

# L'efficacité du Lean Management dans l'amélioration de la performance et la compétitivité des entreprises algériennes

**D. TOUIL MERIEM**

Université de Tlemcen

**D. BENNOUNA SAMI MOHAMED**

Centre universitaire Belhadj Bouchaib A-T

## Résumé :

Cet article vise à mettre en évidence la nécessité d'application du concept du Lean management pour améliorer la compétitivité des entreprises algériennes dans un contexte d'ouverture, sachant que ce concept dont l'apparition nés dans les pays développés, parlant de son première apparition au japon dans les ateliers de Toyota au tout début des années 70 à son émergence récente au état unis et en Asie, ce mode de management prouve son importance pour le développement et l'amélioration de la compétitivité des entreprises dans les PVD, malgré qu'il n'est pas encore généralisé, en réalité, il existe déjà des start-up qui ont eu reflexe d'appliquer cette philosophie dès le début de son apparition, la présente communication soutient l'hypothèse qu'il restera le meilleur moyen pour développer les entreprises algériennes en leurs conférant les avantages concurrentiel, évitant le gaspillage et adoptant un mode de bonne gouvernance permettant de survivre dans une économie concurrentielle.

## Abstract :

This article aims to highlight the need to apply the concept of Lean Management to improve the competitiveness of Algerian companies in a context of openness, knowing that this concept whose appearance born in developed countries, speaking of its first appearance in japan in the workshops of Toyota at the beginning of the 70's at its recent emergence in united states and in Asia, this mode of management proves its importance for the development and the improvement of the competitiveness of the companies in the developing countries, although it is not yet generalized, in fact, there are already start-ups who had reflexes to apply this philosophy from the beginning of its appearance, the present communication supports the hypothesis that it will remain the best way to develop Algerian companies by giving them the competitive advantages, avoiding waste and adopting a mode of good governance. to survive in a competitive economy.

**Mots clés :** Lean management - concurrence - ouverture - développement.

## Introduction :

La maîtrise des coûts est devenue fondamentale pour demeurer concurrentiel et réaliser des marges de profit favorisant la survie des entreprises au milieu de la concurrence. Cette course amène les entreprises à appliquer les méthodes de management et de bonne gouvernance conférant les avantages concurrentiels, évitant le gaspillage et améliorant la qualité de l'offre aux clients. Dans ce contexte, le Lean management, se présente tant qu'une méthode managériale qui prouve incontestablement ses résultats sur la création des avantages concurrentiels importants par la maîtrise des coûts et des délais, une qualité optimale d'où une amélioration des performances de l'entreprise.

Les différentes analyses concernant l'économie algérienne trouvent qu'après plus de vingt ans de réformes visant la création d'un climat des affaires ouvert et concurrentiel n'ont pas réussi à faire sortir l'économie de son caractère rentier, ni d'accroître le rôle des entreprises économiques dans la création de la valeur ajoutée et la participation à la croissance économique, à cause des différents obstacles qui l'entravent, et l'empêchent d'affronter la concurrence ni à l'internationalisation. Pour cela, il est toujours obligatoire de rechercher à la problématique suivante :

### • **Qu'est ce qu'il faudra entreprendre pour améliorer la performance des entreprises algériennes et les rendre plus compétitives ?**

Cet article vise à mettre en évidence la nécessité d'application du concept du Lean management pour améliorer la compétitivité des entreprises algériennes dans un contexte d'ouverture.

Le présent article soutient l'hypothèse qu'il restera le meilleur moyen pour développer les entreprises en leur conférant les avantages concurrentiel, évitant le gaspillage et adoptant un mode de bonne gouvernance permettant de survivre dans une économie concurrentielle.

Sachant que ce concept dont l'apparition nés dans les pays développés, parlant de son première apparition au japon dans les ateliers de Toyota au tout début des années 70 à son émergence récente au état unis et en Asie, ce mode de management prouve son importance pour le développement et l'amélioration de la compétitivité des entreprises dans les PVD, malgré qu'il n'est pas encore généralisé, en réalité, il existe déjà des start-up qui ont eu réflexe d'appliquer cette philosophie dès le début de son apparition. Les études précédentes dont l'article se réfère offrent des échantillons. Prenant comme exemple :

1- L'étude menée en 2016 par Ihdene Sabrina, qui entretient le cas de : SPA General emballage avec ces trois unités (unité de Akbou, Setif, Oran) pour définir les conditions de mise en place du Lean management.

2- L'étude menée en 2016 par Rabia Azzemou mettant en lumière l'application du Lean manufacturing dans les entreprises algériennes dans la perspective de rechercher les meilleures pratiques adaptant les entreprises algériennes qui ont été pendant longtemps loin de la concurrence.

L'étude se réfère aussi à autres études internationales dans le but de s'en servir de la revue de littérature, tel que :

1- La thèse de Doctorat présentée en 2016 par Pascal Bacoup à l'université Grenoble Alpes, intitulé : mise en œuvre d'un système normalisé optimisé par les démarches du

Lean management, cette thèse vise à établir une réflexion pour fusionner deux approches à la recherche de performance, s'agissant de l'organisation des entreprises comme le préconise les normes ISO, et via la philosophie et les outils du Lean Management, vu que ces deux approches ont plusieurs points communs selon l'étude.

2- Le mémoire présenté en 2015 par Lamiaa Bezzaze à l'Université du Québec en vue de l'obtention du grade de maître des sciences en gestion des organisations profil scientifique, intitulé : Analyse de l'impact du Lean Management sur la performance des organisations : une méta-analyse, cette recherche vise à conduire un examen empirique pour évaluer l'influence du Lean Management sur la performance des organisations.

Le présent article a pour objectif de contribuer à la fourniture des recherches académiques offrant la définition et la méthodologie d'introduction du Lean Management, espérant de s'en servir et l'appliquer dans les entreprises algériennes pour améliorer leurs performance et compétitivité.

## **I- Présentation du Lean management :**

### **Définition :**

Lean est un mot anglais signifiant l'idée de réduire quelque chose à son essentiel en se séparant des choses inutiles associé a management qui est aussi un terme d'origine anglaises attribué aussi à la langue française signifiant l'ensemble des techniques d'organisation des ressources et l'art de diriger afin d'obtenir la performance, le concept correspond à un système d'organisation et de management visant à minimiser et réduire le gaspillage pour améliorer la qualité de la production.

Un programme Lean consiste en une série de transformations des flux, des conditions techniques de production et des pratiques de management, veillant à la réduction des pertes générées à l'intérieur de l'organisation, s'agissant de :

Pascal Bacoup - Mise en œuvre d'un système normalisé optimisé par les démarches du Lean management – Thèse de Doctorat à Université Grenoble Alpes - 2016

- la réduction de la durée des cycles de production,
- diminution des stocks,
- augmentation de la productivité, et
- optimisation de la qualité.

Hohmann en 2014 propose une définition dans son ouvrage s'intitulant clairement « Lean Management » comme « un système visant à générer la valeur ajoutée maximale au moindre coût et au plus vite, cela en employant les ressources justes nécessaires pour fournir aux clients ce qui fait de la valeur à leurs yeux ». (1)

Kerry Gleeson dans son ouvrage : « mieux s'organiser pour gagner du temps », le définit ainsi : « la démarche Lean est un processus continu d'identification, de résolution et d'élimination des gaspillages et des obstacles à un flux régulier de production. » (2)

Le Lean consiste à éliminer tous les gaspillages, s'agissant des 07 types de gaspillages connus sous l'appellation AEDDASS.

1. Gaspillages provenant de la surproduction.

2. Gaspillages provenant des temps d'attente.
3. Gaspillages occasionnés par les transports inutiles.
4. Gaspillages dus aux stocks inutiles.
5. Gaspillages dans les processus de fabrication.
6. Gaspillages dus aux mouvements inutiles.
7. Gaspillages dus aux pièces défectueuses.

## Historique :

Depuis 1977, Sugimori et al ont traité le TPS (Toyota Production System), faisant le thème d'une première conférence en 1980 par Ohno et Kumagai. Une série d'articles à été aussi publiée en 1981 par Monden, ainsi que le livre de Monden en 1983. Le Lean Management à été synthétisé en 1990 par Womack et Jones suite à l'observation du fonctionnement de constructeurs automobiles mondiaux, et principalement de l'entreprise Toyota qui a développé un système de production original dans les années 50 au travers des contributions de deux ingénieurs : Taiichi Ohno et Shigeo Shingo, Womack édite aussi en 1990 un livre sur le « Lean Thinking ».

Parmi les études dans le sujet, citons aussi le livre rédigé par Cusumano en 1998 appelé « Thinking beyond lean », et le livre de Kochan intitulé « After lean Production » dans la même année. Ajoutant en 1999 le livre de Fujimoto intitulé « The evolution of a manufacturing System at Toyota », et en 2004, le livre de Liker intitulé « The toyota way » qui fait encore référence à ce jour, plus la publication de Holweg en 2007.

Plus récemment, les deux premiers ouvrages s'intitulant « Lean Management » de Pezizardi en 2010 et Hohmann en 2014. L'analyse des conditions d'application du Lean Management au Japon, par Dominici et Palumbo en 2012), et « culture organisationnelle et pratiques douces du Lean Management » par Bortolotti et al en 2015, et analyse des synergies avec les nouveautés technologiques de Chavez et al en 2015. L'ensemble des recherches se réunissent autour de l'évidence de l'influence positive du Lean management sur la performance des organisations.

## II- Méthodologie du Lean :

Le Lean fait appel à des méthodologies, mais repose aussi sur un état d'esprit. Parmi ses outils, citons a priori :

- le Kaizen
- les 5S

- 
- 1) Christian Hohmann, Lean Management. Editions EYROLLES, Paris, 2014
  - 2) Kerry Gleeson – mieux s'organiser pour gagner du temps - édition Maxima – Laurent du Mesnil éditions - 2012
  - 3) Boussad Zakia et Benziane Imân - Le Lean management pour conférer avantage concurrentiel et durabilité des ressources - communications du deuxième colloque international sur : La bonne performance des organisations et des gouvernements - Université de Batna - 2011
  - 4) Pascal Bacoup - Mise en œuvre d'un système normalisé optimisé par les démarches du Lean management – Thèse de Doctorat à Université Grenoble Alpes - 2016

## **Le Kaizen :**

### **Définition :**

Kaizen est le nom d'une méthode de gestion de la qualité utilisée notamment par le groupe Toyota. Littéralement, le mot Kaizen est la fusion des deux mots japonais «Kai» et «Zen» qui signifient respectivement «Changement» et «Bon» voulant dire l'« amélioration continue » par des démarches simplifiant les flux et éliminant les Muda (autre mot japonais exprimant les gaspillages sous toutes leurs formes) dans le Gemba (atelier : lieu de valeur ajoutée).

Kaizen consiste à l'amélioration de la qualité, des délais, de la productivité et des conditions de travail, en se basant sur cinq éléments essentiels :

1. Un travail d'équipe (management participatif).
2. Une discipline personnelle.
3. Un moral amélioré.
4. Des cercles de qualité (éliminer totalement les défauts, intégrer la qualité à toutes les étapes des procédés.
5. Des Suggestions pour l'amélioration (boîte à idées).

Le Kaizen permet une gestion de qualité optimale, régulière, au moindre coût, avec une participation générale des ressources humaines et des moindres coûts.

## **Les 5S : Le camp de base du Lean management :**

### **Définition :**

Née au Japon, la démarche 5S est une méthode de management participatif dont le sigle rappelle les cinq verbes d'action commencent en japonais tous par la lettre « S » (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) et signifiant respectivement (débarrasser, ranger, nettoyer, standardiser, progresser).

1. SEIRI : désigne débarrasser et éliminer ce qui est inutile, et consiste à trier et ne conserver que le strict nécessaire, c'est-à-dire les éléments tout juste utiles au travail à réaliser.

2. SEITON : désigne situer ou ranger et ordonner ce qui est utile de manière à être la plus fonctionnelle possible.

3. SEISO : consiste à nettoyer, tenir propre les outils, les équipements, l'atelier, visant la tenue du poste et de son environnement en termes de propreté régulière permettant le maintien en bonnes conditions opérationnelles des lieux, outils, équipements, machines, ... Dans cet environnement propre permet de détecter une anomalie plus facilement et plus rapidement.

---

1) Pascal Bacoup - Mise en œuvre d'un système normalisé optimisé par les démarches du Lean management – Thèse de Doctorat à Université Grenoble Alpes - 2016

2) BOUSSAD Zakia et BENZIANE Imân - Le Lean management pour conférer avantage concurrentiel et durabilité des ressources - communications du deuxième colloque international sur : La bonne performance des organisations et des gouvernements - Université de Batna – 2011

3) BOUSSAD Zakia et BENZIANE Imân - Le Lean management pour conférer avantage concurrentiel et durabilité des ressources - communications du deuxième colloque international sur : La bonne performance des organisations et des gouvernements - Université de Batna - 2011

4. SEIKETSU : désigne standardiser, établir et formaliser des règles et des standards à respecter par tous dans la zone de travail.

5. SHITSUKE : désigne suivre et faire évoluer les règles afin de maintenir régulièrement l'application des règles, les remettre en mémoire en corrigeant les dérives.

L'implantation de la philosophie 5S permet de :

1. améliorer l'efficacité, la productivité, la qualité,

2. réduire les pertes de temps causées par la recherche d'outils ou de documents tout en augmentant les aspects de santé et de sécurité,

3. diminuer les pannes,

4. libérer l'espace inutilement utilisé,

5. améliorer la sécurité au travail, réduire les risques de pollution et permettre au personnel d'avoir une meilleure qualité de vie au travail,

6. ouvrir les esprits, faciliter le changement et l'auto qualité, contribuer à l'implication et à la motivation du personnel (le groupe passe d'une situation de dépendance à une situation d'autonomie axée sur l'amélioration permanente de son mode de fonctionnement), enfin,

7. inspirer confiance et donner une bonne image de l'entreprise.

### Lean management et environnement :

Le Lean Management s'inscrit clairement dans une démarche de développement durable, il permet :

- une durabilité des ressources : en évitant les gaspillages, en diminuant les déchets,...

- une meilleure qualité de vie au travail : en responsabilisant le personnel, en améliorant la sécurité au travail,...

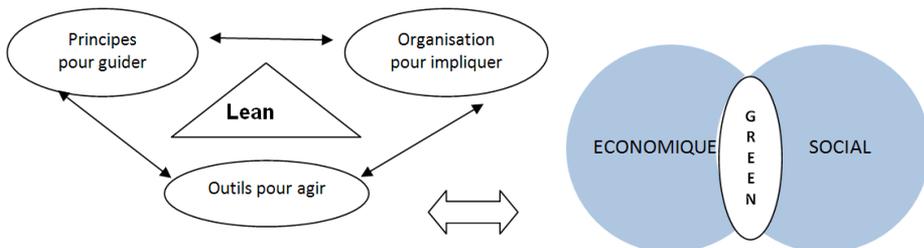
- une durabilité de la connaissance : en favorisant le travail d'équipe, la communication et le partage des connaissances, l'apprentissage, l'accroissement de l'efficacité,...

- une réduction des risques de pollution : en augmentant la qualité du produit, en diminuant les déchets,...

- Une production écologique (le juste nécessaire)

Par ailleurs, le cabinet d'AI-consulting propose un modèle appelé LEAN & GREEN qui associe le Lean management au développement durable, selon la figure suivante :

Figure 1 : Lean & Green System



Source : Lean & Green System, un Moteur d'Eco-Performance (ou de Compétitivité Durable)

1- BOUSSAD Zakia et BENZIANE Imân - Le Lean management pour conférer avantage concurrentiel et durabilité des ressources - communications du deuxième colloque international sur : La bonne performance des organisations et des gouvernements - Université de Batna – 2011

Le «GREEN» est une préoccupation majeure de tous et appliquer le «LEAN» est un moyen efficace de le réaliser.

### **III- L'efficacité du Lean Management dans l'amélioration de la performance et la compétitivité des entreprises algériennes :**

Conformément aux préceptes du Consensus de Washington, l'Algérie s'est engagée à des réformes impulsant une nouvelle dynamique en faveur des petites et moyennes entreprises (PME) dans un contexte d'ouverture commerciale et de concurrence accrue qui exige aux entreprises une adaptation et une transformation radicale de leurs systèmes de gestion ainsi que de leurs processus de production pour atteindre le niveau de compétitivité international, les entreprises algériennes n'ont pas d'autre choix que de se mettre à niveau en s'alignant aux normes et standards internationaux ou disparaître. Dans cette perspective, le gouvernement algérien a mis en œuvre des programmes d'appui aux petites et moyennes entreprises pour promouvoir la compétitivité appelé le processus de Mise à Niveau défini par la loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise en activité depuis au moins deux (02) ans et présentant des agrégats économiques positifs.

#### **Le processus de la mise à niveau :**

Le processus de la mise à niveau comporte quatre étapes, ou chaque entreprise peut s'organiser selon ses propres caractéristiques :

- 1ère étape : Diagnostic stratégique global de l'entreprise et du MAN :

Cette étape consiste à identifier et faire prendre conscience au chef d'entreprise des insuffisances et des problèmes de l'entreprise à travers les diagnostics des systèmes de gestion et des systèmes d'information, diagnostic de la compétitivité (capacités dont dispose l'entreprise pour résister à la concurrence), diagnostic du marché et le positionnement stratégique, diagnostic technico-commercial, diagnostic des moyens humains et sociaux, diagnostic financier et diagnostic de la fonction technique (et technologique).

- 2ème étape : Adoption des bonnes pratiques de gestion et la mise en place d'une organisation fonctionnelle :

Consiste à l'adoption des bonnes pratiques de gestion et la mise en place d'une organisation fonctionnelle, il s'agit de mettre en place des fonctions d'entreprise si elles n'existent pas ou de les optimiser si elles sont mal organisées.

- 3ème étape : Le développement fonctionnel :

Dans cette étape, l'entreprise engage sa mise à niveau proprement dite sur des actions d'ordre spécifique identifiées selon les besoins réels de la PME (Renforcement des ressources humaines à différents niveaux, délégation des responsabilités, travail en équipe et confiance aux compétences, meilleure appréhension des marchés et du positionnement de la PME, mise en place d'outils de gestion et de méthodes dans différents domaines selon le secteur, etc.) sur la base des acquis des étapes précédentes.

---

1- Rabia AZZEMOU - Lean Manufacturing : Application aux entreprises algériennes – Thèse de Doctorat en Sciences Commerciales - Université d'Oran 2 - 2016

Cette étape permet le renforcement des ressources humaines, une meilleure appréhension des marchés, et mise en place d'outils de gestion.

- 4ème étape : Anticipation et conformité aux standards internationaux :

Dans cette étape, le chef d'entreprise se met en situation d'anticipation sur l'avenir de l'entreprise et s'engage sur des actions de type sophistiqué (Mise en place de systèmes qualité en vue de la certification selon les normes internationales telles que ISO 9001, BPF, ISO

22000, marquage CE, plans d'action pour l'exportation, élaboration d'une stratégie d'entreprise, projets de partenariat, mise en place de Recherche et Développement (R&D), veille technologique).

### **Analogie entre la Mise à niveau et le Lean Management :**

Le gouvernement algérien a mis en place le dispositif de la mise à niveau des entreprises, les entreprises publiques ont été au centre des réformes économiques entamées depuis 1989, en vue d'assurer leur assainissement, cependant, elles sont restées d'un niveau de performance très faible malgré certaines avancées (exemple NCA Rouïba). Par ailleurs, les carences s'expliquent par l'héritage de l'économie algérienne issu de son modèle de développement axé sur les grandes entreprises publiques, ce qui a relativement marginalisé l'entreprise privée et l'a longtemps livrée au secteur informel.

Le programme de mise à niveau piloté par l'Agence Nationale de Développement des PME (ANDPME) visant à préparer l'intégration des entreprises algériennes dans le marché international prévoyait une mise à niveau atteignant 20000 entreprises en 2014, il a été cependant constaté que 7000 entreprises seulement sur 20000 ont réellement bénéficié de la MAN en 2014, compte tenu du retard dans la mise en œuvre, en plus, cette démarche a été considérée par la majorité des entreprises comme une démarche trop coûteuse et d'une lourdeur procédurière alors qu'elle se voulait un outil d'efficacité. De plus, la difficulté de la réalisation ne dépendait pas uniquement de la qualité du diagnostic global, mais d'autres facteurs par exemple d'ordre culturel qui nécessitait un développement d'état d'esprit vers le sens de la concurrence.

Or, les entreprises n'ont pas manifesté un intérêt avéré. Le programme de la Mise à Niveau n'est pas arrivé à intéresser les entreprises à cause aussi du fait que d'innombrables difficultés subsistent en aval de cette opération, liées essentiellement au financement des installations et des équipements à l'importation ainsi que les engagements auxquels un tel programme contraint.

Ce constat mitigé du dispositif de la Mise à Niveau exhorte l'entreprise algérienne à mener à repenser à la démarche du Lean Management pour parvenir à un regain de dynamisme dont l'objectif demeure la compétitivité. Le Lean, dont les démarches et les outils sont préconisés en amont de la mise à niveau a prouvé son efficacité (General Electrics, Toyota, Motorola, Hewlett Packard) dans la démarche quantifiée de l'amélioration avec des engagements financiers chiffrés et s'applique à toutes les entreprises quels que soient leurs volumes de production et leur secteur d'activité.

La nécessité de faire face au défi d'être en mesure de maintenir la rentabilité et l'efficacité à la recherche de la compétitivité a poussé les entreprises à conduire des

1) Rabia AZZEMOU - Lean Manufacturing : Application aux entreprises algériennes – Thèse de Doctorat en Sciences Commerciales - Université d'Oran 2 – 2016

2) Bouhaba, M - La problématique de la mise à niveau Des entreprises en Algérie – CREAD - 2012

démarches de rationalisation et un mouvement de progrès continu et permanent. Dans ce cadre, le Lean Management se présente comme une démarche systématique qui tend à éliminer toutes les sources d'inefficacité des chaînes de valeur. L'objectif du Lean Management est d'optimiser l'utilisation des ressources productives de l'entreprise. Le Lean Management est une méthode d'optimisation de la performance industrielle qui permet, grâce à une analyse détaillée des différentes étapes d'un processus de production, d'optimiser chaque étape et chaque fonction de l'entreprise, elle repose sur le principe de la chasse aux gaspillages qui réduisent l'efficacité et la performance de façon d'améliorer la compétitivité de l'entreprise. La Mise à Niveau est aussi une démarche permanente que doit adopter l'entreprise pour améliorer sa productivité et sa compétitivité. La MAN et le processus du Lean Management sont des démarches qui se conjuguent.

Pour ces raisons, le présent article intitulé « L'efficacité du Lean Management dans l'amélioration de la performance et la compétitivité des entreprises algériennes » soutient l'hypothèse qu'il restera le meilleur moyen pour développer les entreprises en leurs conférant les avantages concurrentiel, évitant le gaspillage et adoptant un mode de bonne gouvernance permettant de survivre dans une économie concurrentielle.

## **Conclusion :**

Le présent article se veut mettre la lumière sur l'importance de l'application des outils du Lean Management au niveau des entreprises algériennes, car l'implantation de cette pratique managériale permet aux organisations de s'adapter aux changements de leur environnement et la résolution des problèmes de l'organisation pour améliorer sa performance et sa compétitivité.

Les réformes économiques déployées en vue d'impulser une dynamique en faveur des entreprises publiques et privées (PME/PMI) et renforcer leur compétitivité se sont concrétisées par des dispositifs tels que le dispositif de mise à niveau des entreprises dès 1999. Ce processus certes nécessaire mais pas suffisant et doit être accompagnée d'un processus continu pour maintenir et améliorer la compétitivité des entreprises. Dans ce contexte, nous préconisons aux entreprises algériennes d'adopter le Lean Management qui est une démarche d'amélioration continue concentrée vers la réduction des gaspillages pour une production et un rendement plus juste, l'application du Lean Management peut réduire le risque d'échec à la mise à niveau et de parvenir à un processus d'amélioration continu.

Il faudra cependant réunir les efforts, que ce soit du côté des pouvoirs publics qui doivent promouvoir des politiques et des programmes d'introduction du processus du Lean Management, et d'autres côtés, les entreprises économiques doivent être sensibilisé de l'efficacité et de l'importance d'introduire ce mécanisme offrant une compétitivité en évitant le gaspillage et améliorant la performance des chaînes de valeur.

## **Bibliographie :**

- 1- Christian HOHMANN, Lean Management. Editions EYROLLES, Paris, 2014
- 2- BOUSSAD Zakia et BENZIANE Imân - Le Lean management pour conférer avantage concurrentiel et durabilité des ressources - communications du deuxième colloque international sur : La bonne performance des organisations et des gouvernements - Université de Batna – 2011
- 3- Pascal Bacoup - Mise en œuvre d'un système normalisé optimisé par les démarches du Lean management – Thèse de Doctorat à Université Grenoble Alpes – 2016
- 4- Kerry Gleeson – mieux s'organiser pour gagner du temps - édition Maxima – Laurent du Mesnil éditions – 2012
- 5- Rabia AZZEMOU - Lean Manufacturing : Application aux entreprises algériennes – Thèse de Doctorat en Sciences Commerciales - Université d'Oran 2 – 2016
- 6- Bouhaba, M - La problématique de la mise à niveau Des entreprises en Algérie – CREAD - 2012