des agents dans leur travail.

- **Impliquer les opérateurs dans l'amélioration et la reconception de leurs environnements de travail.** Par la formation continue aux standards (accords sur la façon de travailler qui génère le moins de gaspillages) et l'animation du kaizen (progrès par petits pas), les opérateurs sont encouragés à s'engager dans l'amélioration de leurs propres postes de travail pour éliminer les soucis d'ergonomie et trouver des astuces permettant de travailler plus efficacement. Le rôle du management est de soutenir cette action d'amélioration au quotidien afin que chacun dans l'entreprise puisse d'une part, partager le sens de la qualité offerte au client et, de l'autre, ait l'occasion de réaliser sa part de créativité dans le travail de production.

Le Lean se pratique sur le terrain pour se mettre d'accord avec les équipes sur les faits et la vraie nature des problèmes. A la différence de toutes les méthodes productivistes nées du taylorisme, le Lean ne distingue pas les experts qui pensent des opérationnels qui font, mais est une pratique qui vise à développer l'expertise de chacun en s'appuyant sur un mode de relation hiérarchique fondée sur l'enseignement et la transmission d'expérience. Le but du management lean est de développer la compétence technique de chacun et de savoir travailler avec les collègues des fonctions amont et aval.

La méthode Lean cherche avant tout à construire pas à pas, amélioration par amélioration, la confiance entre l'entreprise et ses clients, entre l'encadrement et les salariés et entre l'entreprise et ses fournisseurs. Cette confiance permet un engagement collectif dans la recherche d'efficacité par l'élimination des activités inutiles et permet de dégager des résultats financiers pour l'ensemble des partenaires de la chaîne de la valeur : meilleurs rapport qualité/prix pour les clients, emplois et primes pour les employés, activité et rentabilité pour les fournisseurs tout en dégageant croissance et bénéfices pour l'entreprise.

La méthode Lean

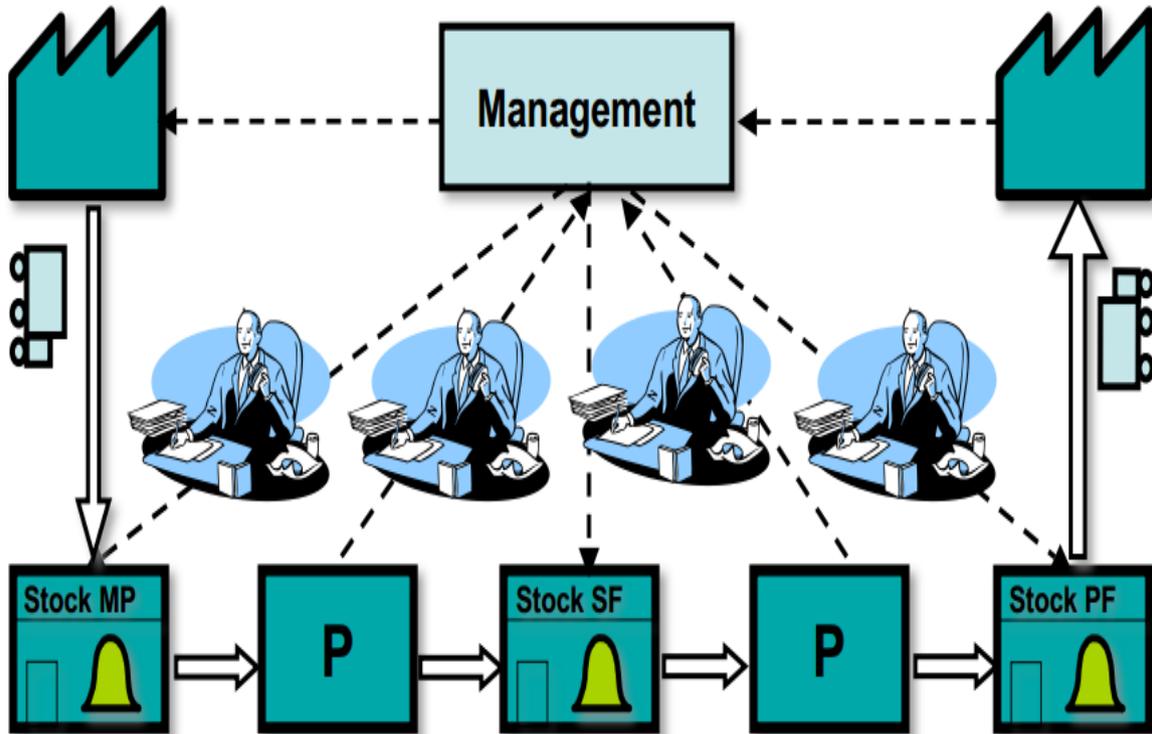


2) Les 4 P du Lean :

- **P**hilosophie : il faut penser à long terme
- **P**rocessus : éliminer le gaspillage
- **P**ersonnel et partenaires : respecter les employés et les partenaires
- Résolution de **P**roblèmes : apprendre à s'améliorer constamment

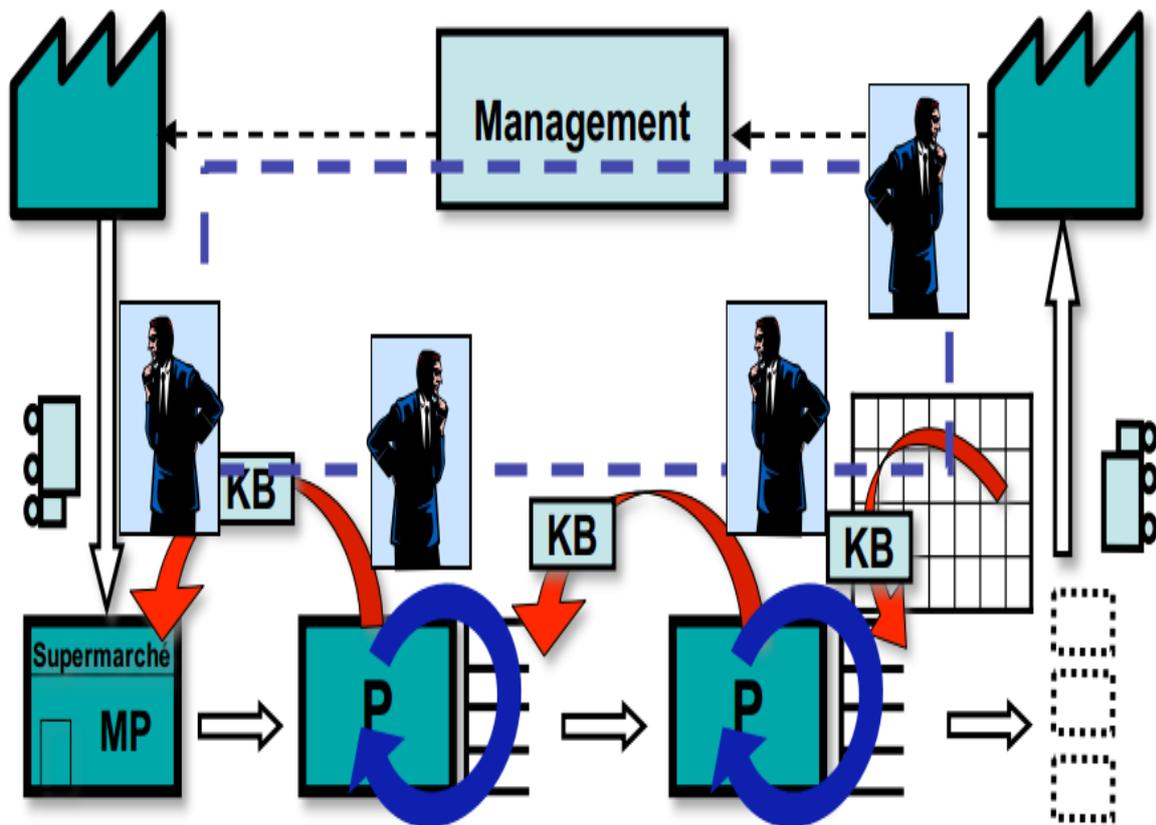
3) Le processus du Lean : (différence entre méthode tradition et méthode du lean)

La méthode habituelle



La méthode habituelle est un contrôle centralisé de la production

La méthode Lean



La méthode Lean est un contrôle décentralisé de la production

Excellence Systems Group

La méthode Lean se base sur :

- Rendre la ligne de production visible
- Pour relevé les problèmes
- Les résoudre un par un
- Améliorer les standards de management

Partie 2 : Le Lean **Management**



1) Définition du Lean management :

Le Lean management, est une méthode de management qui vise l'amélioration des performances de l'entreprise par le développement de tous les employés. La méthode permet de rechercher les conditions idéales de fonctionnement en faisant travailler ensemble personnel, équipements et sites de manière à ajouter de la valeur avec le moins de gaspillage possible.

Autrement dit, Le Lean management c'est la participation de l'ensemble des employés d'une entreprise à la lutte contre le gaspillage en chassant tout ce qui produit de la "non-valeur ajoutée"

2) Philosophie et principe du Lean management :

Le Lean management est une philosophie, un mode de gestion qui base son succès sur le développement du facteur humain.

- Positionner l'ouvrier en tant qu'homme intelligent et le faire participer aux processus décisionnels ;
- Former les opérateurs au maniement des différents outils de réduction des gaspillages (*méthode 5S* - rationalisation du lieu de travail, *diagramme 5M* - résolution de problèmes, *SMED* - changement rapide d'outils ... et différents autres outils du Lean management) ;
- Capitaliser dans le temps les acquis, cultiver et entretenir un bon état d'esprit (*Kaizen*) et promouvoir les bonnes pratiques et l'amélioration continue des processus.

Pour une intégration réussie, le Lean management ne doit pas être considéré comme une solution ponctuelle, une réponse pratique et immédiate à une crise. Il doit au contraire être conçu comme un projet de moyen terme qui prendra en compte l'évolution des compétences, la formation, l'organisation du travail collaboratif et la valorisation de l'individu.

3) Les objectifs majeurs du Lean management :

- Réduire la durée des cycles de production,
- Diminuer les stocks,
- Augmenter la productivité,
- Optimiser la qualité.

4) Approche méthodologique du lean management :

Le Lean management, au delà d'être un ensemble de méthodes, repose sur le facteur humain. Il suggère que le personnel travaille dans un état d'esprit orienté vers la diminution du gaspillage et des pertes (de temps, de matières, d'argent ...). La motivation et les comportements des hommes sont nécessaires pour une application efficace.

Ci-après, nous détaillons quelques outils du Lean management :

- **Méthode/Outils lean management :**

La gestion des flux logistiques : La gestion des flux consiste à piloter l'ensemble des activités successives qui sont réalisées lors de la fabrication d'un produit ou sa distribution. C'est ce mouvement des matières/composants/sous-ensembles/encours/produit finis lelong de la chaine de fabrication et de distribution qui forme le flux.

L'amélioration des processus : L'analyse des processus, premier levier pour l'amélioration, permet de mettre en évidence l'ensemble des activités qui composent le processus, la nature et l'organisation des moyens mis en œuvre, les procédures et modes opératoires, enfin la nature des flux physiques et informationnels.

La méthode des 3M (Muda, Mura, Muri) : La méthode 3M est une démarche de lutte contre le gaspillage qui d'une part identifie trois formes de gaspillage et d'autre part, propose pour chacune d'elle des voies pour les éliminer. 3M tire son origine de la première lettre des trois mots qui la composent : Muda, Mura et Muri.

La méthode des 5S : La méthode 5S fait parti des outils de gestion de la qualité dont le but intégral est d'optimiser les conditions et le temps de travail. Elle ne s'applique pas à un processus, mais à un milieu physique (magasin, bureau, poste de travail...). La démarche 5S constitue régulièrement la 1ère étape de toute démarche qualité. Elle vise à garantir la propreté et la bonne organisation du poste de travail. 5S tire son origine de la première lettre de chacun des 5 mots japonais / opérations qui compose cette méthode.

Les étapes de la méthode 5S : La méthode 5S est une démarche de gestion de la qualité. Elle tire son origine de la première lettre de chacun des 5 mots japonais / opérations qui la compose. Appliquée dans un contexte professionnel, elle vise à créer et à maintenir l'environnement de travail propre, bien ranger, agréable à vivre et sécurisé

Le Kaizen : Amélioration continue : Kaizen tire son origine de deux mots japonais Kai (qui signifie « changement ») et Zain (qui signifie « bon »). Kaizen revient donc à dire « bon changement » soit en d'autres termes, « amélioration continue ». C'est un concept ou une philosophie appliquée dans les entreprises et dont le but est de promouvoir quotidiennement de petites améliorations à tous les niveaux et sans induire de gros investissements.

5) Champ d'action du Lean management :

- En tant que technique de gestion essentiellement orientée vers la réduction de toute forme de gaspillage, le Lean management repose sur l'analyse des flux logistiques et la suppression de toute activité à non valeur ajoutée, pour une production et un rendement plus justes. Rappelons que dans le processus d'approvisionnement, de production et de distribution, on distingue sept formes de gaspillages très courants :
 1. La surproduction (due à une planification inadaptée, cadence plus rapide que nécessaire).
 2. Les délais d'attente (standards de travail non respectés) ;
 3. Les activités de manutention et transport (convoyage superflu).
 4. Les traitements inadéquats (Usinages inutiles).
 5. Les stocks inutiles (stocks excessifs).
 6. Les mouvements inutiles.
 7. Les défauts de fabrication (correction des erreurs).

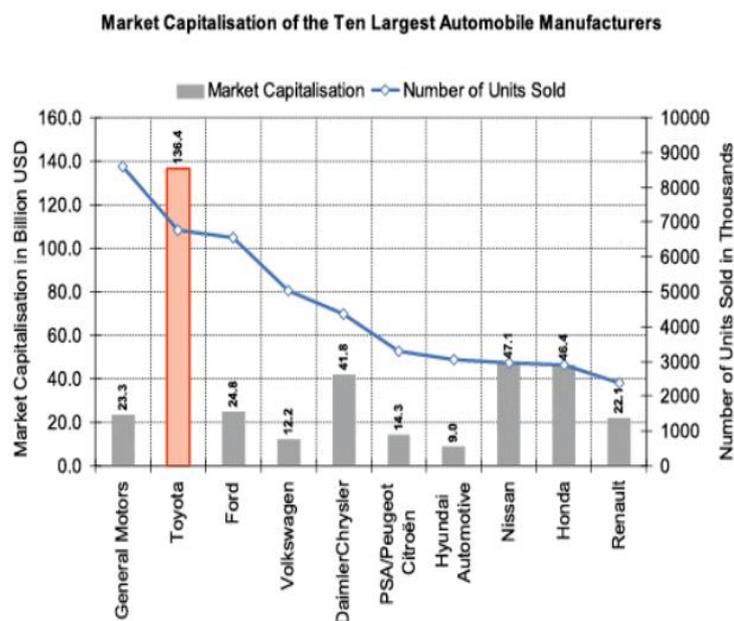
Dans la gestion des flux logistiques d'approvisionnement et de distribution, le Lean management s'applique aux processus documentaires, administratif et électroniques. Toute son utilité débute lors de la planification, notamment pour la gestion du temps et de l'ordonnancement des activités. Une analyse minutieuse de la chaîne des valeurs permet alors de déceler les activités non productives ou sans aucune valeur ajoutée réelle.

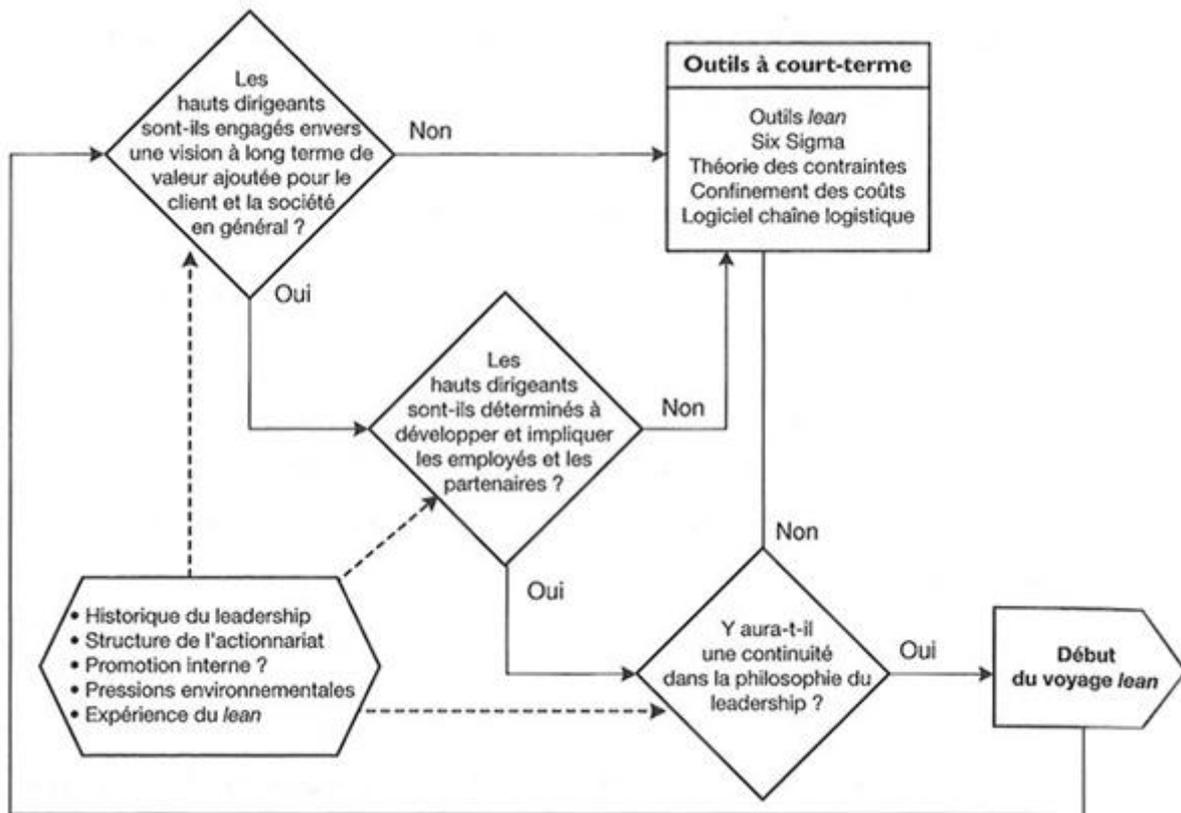
Dans la gestion des flux de la production, les démarches orientées vers la suppression des opérations sans valeur ajoutée, la réduction des dysfonctionnements et des gaspillages sont reconnues sous l'appellation : Lean Manufacturing ou Lean production. Il s'agit de déployer dans le système de fabrication, les techniques de Lean management afin d'optimiser l'emploi des ressources de production, réduire les temps et les charges de travail et produire le strict nécessaire juste à temps.

6) Le Lean Management selon « Toyota »

Pour Toyota, tout problème décelé doit trouver une solution, et ce processus est le résultat d'une grande rigueur pour s'assurer que cette dernière ne passe pas à côté des vraies priorités. Ainsi le mode de relations dans l'ensemble de la société s'en trouve naturellement fortement impacté : c'est dans le comportement de chacun que les choses se font, et leur souci est de mettre en lumière les vraies raisons de non performance. Les outils, de ce fait, leur permettent d'aller plus loin, plus vite, dans la résolution de nos difficultés.

Le Lean est tiré des méthodes de Toyota



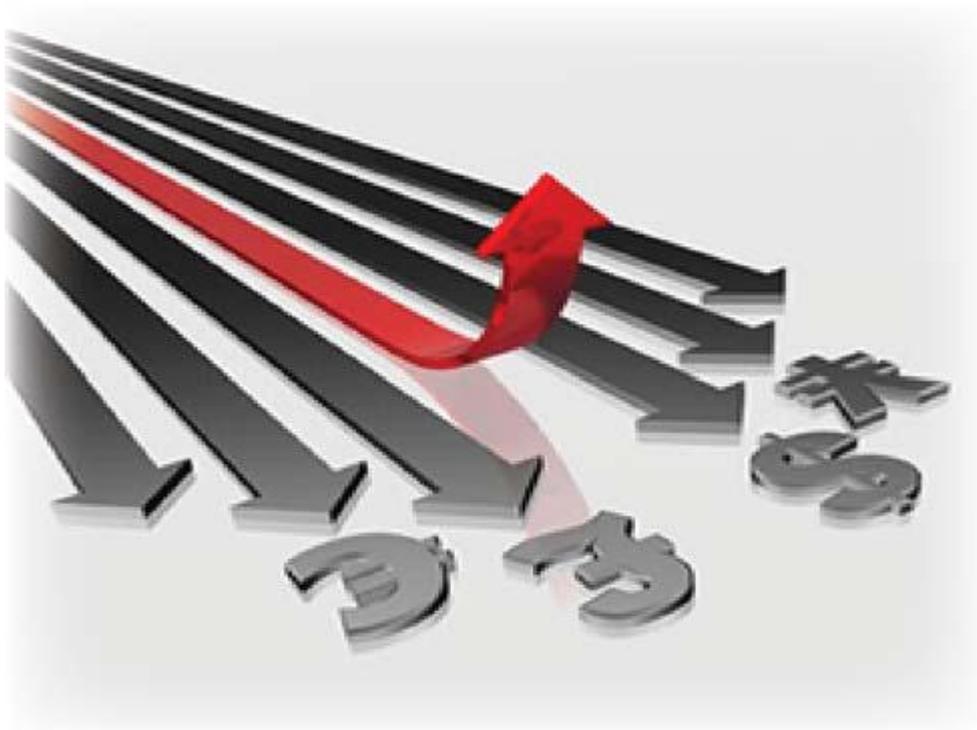


Le modèle Toyota identifie quatorze principes associés au *lean management*. Ces principes donnent une idée du « prix à payer » pour mettre en oeuvre une telle approche et permettent de déterminer si elle convient ou non à son entreprise.

- 1. Les décisions sont fondées sur une philosophie à long terme, parfois au détriment des objectifs financiers à court terme.**
- 2. Les processus sont organisés en flux pièce à pièce (production une pièce à la fois par opposition au traitement par lots) pour mettre au jour les problèmes.**
- 3. Des systèmes à flux tiré sont utilisés pour éviter la surproduction (*pull system* par opposition à *push system* – principe du *Kanban*).**
- 4. La production et les programmes sont « lissés » (*heijunka*).**
- 5. Une culture de résolution immédiate et du premier coup des problèmes de qualité est mise en oeuvre.**
- 6. La standardisation des tâches est le fondement de l'amélioration continue et de la responsabilisation des employés.**
- 7. Le contrôle visuel est privilégié pour s'assurer qu'aucun problème ne reste caché.**
- 8. Seules des technologies fiables, longuement éprouvées et mises au service des collaborateurs et des processus sont utilisées.**
- 9. Les responsables qui connaissent parfaitement le travail effectué, qui vivent la philosophie et qui l'enseignent aux autres sont formés.**

- 10. Les individus et les équipes considérés exceptionnels par l'organisation et qui appliquent la philosophie de l'entreprise sont formés.**
- 11. Le réseau de partenaires et de fournisseurs est respecté et ces derniers sont encouragés et soutenus dans leur progression.**
- 12. Pour comprendre une situation, on préconise d'aller sur le terrain (*genchi genbutsu*).**
- 13. La prise de décisions est effectuée en prenant le temps nécessaire, par consensus, et en examinant en détail toutes les options; les décisions sont ensuite appliquées rapidement.**
- 14. L'organisation devient apprenante grâce à la réflexion systématique (*hansei*) et à l'amélioration**

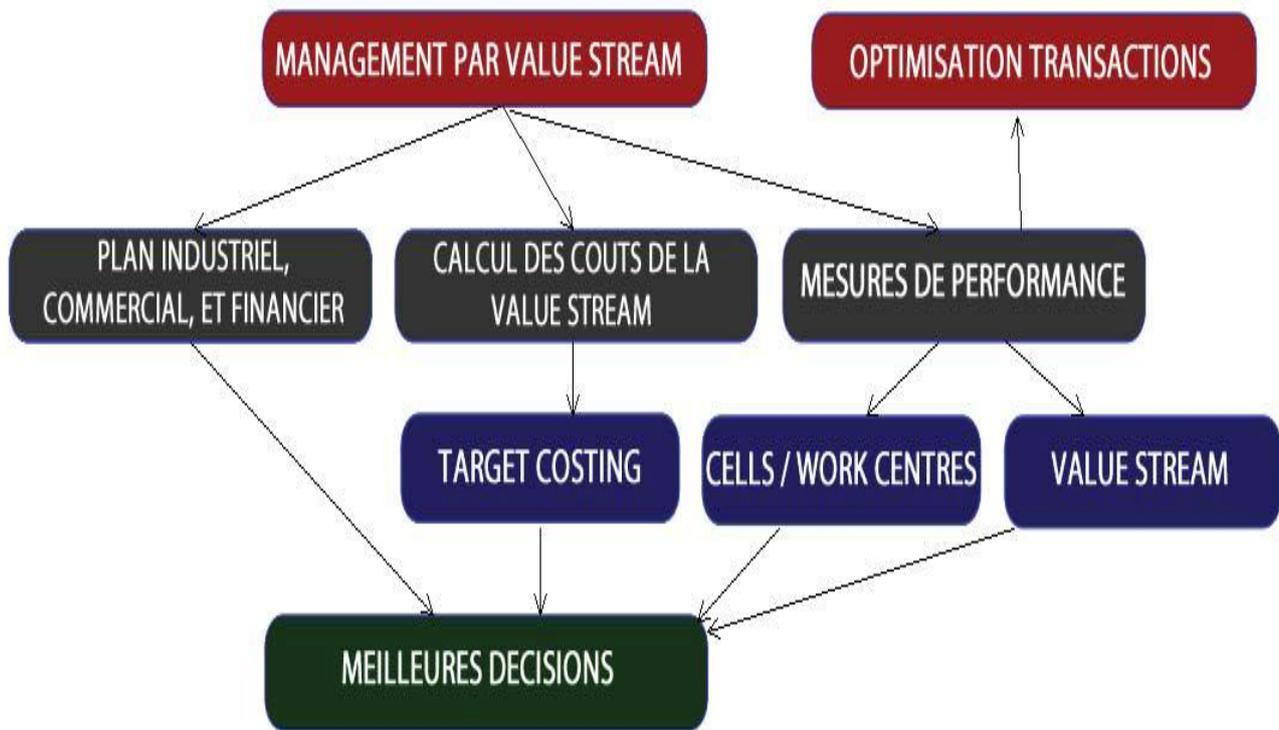
Partie 3 : Lean Accounting



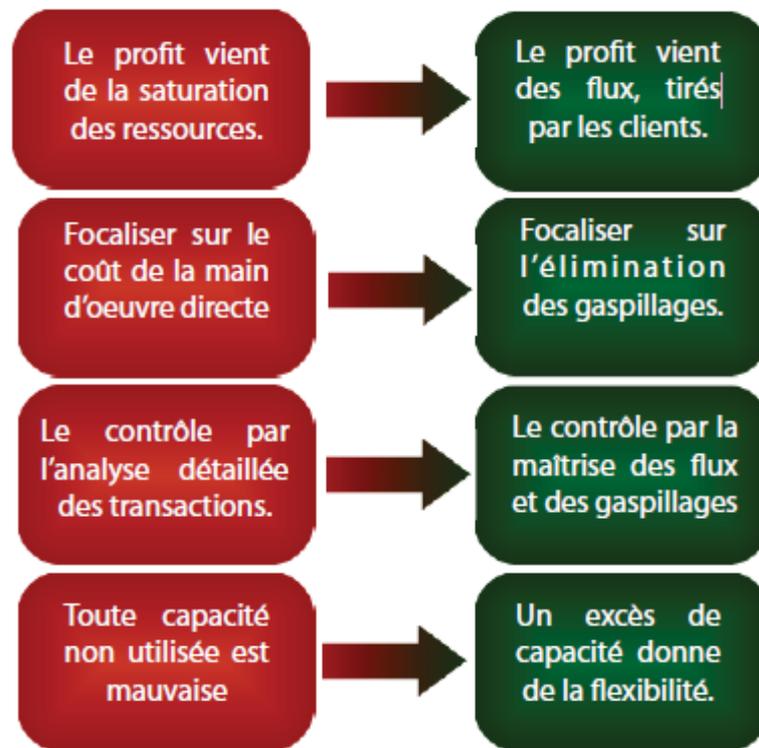
1) Définition du Lean Accounting :

Lean Accounting est un mode de gestion opérationnel pour les entreprises ayant implémenté des méthodes Lean. Alors que la gestion financière traditionnelle est destinée à fournir des données et rapports fiables et normalisés vers l'extérieur, à destination des créanciers et des investisseurs, Lean Accounting est destinée à fournir des indications et outils de décision aux opérationnels. Lean Accounting est tourné vers l'intérieur de l'entreprise. En bref, Le lean accounting est tout simplement l'application des principes du Lean dans les départements de la finance, la comptabilité et le contrôle de gestion. Nous vous aidons à revoir vos processus pour une amélioration des cycles de production et pour une meilleure compréhension des impacts financiers d'une transformation Lean

2) Les composants du Lean Accounting :



3) Comptabilité traditionnelle et Lean accounting :



Le Lean Management nécessite un changement culturel. Mettre en place une démarche Lean Accounting ne s'y échappe pas. Finie l'époque où les reportings financiers cherchaient à démontrer une utilisation efficace de la capacité et des variances positives de la main-d'oeuvre, et où le contrôle venait d'une maîtrise compréhensive et détaillée de tout ce qui se passait dans l'entreprise. Le Lean Accounting focalise sur les flux et les gaspillages, ces temps ou activités n'ajoutant aucune valeur pour le client. Et il considère qu'un petit excès de capacité s'impose, car il permet de répondre immédiatement aux nouvelles demandes des clients que la démarche Lean va certainement générer.

DE COUTS STANDARDS VERS LES COUTS REELS :

La comptabilité traditionnelle est construite autour d'un calcul pour chaque produit d'un coût standard, dans lequel se trouve une partie des frais fixes, utilisant des clés de répartition liées au temps machine ou main d'oeuvre. Ce coût standard est défini pour une période donnée, et génère des rapports réguliers 'après coup' sur les variances constatées.

Le Lean Accounting se focalise plutôt sur les coûts réels de la Value Stream, en minimisant les allocations aléatoires. Des analyses sont disponibles sur une base journalière et sont présentées d'une façon compréhensible par tous, permettant ainsi des actions immédiates et un engagement à tous les niveaux de l'organisation.

UN NOUVEAU ROLE POUR LE FINANCE

Souvent, la démarche Lean demeure une «affaire de la production».

Le Lean Accounting donne aux services financiers un rôle proactif. En chassant les activités sans valeur ajoutée de ses processus, et en fournissant en temps et en heure les informations requises, ils deviennent des acteurs incontournables de l'amélioration continue.

3) Les apports du Lean Accounting :

- **VISIBILITE DES GAINS DU LEAN**

Il est naturel pour les dirigeants d'exiger des retours sur investissement à court terme quand on lance une démarche Lean. Cependant, ces retours se trouvent plutôt à moyen ou à long terme, en développant la croissance de l'entreprise sur la base de la capacité libérée par l'élimination des gaspillages.

L'approche 'Box Score' (le Balanced Scorecard de la Value Stream) permet de mesurer et d'afficher les gains réels en termes de capacité, stocks et de liquidités, et ainsi de développer les stratégies de croissance qui deviennent ainsi envisageables.

- **DES MESURES DE PERFORMANCE ADAPTEES**

Des mesures de performance 'Lean' sont faciles à calculer et à comprendre. Elles permettent le contrôle opérationnel et encouragent l'amélioration continue. Ce sont des mesures plutôt de l'efficacité du processus que des résultats de ces mêmes processus.

Il y a trois niveaux de mesures de performance 'Lean' - celui de la cellule, ou îlot, celui de la Value Stream, et enfin celui de l'entreprise globalement.

- **DES REPORTINGS SIMPLIFIES AU NIVEAU DE LA VALUE STREAM**

Souvent, les reportings sont construits autour de fonctions ou de services, et sont difficiles à interpréter pour la Value Stream. Et des allocations aléatoires de frais fixes faites en centrale rendent les résultats parfois approximatifs.

Les reportings au niveau de la Value Stream ne tiennent compte que des coûts directs.

Ils nécessitent moins de travail de préparation, sont disponibles plus rapidement, et focalisent l'attention de chacun sur la performance opérationnelle.

- **UNE MEILLEURE PRISE DE DECISIONS**

Des mesures de performance 'Lean' sont faciles à calculer et à comprendre. Elles permettent le contrôle opérationnel et encouragent l'amélioration continue. Ce sont des mesures plutôt de l'efficacité du processus que des résultats de ces mêmes processus. Il y a trois niveaux de mesures de performance 'Lean' - celui de la cellule, ou îlot, celui de la Value Stream, et enfin celui de l'entreprise globalement.

- **DEFINITION DE COUT CIBLE (TARGET COSTING)**

L'époque où le prix était le résultat du coût réel plus une marge sont loin derrière nous. Aujourd'hui, le prix est défini par le marché et, afin d'obtenir la marge souhaitée, il est nécessaire de cibler un coût total spécifique.

Le Lean apporte une compréhension claire de la valeur définie par le client (y compris le prix qu'il est prêt à payer). Le calcul des coûts au niveau de la Value Stream facilite la définition d'un coût cible et la conduite d'actions d'amélioration pour l'atteindre.

- **DES PROCESSUS FINANCIERS PLUS EFFICACES ET SURS :**

Les grandes entreprises peuvent générer des milliards de transactions dans l'espoir de créer un semblance de contrôle.

Dans un environnement Lean, le contrôle existe à la source (Kanban, management visuel, travail standard, poka yoke, etc) et permet d'éliminer une bonne partie des transactions. Les temps de cycles courts et les stocks bas suppriment le besoin de transactions journalières. Le système devient plus transparent et gérable.

Conclusion

Le Lean Management et le Lean Accounting est un allié de poids pour les entreprises cherchant à relever les défis urgents auxquels elles sont aujourd'hui confrontées, comme la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Mais les limites des outils et méthodes Lean apparaissent rapidement dès lors qu'ils ne sont pas soutenus par une approche plus globale. Un an après le lancement d'initiatives Lean, de nombreuses entreprises vivent un ralentissement des progrès qui ne peut être surmonté avec la seule utilisation des outils et techniques : un changement fondamental de comportement est incontournable pour dépasser ce cap et pérenniser la dynamique Lean. Cette nouvelle approche, plus complète et robuste s'appuie sur des éléments comme le leadership, la reconnaissance, l'alignement stratégique et les systèmes de management des performances et intègre ces éléments en tant que principes fondamentaux de l'approche Lean. En adoptant une nouvelle approche qui tient compte de ces éléments, les entreprises peuvent éviter les erreurs du passé et garantir à la fois la durabilité et la réussite de leur expérience Lean.

Bibliographie :

- Livre : « Lean Management » auteur : « Christian Hohmann »
- <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/coin-gestionnaire/fiche.aspx?p=463673>
- <http://www.mexo.fr/domaines-d-interventions-et-services/lean-management-manufacturing-office/lean-accounting/>