

Bien se former au lean

Le 17 mars 2011 par CAROLE LEMBEZAT | L'Usine Nouvelle n° 3231



Il n'y a pas de formule magique. Pour choisir la bonne, mieux vaut se renseigner préalablement.

Parce que chaque entreprise est différente, il ne suffit pas de recopier à la lettre ce que Toyota applique depuis 40 ans dans ses usines. Il faut aussi se former au lean. Et cela ne s'improvise pas.

Les ouvrages qui parlent de lean manufacturing foisonnent. Mais les potasser ne suffit pas à acquérir tous les fondements de cette « philosophie industrielle »... Souvent, une formation s'impose pour trouver la bonne formule, celle qui correspond le mieux à son entreprise. Avant de se lancer bille en tête sur le premier stage venu, suivez nos conseils pour poser les bonnes questions... et repérer le

meilleur coach possible.

1-CIBLER SES BESOINS

Pour réussir sa formation lean, il faut d'emblée se focaliser sur les résultats que l'on veut obtenir. Selon que l'on souhaite améliorer la productivité dans les ateliers ou réduire le temps de développement d'un produit par exemple, vous ne formerez pas les mêmes personnes en priorité. Et vous ne ferez pas forcément appel aux mêmes formateurs. Des spécialistes du « lean manufacturing » orienteront leur enseignement sur les outils d'organisation des unités de production par exemple, tandis qu'une formation en « lean engineering » sera plus ciblée bureau d'études. Mais dans tous les cas, « il est essentiel que la direction soit convaincue qu'il faut y consacrer du temps, que tout le monde se dise que c'est par là que l'on veut aller », analyse Vincent Maisonneuve, le directeur industriel de Comabi (échafaudages), qui a suivi la formation de l'Inexo (Institut de l'excellence opérationnelle).

2-PENSER AU-DELÀ DE SA BOÎTE

Pour se lancer dans le lean, la tentation est grande de faire venir dans son usine le formateur. C'est se priver d'une mine d'informations potentielles. « Une formation assurée à l'extérieur, avec d'autres entreprises, oblige à sortir de la routine, à avoir l'esprit ouvert, reconnaît Vincent Maisonneuve, et cela permet d'échanger des bonnes pratiques. » Pour autant, un bon formateur doit savoir s'adapter à son audience, mais aussi démystifier les termes tels que « kaizen » ou « poka-yoke », pour ne pas créer de stress ou de confusion inutile. « Au départ, je pensais que le lean était uniquement orienté grandes séries, se souvient Pierre Ducrocq, le directeur général de Fives industries (équipement et lignes de production). Mais notre formateur a présenté des cas similaires à notre typologie d'entreprise, hors secteur automobile. Nous n'étions pas en terre inconnue. » Quel que soit le choix du cabinet, la facture varie de 500 euros (par jour et par personne) à quelques milliers d'euros pour une session de groupe.

3-PRIVILÉGIER LES TRAVAUX PRATIQUES

Jeux de rôle, fabrication de petits bateaux en bois, balle qu'on se lance de plus en plus vite etc. Les formateurs ne manquent pas d'imagination pour démontrer de manière pragmatique l'apport du lean, et la réalité de la notion d'amélioration continue. Mais au-delà de cette première approche qui consiste à convaincre, mieux vaut privilégier une formation qui propose une plus grande part de mise en pratique que de théorie. Dans les 1 500 m² du Doing Center à Cergy-Pontoise (Val-d'Oise), par exemple, c'est une chaîne de production complète de vélos qui est reproduite. La simulation va même jusqu'à faire réaliser aux élèves une véritable tournée de livraison, en accord avec des entreprises du coin. « Évidemment, on crée de faux incidents », explique Daniel Marco, le fondateur de ce centre de formation. L'objectif est de les faire s'adapter à une situation inattendue, en utilisant les outils du lean, « mais pas de façon dogmatique », insiste-t-il. À l'Inexo, Vincent Maisonneuve a pu expérimenter, en temps réel, les bonnes idées qu'il a ensuite appliquées dans son entreprise. Comme la feuille de route qui permet, en répondant à un certain nombre de questions qui tiennent sur une feuille au format A3, de définir où l'entreprise veut aller.

4-ÉVITER L'OPÉRATION COUP DE POING

Assommer toute son équipe à coup de formation théorique d'une journée dans un bureau, ou faire venir un consultant pour conduire seul un chantier lean de A à Z, n'est pas forcément une bonne idée. Cela pose un problème de pérennité. L'idéal est de désigner au moins un référent interne qui suivra l'ensemble de la formation et sera le garant de l'installation du système et de sa progression. Chez CP Georges Renault, les responsables d'équipe ont d'abord été formés. Puis, au fur et à mesure de l'avancée du plan d'amélioration bâti avec les formateurs de Vinci Consulting, une soixantaine de personnes ont été initiées au travers de projets pilotes. « On compte sur elles pour diffuser cette façon de travailler », explique Nicolas Lebreton, le responsable bureau d'études.

Enfin, l'idéal est de se faire accompagner, lors de la mise en place du premier chantier lean en interne dans l'entreprise, par un consultant extérieur... si cela ne fait pas déjà partie de la formation. Vincent Maisonneuve parle d'expérience : « Si on veut l'étendre, ce premier chantier doit être une réussite ! » Alors autant mettre toutes les chances de son côté.