

## MOUVEMENTS

## Nomination

→ ECOLE DE MANAGEMENT  
STRASBOURG

Le conseil de l'Ecole de Management Strasbourg a élu le 26 février 2010 Géraldine Broye, Professeure agrégée des Universités en sciences de gestion, au poste de Directrice Déléguée au Programme Masters Universitaires.

Géraldine Broye est professeure agrégée des Universités en Sciences de gestion à l'EM Strasbourg. Elle enseigne la finance d'entreprise dans différents Masters et dans le Programme Grande Ecole. Elle est depuis une dizaine d'années responsable du Master 2 Administration des Entreprises à Strasbourg.

Ses travaux de recherche portent sur la gouvernance des entreprises. Elle s'est notamment intéressée au rôle de l'audit externe et des comités d'audit comme mécanismes de gouvernance, ainsi qu'aux problématiques liées à la structure de propriété dans le contexte particulier des introductions en bourse. Plus récemment, ses travaux ont porté sur l'étude des déterminants de la rémunération des dirigeants français.

→ IDS SCHEER FRANCE



A dater du 1<sup>er</sup> Février 2010, Pierre Brunet (44 ans) assume désormais les fonctions de Directeur Général de la filiale France du Groupe IDS Scheer, société de conseil et éditeur leader mondial des solutions de Management par les Processus (BPM).

Sa principale mission consiste à accentuer le rythme de croissance déjà soutenu de la filiale au sein de la région EMEA. L'atteinte de cet objectif passe par une prise de parts de marché accrue de la plate-forme

## Marris Consulting : avis d'Expert



Philip Marris,  
Marris Consulting



Michel Prud'homme,  
Marris Consulting

Le Lean, avons nous manqué quelque chose ?

Les entreprises où la démarche Lean a produit les effets les plus remarquables ont toutes un point commun, la mise en œuvre du Lean est un moyen au service d'une vision motivante de leur avenir et non un objectif.

Selon les propos de Philip Marris Fondateur et Directeur Général de Marris Consulting et Michel Prud'homme, Consultant Manager secteur Industrie Automobile chez Marris Consulting.

Qui, dans l'industrie, peut aujourd'hui s'offrir le luxe d'ignorer le Lean, interrogeait l'Usine Nouvelle en Janvier 2009.

Elaborée dans l'industrie automobile par Toyota au lendemain de la seconde guerre mondiale, la démarche Lean vise l'optimisation des processus en diminuant les sources d'inefficacités et de gaspillages. Elle est applicable dans tous les secteurs d'industrie (y compris pharmaceutique ou agroalimentaire) et à toutes les activités (production, organisations de service, fonctions support).

Plébiscitée en période de croissance, cette approche est aujourd'hui questionnée à la lumière de la crise économique. La question posée est cependant moins celle de savoir si la démarche Lean reste applicable dans un contexte de crise, que celle des adaptations incontestablement nécessaires.

## Ne pas éluder le problème

Dans un marché en croissance comme celui que nous avons connu jusqu'en 2008, cette approche semble tout à fait cohérente. L'augmentation de l'activité absorbe au fur et à mesure les gains de productivité, qu'ils concernent la production ou d'autres fonctions.

Il en va autrement dans un contexte de crise, caractérisé par la stagnation voire la baisse de l'activité. Dans une première période, les entreprises ont, d'une certaine façon, éludé le problème, en affectant les gains de productivité réalisés à la réduction des coûts. Ainsi, elles pouvaient maintenir leur rentabilité dans un contexte de marché plus tendu.

Dans certains cas, l'objectif de réduction des coûts est devenu la principale motivation de mise en œuvre des méthodes Lean, sinon la seule.

Il s'agit d'une perspective à court terme, tournée vers un résultat immédiat qui s'est souvent traduit par la compression des effectifs.

## Un principe gagnant-gagnant

Au bout du compte, les entreprises qui se sont engagées dans cette voie sont aujourd'hui doublement confrontées à une impasse.

Pour la plupart, ces gains de performance posent en effet sur l'implication des équipes liées à la production. Chacun, à son niveau, et c'est l'un des principes

fondateurs du Lean, est sensé contribuer à l'amélioration globale de la production par ses suggestions et par son action.

Chez Toyota par exemple, chaque collaborateur fait environ une suggestion par mois, contribuant ainsi à l'amélioration continue de l'entreprise. Pour qu'un tel système fonctionne, chaque contributeur doit pouvoir y trouver son compte, en termes de maintien ou d'amélioration de sa situation professionnelle. Les méthodes Lean reposent avant tout sur un principe gagnant-gagnant.

Et c'est précisément cet équilibre qui se trouve remis en cause par la perspective des réductions d'effectifs, vécue comme une sanction.

### Changer sans changer

Cet équilibre n'est pas seulement nécessaire au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise. Sa remise en cause affecte également l'une des valeurs fondatrices commune à tout type d'entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Il s'agit de sa volonté de progresser. Car lorsque la démarche Lean est utilisée pour la réduction des coûts et des effectifs, toute l'entreprise adopte mécaniquement une position purement défensive, comparable à celle de l'assiégé en infériorité numérique. Il ne s'agit plus d'aller de l'avant mais juste de tenir une position, survivre. L'utilisation du Lean dans le seul objectif de réduire les coûts aboutit ainsi à une position paradoxale, changer sans changer. Les gains de productivité sont utilisés pour maintenir l'entreprise en l'état ; elle produit la même quantité avec des moyens humains réduits. Les pratiques demeurent, mais le sens et l'objectif sont perdus.

### Un corps « lean » est un corps de marathonnien

Si le phénomène n'était limité qu'aux entreprises françaises, il pourrait peut-être s'expliquer par une traduction imparfaite du mot Lean qui en anglais, ne signifie pas maigre mais sans superflu, comme le corps d'un marathonnien.

## Semaine Verte

Depuis presque une décennie la Semaine Verte est devenue un événement annuel incontournable pour la protection de l'environnement.

En attirant environ 3 000 participants du gouvernement, des affaires et de l'industrie, des organisations non gouvernementales, le

Ce ne devrait absolument pas être un corps mal nourri qui de surcroît craint pour son avenir.

### Un projet qui donne envie à tous d'y contribuer

Parce qu'elle est le résultat d'un processus d'amélioration continu dans tous les compartiments de l'entreprise (ateliers, services de support, R&D, ventes, management), la mise en œuvre des méthodes Lean ne peut se satisfaire d'objectifs à court terme.

Elle doit au contraire s'appuyer sur une stratégie crédible d'absorption sur le long terme des gains de productivité réalisés, par la conquête de nouveaux marchés, la dynamisation des ventes, l'augmentation de la qualité du service, etc. Le mot-clé ici est « perspectives ».

Il s'agit de dessiner, à l'échelle de l'entreprise, une perspective d'absorption des gains de productivité qui ne passe pas par la réduction des effectifs. Il faut un projet crédible et mobilisateur.

### Changer l'entreprise

Ce genre de perspective ne peut être fourni que par un projet industriel ambitieux, inscrit dans la durée (une ou plusieurs décennies) et qui mettrait l'entreprise à l'abri de la volatilité du marché. Au service d'un tel projet, la démarche Lean doit naturellement être étendue au-delà de son champ traditionnel d'application, l'atelier ou l'usine de production. C'est l'ensemble des acteurs de la chaîne qui se trouve impliqué dans la recherche de gains de productivité, l'identification des bonnes pratiques et des idées innovantes. La mise en œuvre du Lean produira d'autant plus d'effets positifs qu'elle sera mise au service d'une vision d'avenir crédible, motivante et partagée par tous. Nous oublions trop souvent que « le modèle Toyota » est un modèle de forte croissance et que c'est pour cela que tous les collaborateurs ont envie d'y contribuer.

[www.marris-consulting.com](http://www.marris-consulting.com)

monde universitaire et les médias, la Semaine Verte offre une occasion unique pour le débat et l'échange d'expériences et la meilleure pratique.

La Semaine Verte 2010 s'occupera du sujet de la biodiversité, et se tiendra à Bruxelles du 1<sup>er</sup> au 4 juin 2010.

## MOUVEMENTS

de BPM leader mondiale « ARIS Platform » et par le développement de l'ensemble de l'offre de conseil autour des technologies ARIS et SAP.

### Partenariat

→ VOLVO TRUCKS  
DEUTSCHE POST DHL



De gauche à droite :

**Matthias Bohm**, Vice-président de l'approvisionnement mondial, chargé des poids lourds chez Deutsche Post DHL, **Staffan Jufors**, Président et CEO de Volvo Trucks, **Claes Nilsson**, Président de la Division Europe de Volvo Trucks, **Stefan Zeisel**, Vice-président de l'approvisionnement mondial chez Deutsche Post DHL, et **Hugo Eckseleer**, CPO de Deutsche Post DHL.

*L'entreprise mondiale de logistique Deutsche Post DHL a choisi Volvo Trucks comme fournisseur privilégié. Les deux sociétés ont conclu un accord-cadre comprenant la livraison potentielle de 1 800 camions au cours des deux prochaines années.*

*Volvo Trucks sera le fournisseur de poids lourds privilégié de Deutsche Post DHL pour ses flottes suédoise, finlandaise et britannique dédiées principalement aux services de transport express et de logistique de cette société. En cas de demande, cet accord-cadre pourra être étendu à d'autres pays européens, principalement en Belgique, aux Pays-Bas, au Luxembourg et en Allemagne.*

*« Nous sommes fiers d'être un fournisseur privilégié de Deutsche Post DHL », déclare Staffan Jufors, Président et CEO de Volvo Trucks.*