

Le Cabinet ACDL Expertise vous informe :

Lean management: vers une amélioration des performances?



Le lean management est une méthode pour réduire ses coûts de production. Popularisée par Toyota, elle est loin de faire l'unanimité en France.

Quel chef d'entreprise ne rêverait pas de fabriquer l'exacte quantité de produits attendue par sa [clientèle](#) ? C'est en substance l'objectif du lean management.

Cette technique consiste à optimiser au maximum son processus de fabrication en réduisant les stocks et les coûts inutiles. Grâce à une politique de flux tendus et de juste-à-temps, fondée sur la réduction des délais entre la commande ou l'offre du produit et sa livraison.

Mais pour un modèle de réussite comme celui mis en place par Toyota, combien d'entreprises se réclamant du lean management sont de pâles copies qui n'en ont pas saisi les subtilités ? Beaucoup, selon Michel Saily, auteur de *Démocratiser le travail, un nouveau regard sur le lean management*.

Lean management : réduire les coûts

En France, cette méthode centrée sur la chasse au gaspillage a mauvaise image auprès des salariés. Les raisons de cette aversion ? Elle est assimilée à une intensification et une multiplication des tâches et à une réduction des postes, voire même à une externalisation de certaines fonctions.

Mais le terme serait galvaudé pour Michel Saily. « *Il y a un vrai décalage entre les principes du lean management et les pratiques, constate l'auteur. Ici, on a des entreprises centrées uniquement sur la réduction des coûts, qui appliquent en réalité des principes contraires au lean. La base de la démarche est que la performance économique résulte de l'analyse de l'ensemble des chaînes de valeur, mais dans laquelle tout le monde doit être partie prenante, y compris les fournisseurs. Dans le modèle Toyota, le lean management est « bottom up ». Il se fait par le bas via les [managers](#) de proximité. En France, nous avons tendance à faire l'inverse.* »

D'après Michel Saily, les chefs d'entreprise français ont l'habitude de surestimer le niveau de participation et d'implication de leurs salariés, alors que le top management est souvent le seul décisionnaire dans les faits.

Impliquer les salariés

S'il est un bon moyen de doper ses performances économiques, le lean management nécessite de réfléchir sur le long terme quitte à mettre de côté les objectifs financiers immédiats. *« Il faut d'abord renouveler la confiance entre dirigeants et salariés. Ensuite, il est nécessaire d'orienter le système de production vers la recherche d'intérêts partagés entre chaque partie, appuie Michel Saily. Pour chaque décision visant à supprimer un service ou une fonction, je préconise de la prendre de façon concertée »*

Afin de rendre ces débats constructifs, il conseille aux personnels de direction de privilégier la prise en compte des retours sur le terrain aux indicateurs purement chiffrés. Les PME et leur management plus direct, ont ainsi toutes les clés pour mettre en place cette méthode de manière efficace.

Par Marc Hervez, Accroche-press' pour France Défi
jeudi 21 septembre 2017 11h16

Les collaborateurs du cabinet se tiennent à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

Votre expert-comptable : Guillaume GAHIDE 03.27.62.18.11 / ggahide@acdl.fr