

LE LEAN MANAGEMENT AU SERVICE DE LA PERFORMANCE ET DE LA CROISSANCE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES ET DE SERVICES

LEAN MANAGEMENT AT THE SERVICE OF THE PERFORMANCE AND GROWTH OF INDUSTRIAL AND SERVICE COMPANIES

Djezila BEKKAL BRIKCI *

Laboratoire LARMHO, Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen
b.brikci.dj@hotmail.fr

Nassim BOUKLI HACENE

Laboratoire MECAS, Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen
bhnassim13@hotmail.com

Reçu le 07 décembre 2021	Accepté le 11 décembre 2021	Publié en ligne le 20 décembre 2022
--------------------------	-----------------------------	-------------------------------------

Résumé

La philosophie LEAN est une approche encore expérimentale, elle est marquée par la recherche de la performance en matière de productivité, de qualité, de délais, et de coûts dans le but d'atteindre « l'excellence opérationnelle ». Cette approche est enrichie par les méthodes qui ont été élaborées par Toyota dans les années 80 pour appréhender les décalages entre la valeur et la performance. Aujourd'hui cette approche se retrouve dans plusieurs secteurs, même dans les services.

Mots clés: lean management, lean manufacturing, six sigma, TPS, critiques du lean.

Abstract:

The LEAN philosophy is still an experimental approach, it is marked by the search for performance in terms of productivity, quality, deadlines, and costs in order to achieve "operational excellence". This approach is enriched by the methods that were developed by Toyota in the 1980s to understand the discrepancies between value and performance. Today this approach is found in many sectors, even in services.

Keywords: lean management, lean manufacturing, six sigma, TPS, lean critique

(*) auteur correspondant

1. Introduction :

Les modèles d'organisation du travail ont depuis toujours suscité des interrogations, depuis le taylorisme en passant par le fordisme, interrogations relatives notamment à ce qu'ils peuvent apporter aux entreprises, que ce soit en termes de productivité ou pour les salariés.

Le lean management est apparu dans les entreprises industrielles dans les années 1980. Depuis les années 2000, ses méthodes se sont étendues à l'ensemble des secteurs, grâce à sa vision novatrice quant à l'amélioration des conditions de travail. Il s'est notamment étendu aux services, où il a trouvé de nouveaux adeptes qui ont pris conscience de son intérêt¹.

Il est aujourd'hui admis que l'humain est au cœur de toute démarche de progrès et que sans lui, rien ne peut être envisagé avec succès. Une démarche lean, adaptée au contexte de l'entreprise, bien comprise et bien mise en œuvre, n'est-elle pas un bon moyen de gestion des entreprises ? Particulièrement, si on soulève la question des méthodes d'organisation du travail. Il est en effet plus pertinent de raisonner en termes de recherche de performance globale afin d'améliorer la compétitivité des entreprises et de lui permettre de s'adapter à la mondialisation, en gérant au mieux le changement. Cette méthode permet ainsi, le développement économique de l'entreprise et le renforcement de son attractivité, non seulement pour les clients mais aussi pour les salariés, essentiels à la réussite de son développement.

Dans ce travail, nous évoquerons en premier lieu la vision du lean management et les différences entre les méthodes classiques de management et le lean. Seront abordés ensuite deux axes importants dans le lean, notamment la satisfaction du client et la compétitivité dans l'entreprise. En troisième partie, nous aborderons l'expérience de quelques grandes entreprises.

Notre objectif est de mettre en évidence à quel point le lean constitue un facteur clé de succès pour une entreprise, et comment il peut être au service de la performance et de la croissance des entreprises. Concrètement, nous tenterons d'expliquer les perspectives de la culture Lean et sa profitabilité de l'opération la plus simple jusqu'à un processus décisionnel complexe.

2. Le lean management : une vision nouvelle

La philosophie *lean* est marquée par la recherche de la performance en matière de productivité, de qualité, de délais, et enfin de coûts. Cet ensemble de facteurs est censé être plus facile à atteindre, par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages (*MUDA* en japonais). Les *MUDAS* sont au nombre de sept² : surproduction, attentes, transports, étapes inutiles, stocks, mouvements inutiles, corrections/retouches.

¹ voir Thierry Castagné, chercheur qui a déployé l'"excellence opérationnelle" au sein d'une grande entreprise française de services

² <http://fr.wikipedia.org/wiki/Leanmanagement>

L'école de gestion lean trouve ses sources au Japon dans le Toyota Production System (TPS). Adaptable à tous les secteurs économiques, le lean est implanté principalement dans l'industrie, et en particulier dans l'industrie automobile.

Pour comprendre l'originalité du Lean Manufacturing (qui représente la première forme du lean management), on peut identifier quelques points de rupture avec la vision qui a prévalu en Europe jusque dans les années 80 (en simplifiant : le taylorisme).

- ❖ Le taylorisme vise une production de masse standardisée reposant sur des investissements importants ;
 - ces investissements importants (équipements) doivent être rentabilisés par des longues séries de production,
 - la rigidité découlant de ses longues séries est absorbée par des stocks importants (flux poussé).

- ❖ Le Lean Manufacturing est une approche qui « voit plus loin » que les coûts marginaux de production, en prenant en compte l'ensemble des coûts, y compris le poids du coût des immobilisations (investissements, stocks) et des « gaspillages ».
 - les séries de production sont plus courtes (ce qui doit répondre aussi à une demande de diversité croissante de la part des clients) et correspondent au « juste nécessaire », et les stocks sont limités.
 - les investissements sont limités, et les équipements flexibles (parfois peu automatisés) permettant de s'adapter à plusieurs produits. Ces équipements sont en effet favorisés et réutilisés au maximum.

Parmi les outils utilisés dans une démarche lean, on trouve le 5S, la VSM et le Management Visuel.

Malgré la mise à disposition des principaux outils du lean management : « lean development, lean Manufacturing et lean office », une démarche lean implique aussi d'adapter les outils et de planifier leur utilisation dans le temps en fonction du contexte. Il s'agit donc d'une démarche sur le long terme devant être organisée pour obtenir des résultats rapides, concrets et pérennes.

Le lean management est fondé sur la «stratégie des petits pas». Devenir une organisation apprenante³ fait partie de ses principes fondamentaux. Il concerne tous les domaines de l'entreprise (productifs et non productifs). À ce titre, il se décline en :

- lean Manufacturing (optimisation des secteurs productifs) ;
- Le lean development (optimisation du développement des nouveaux produits) ;
- le lean administration (optimisation des autres secteurs non productifs).

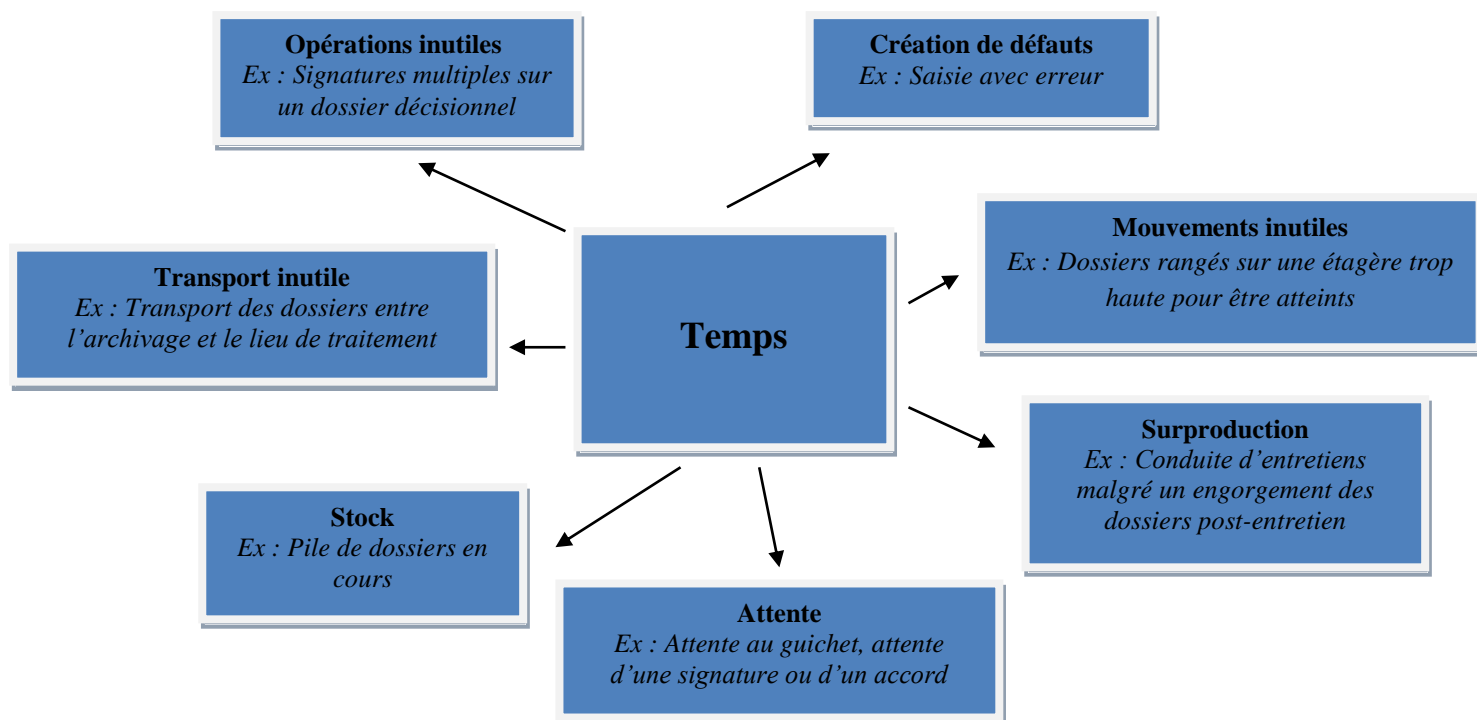
Le Lean Management⁴ part du constat que dans tous les processus, le temps de traitement à valeur ajoutée représente une faible part au regard du temps sans valeur ajoutée (comme par exemple les temps d'attente, les stocks d'en-cours, les déplacements et opérations inutiles, ...). Le Lean Management vise donc à accélérer les processus en réduisant ces temps sans valeur ajoutée, en éliminant les causes de non-qualité et en veillant à réduire la

³ Les organisations dites apprenantes sont assez répandues et sont celles qui ont le moins d'effets sur le bien-être des salariés.

⁴ Le Lean Management Développé par Toyota dans les années 1950.

complexité. Cette démarche est soutenue par une dimension managériale forte, qui vise à donner les moyens, à ceux qui produisent la valeur attendue, de le faire dans les meilleures conditions.

Figure N°01 : Activités sans valeur ajoutée



Source : http://www.fr.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Lean_Management_dans_les_Services_Publics.pdf

- ✓ Le temps à valeur ajoutée est défini comme le temps dédié au travail que le client perçoit comme porteur de valeur ou qui est strictement nécessaire au fonctionnement de l'organisation.
- ✓ Dans la plupart des processus, le temps à valeur ajoutée représente 5 à 10% du temps du cycle total.

2.1 Principes de travail du lean management⁵ :

Le lean management dans sa version « soft⁶ » qui repose sur des principes de réflexion collective, de mise en avant de la ligne managériale, de mise en situation des opérateurs, de partage des bonnes pratiques et au final de co-construction des dispositifs cibles, répond de manière efficace à des objectifs d'amélioration de la performance.

2.1.1. Le groupe, l'équipe :

Les tâches sont exécutées au sein du groupe ou de l'équipe. Le consensus est l'idée dominante pour accomplir la tâche, la compétition interne est évitée.

⁵ Dirk BOSENBERG – Heinz METZEN, « le lean management », les éditions d'organisation 1995, p : 56

⁶ Destinée au service contrairement à la version industrielle

2.2.2. La responsabilité personnelle :

Chaque activité est exercée en engageant la responsabilité personnelle. Les standards forment le cadre établi pour chacune des activités. Si l'on ne parvient pas à maintenir la qualité exigée, le flux d'activités est interrompu pour réclamer l'aide.

a. Le feed-back :

Un feed-back intensif accompagne toutes les activités pour chacun des domaines fonctionnels. Les réactions du monde extérieur, du système ou des installations servent à orienter les propres actions.

b. L'esprit client :

Toutes les activités se mobilisent en faveur du client. Les souhaits du client sont la priorité absolue dans l'entreprise.

c. La priorité à la valeur ajoutée :

Les activités à valeur ajoutée sont la priorité absolue dans l'entreprise. Cela concerne toutes les ressources disponibles.

d. La standardisation :

La formalisation et la standardisation des différentes phases opérationnelles se font par des présentations simples, écrites et imagées ; elle repose souvent sur le développement d'un nombre réduit de modules standards, qui une fois combinés permettent d'obtenir une certaine diversité de produits répondant aux attentes du client. La standardisation repose aussi sur la mise en place de processus de développement standardisés (notion de « charte de développement »), avec l'optimisation des interfaces entre les différents services impliqués dans le développement. Dans cette approche, l'innovation passe par de nouvelles combinaisons de solutions déjà validées, et non par l'utilisation de solutions totalement nouvelles.

e. L'amélioration continue :

La réflexion quotidienne détermine l'amélioration continue de tous les processus de production. Il n'a pas d'objectifs définitifs mais seulement des étapes dans la bonne direction.

f. La suppression immédiate de la cause des défauts :

Chaque défaut est considéré comme un incident dans le processus et sa véritable cause doit être détectée.

g. Prévoir, planifier :

L'idéal est d'éviter les problèmes à venir et non de savoir réagir. C'est pourquoi, il faut prévoir plusieurs coups à l'avance.

h. De petits pas maîtrisés :

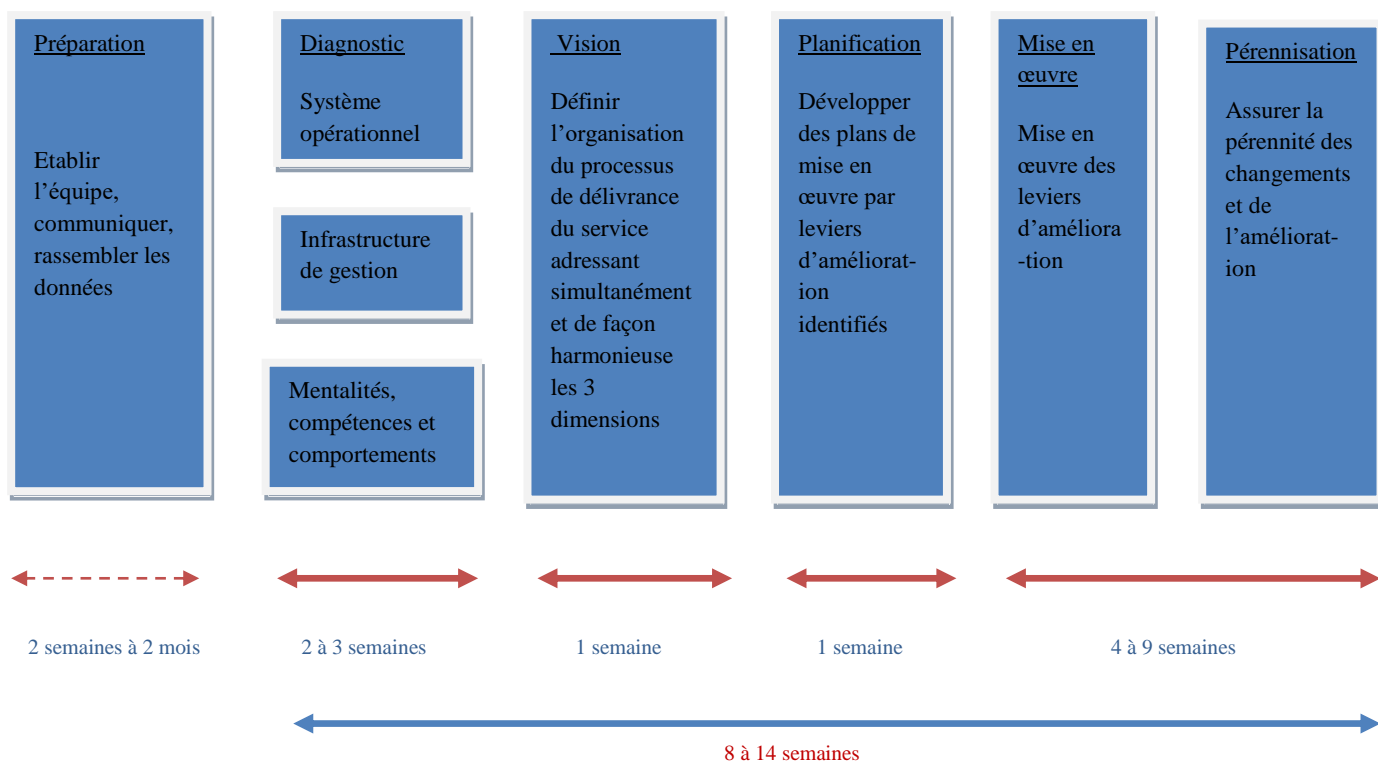
Le développement s'effectue par petites étapes bien maîtrisées. La réaction après chaque étape commande la prochaine étape. La vitesse augmente grâce à l'accélération dans la succession des étapes.

2.2 Les phases de transformation vers le lean management :

Les transformations qui doivent être prises ainsi que la durée dans chacune des étapes. Le schéma suivant explique avec précision la durée que chaque étape doit prendre et la nature

des transformations nécessaires pour arriver au but voulu. Ce sont ces mini-transformations qui permettent de transformer en profondeur l'organisation en suivant les trois dimensions.

Figure N°2 : les phases de transformation vers le lean management



Source: http://cnfpt.fr/sites/default/files/presentation_orphoz_mip_manager_autrement_28.03.12_int_ext.pdf, p12

Le lean management n'est pas le mode habituel de gestion des entreprises. On le rencontre typiquement sous la forme d'un programme de transformation des modes de gestion, qu'il s'agisse d'un axe stratégique global de l'entreprise, ou de stratégies plus locales. C'est pourquoi il est nécessaire de travailler sur une partie d'un service ou département en profondeur pendant une période assez longue (8 à 14 semaines intensives et 12-18 mois d'amélioration continue), afin de transformer durablement les comportements et les méthodes, ainsi que de monter solidement le niveau de compétence des rôles pivots :

- ✓ Transformer le dialogue de la performance en :
 - Poussant la logique de standard et en éliminant le plus possible les causes de variabilité.
 - Développant en continu les compétences au fur et à mesure que le niveau d'exigence des standards augmente.
- ✓ Travailler avec les agents et les équipes d'encadrement de la partie du service ou département pour leur transférer des méthodes tout en assurant leur appropriation (enseigner et transmettre des savoirs et non pour « faire à la place de »).

Le Lean réexamine le fonctionnement normal, afin d'y rechercher toutes les améliorations qui produiront ensemble une grande transformation et qui régleront les conflits à la source. A titre d'exemple, les équipes de médecins et de soignants de l'hôpital Beaujon à

Paris, ont analysé le parcours des malades aux Urgences. Et proposé toute une série d'améliorations. Résultats : des temps d'attentes divisés par trois, et des temps de traitement réduits de 63% ! Mais aussi des conditions de travail améliorées pour les agents, et une économie budgétaire substantielle.

3. Satisfaction du client et compétitivité dans l'entreprise :

3.1 La question de la satisfaction : Les artistes mesurent leur performance aux applaudissements du public. La fabrication n'a pas de public et doit travailler sans applaudissements, « *à moins de constituer une chaîne des applaudissements au bout de laquelle se trouve le client. Chaque maillon de la chaîne contribue à la formation du produit qui répond finalement aux désirs du client. Le chef d'entreprise entend les applaudissements du public à travers ses bilans et ses études de marché et il discerne donc l'accueil réservé par le public* »⁷.

Le lean management transmet les réactions d'une manière appropriée. Ainsi, les ouvriers perçoivent si leur fabrication plaît au public. Mais ce n'est pas suffisant. Partout des instruments et des procédés permettent de mesurer la qualité. Le résultat de cet examen indique à chacun la manière dont son travail s'intègre dans l'ensemble de la fabrication.

3.1.1. La satisfaction de l'utilisateur :

Il est possible de dupliquer la méthode lean de la sphère marchande vers les services publics. En matière de satisfaction, l'utilisateur doit être considéré comme un client à part entière, avec ce que cela implique en termes d'exigences à satisfaire. Selon cette approche, comme chaque client, chaque utilisateur est unique. Comme les procédures marchandes, les procédures administratives constituent des gisements de gains de temps et de ressources, aussi, les agents au contact du public connaissent mieux que personne ce qui déplaît et ce qui satisfait un utilisateur.

3.1.2. Accompagner le client de A à Z :

La même approche centrée sur le client / utilisateur est déployée dans la sphère des services. Le Lean doit permettre d'adapter constamment offre et services à la diversité des clients : à la nature de leurs demandes, aux rythmes de vie, aux degrés d'autonomie. A titre d'exemple, l'usine Toyota produit des voitures qui diffèrent d'un pays à un autre selon les spécificités de chaque pays et de la clientèle. Elle essaye de s'adapter à tout type de marché. Un autre exemple, celui des magasins Vodafone repensés autour d'une typologie clients, propose des produits en libre-service pour ceux qui savent ce qu'ils cherchent, des rayons de vente assistés pour ceux qui ont besoin d'un complément d'information, et offrent un guichet traditionnel pour le client qui doit être accompagné de A à Z.

Le tableau ci-dessous dresse un constat de la relation client entre système traditionnel et système lean.

⁷ Dirk BOSENBERG – Heinz METZEN, « le lean management », les éditions d'organisation 1995, p 56

Tableau N°1 : check-list de l'esprit client

Caractéristiques	Lean	Traditionnel
Image du client	Etre humain, utilisateur, acheteur	Acheteur
Critère pour mesurer la satisfaction du client	Sondage indépendant indice de satisfaction	Rapports sporadiques et subjectifs du réseau de distribution
Développement	Orienté vers le client	Orienté la compétence technique
Développement	Implique le client	Secret jusqu'à la présentation
Pilotage de la production	Selon les commandes des clients	Selon les capacités internes
Durée du cycle	Faible	Elevée
Fiabilité dans les livraisons	Elevée	Faible
Attitude à l'égard des réclamations	Réceptive	Défensive
Contact direct avec le client	Tous les secteurs	Distribution et après-vente
Relation avec les clients	Personnelle	Impersonnelle, anonyme

Source : Dirk BOSENBERG – Heinz METZEN, « le lean management », les éditions d'organisation
1995, p : 79

Le lean management encourage le travail par des informations stimulantes. Dans ce but les méthodes de travail sont formulées par des concepts⁸ de fabrication et de qualité intelligibles pour chacun. Chaque ouvrier peut comprendre et transposer le concept. Grâce à des réunions et des fiches d'information, ces normes deviennent des ambitions personnelles. Par exemple, dans un atelier on trouve des instruments de réflexion et d'outils visuels qui décrivent les procédés de base et les performances à réaliser.

La démarche Lean consiste ensuite à faire la chasse à tous les gaspillages : les surproductions, les temps d'attentes, les déplacements inutiles, les saisies répétées d'une même donnée, etc. Elle permet enfin de confier le changement à ceux qui sont au contact du client, qui vivent au quotidien les tensions entre organisation interne et service rendu.

L'évolution d'un secteur public ou privé, dans la branche industrielle ou le service quelles que soient ses missions, activités et champs d'intervention, passe par : le pilotage de la transformation, l'accroissement de la performance opérationnelle, enfin l'évaluation puis le contrôle de la gestion. Les nouvelles méthodologies reconnues telles que le « lean management », aident à mieux s'adapter aux spécificités de l'entreprise et de ses clients.

3.2.3. Implication du personnel :

Toyota a placé le salarié au cœur de cette démarche. Son défi était de considérer que comme les employés étaient aux premières lignes de la chaîne de production de la valeur, ils étaient les mieux placés pour identifier les sources de gaspillage et les gains de productivité réalisables. Le principal objectif du Lean Management vise à réduire le coût d'exécution d'un processus, qu'il s'agisse d'un processus d'activité RH, Marketing, etc. ou directement lié à la production, voire à éliminer les activités à faible valeur ajoutée. L'atteinte de cet objectif

⁸ Le management visuel

devait passer par une approche systémique, s'appuyant sur l'amélioration continue des processus organisationnels par le biais d'une forte implication de l'ensemble du personnel.

Selon une étude, sociologique et psychosociologique⁹, sur l'application de la démarche lean en rapport avec les exigences et les contraintes que subissent les opérationnelles, il a été conclu que cette démarche repose essentiellement sur la responsabilisation et la reconnaissance de la ligne managériale.

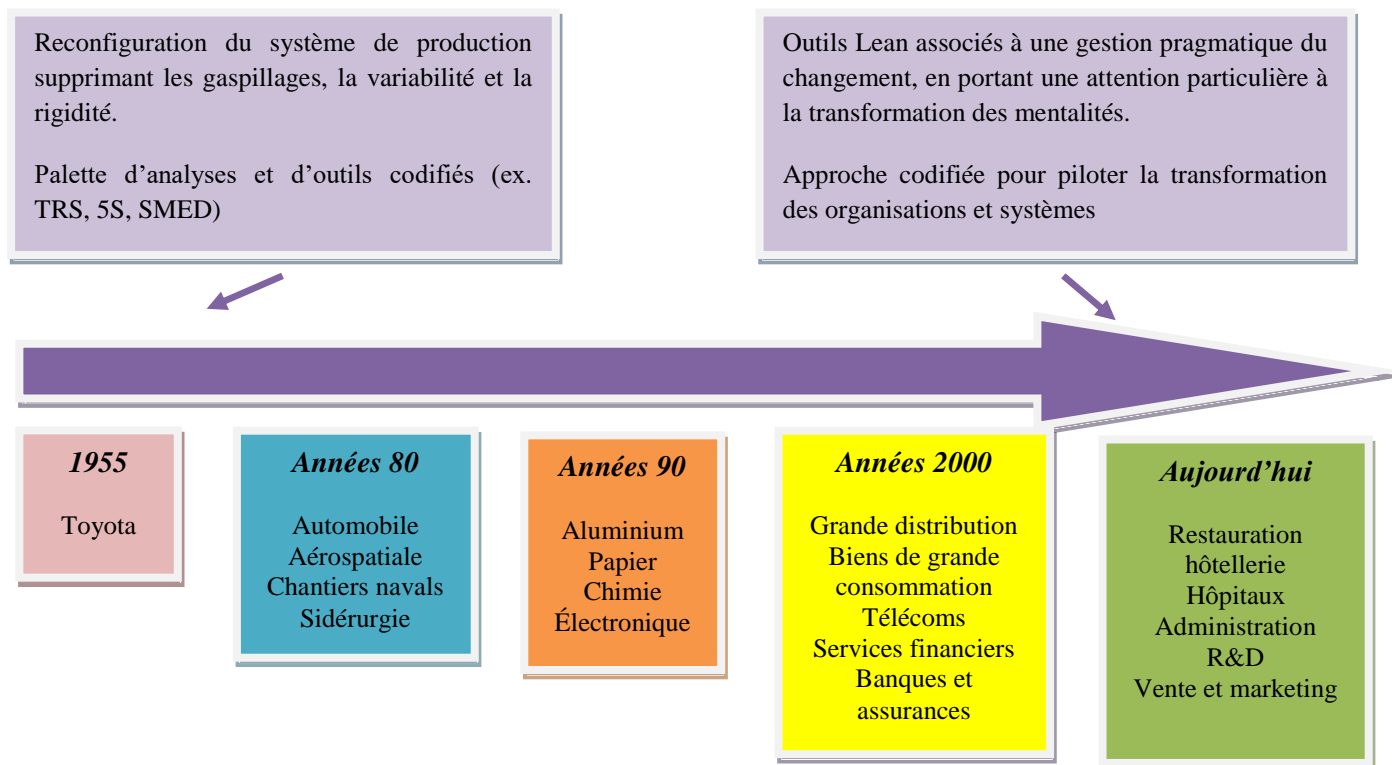
En matière de changement, le temps est un facteur essentiel de succès : des résultats rapides entretiennent la mobilisation et celle-ci est contagieuse ; c'est une approche concrète, expérimentale qui permet d'obtenir rapidement des améliorations pour les usagers et les agents. Elle a été identifiée¹⁰ comme l'une des « boîtes à outils » utiles pour accélérer l'adaptation des administrations.

3.2 La question de la compétitivité dans l'entreprise industrielle / de service :

3.2.1. L'excellence opérationnelle dans divers secteurs :

Dans un environnement en mutation, à l'heure de la course à la performance, l'agilité et l'efficacité sont des fondamentaux que les entreprises de toutes tailles ne peuvent négliger. Le Lean reste une démarche de référence : bien structurée elle constitue un facteur de succès indiscutable pour atteindre « l'excellence opérationnelle ». Aujourd'hui, le Lean constitue le nouveau langage de l'excellence opérationnelle dans un grand nombre de secteurs. Le schéma ci-dessous montre cette évolution dans l'introduction du lean dans les différents secteurs.

Figure N°3 : l'évolution du lean dans les différents secteurs



⁹ Dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00781259/

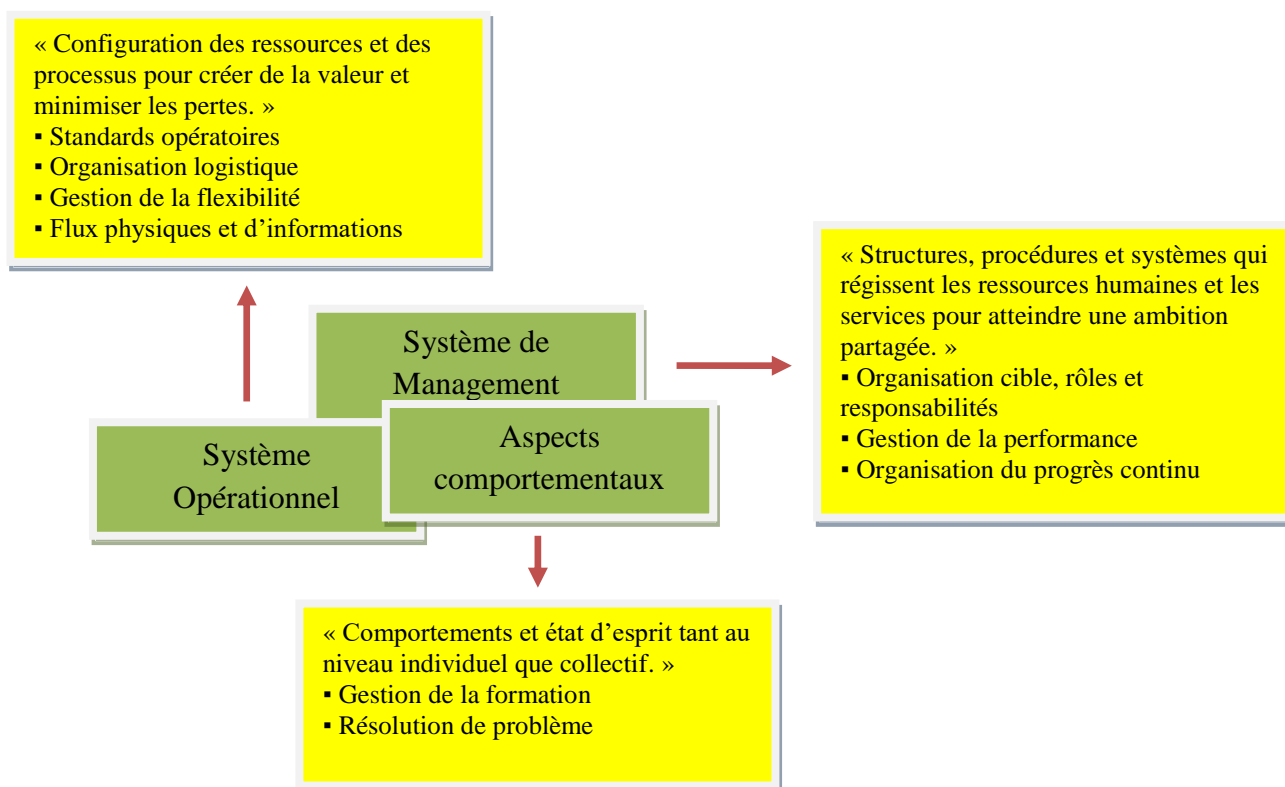
¹⁰ <http://www.bpms.info/methode-lean-une-approche-transferable-aux-services-publics/>

Source : http://cnfpt.fr/sites/default/files/presentation_orphoz_mip_manager_autrement_28.03.12_int_ext.pdf, p2

3.2.2. Facteurs de réussite d'une transformation lean :

Le Lean management¹¹ développé dans l'industrie et les services, consiste à réexaminer les processus pour éliminer tout ce qui gaspille l'énergie des services et les détourne de leur mission première. Pour réussir une transformation dans un secteur donné, il est nécessaire d'intégrer trois dimensions au même moment¹². Le schéma qui suit, explique comment les trois dimensions sont intégrées et chacune d'elles et ses spécificités, et son mode opératoire.

Figure N°4 : Intégration des trois dimensions du lean



Source : http://cnfpt.fr/sites/default/files/presentation_orphoz_mip_manager_autrement_28.03.12_int_ext.pdf, p11

4. Application du lean dans les services :


Le choix des services n'est pas un choix aléatoire, mais parce que c'est le secteur le plus récent qui a intégré le lean management dans sa gestion. En voici quelques exemples de grandes entreprises et leur expérience avec le lean management.

¹¹ Une méthode qui inspire l'administration, elle est venue témoigner de ses premiers succès en la matière lors d'un colloque organisé par Fujitsu sur le thème « L'impact d'une approche Lean sur la relation clients / usagers ». La spécificité du Lean consiste à placer le management de proximité au cœur des progrès d'organisation. « Traditionnellement, le management est sollicité pour régler des problèmes, des conflits urgents » selon François Daniel Migeon, Directeur général de la modernisation de l'Etat.

¹² http://cnfpt.fr/sites/default/files/presentation_orphoz_mip_manager_autrement_28.03.12_int_ext.pdf

4.1.1. Le groupe BNP-Paribas :

Le Groupe BNP-Paribas¹³ a appliqué les outils du Lean sur son activité de virements internationaux (des échanges de flux d'information : client-back office-système interbancaire-back office-client).

- Mise en place d'un chantier pilote, puis déploiement accéléré dans 11 sites sur un calendrier contraint (8 semaines). Action sur les flux/ approche « valeur » entre ordres simples (ordre standard) et ordres complexes (ordres non standard et spécifiques) ;
- Mise en place d'indicateurs de suivi de la productivité et d'indicateurs de suivi de la qualité et suivi des causes.
 - Mise en place d'outils de suivi de pilotage de la performance : suivi des problèmes simples  Mise en place d'un « management visuel¹⁴ » ;
 - Mise en place de chantiers Kaizen pour l'identification et la résolution des problèmes récurrents ;
 - Application du 5S¹⁵ : rangement, utilisation de pochettes de couleur, etc.

4.1.2. Le lean sigma de Motorola :

Les Six sigma¹⁶ ou « 6 sigma », c'est du Lean ou ça se marie¹⁷ aussi avec le Lean (lean sigma), c'est une marque déposée par Motorola Corp.

- ✓ Une démarche qualité (et réduction de coûts) dans un management centré client avec feuilles de route, mesures et maîtrise statistique des procédés (DMAIC¹⁸ et DMADV¹⁹ pour de nouveaux process)²⁰.
- ✓ Une méthode qui a ses propres termes et sigles dont le « Green Belt » qui est le premier niveau de maîtrise 6 sigma (la ceinture verte), le « Black Belt » c'est l'échelon au-dessus et le « Master Black Belt », la maîtrise parfaite.
- ✓ La limitation drastique de la variabilité au cœur des préoccupations de 6 sigmas dans une fourchette correspondant à la satisfaction du client.

¹³ CFDT sud-Francilien Conseil central, Lean, compétitivité & coûts salariaux 12 décembre 2012 – Massy.ppt

¹⁴ Le management visuel est au cœur du lean management, et repose sur la transparence des résultats en temps réel, pour tenter d'améliorer la réactivité aux problèmes constatés. Chaque zone ou service doit disposer de ses propres indicateurs, affichés sur place. Les écarts significatifs par rapport aux objectifs fixés doivent donner lieu à une analyse et à un plan d'action correctif.

¹⁵ Le **5S** : Trier, Ranger, Nettoyer, Standardiser, Respecter, qui ont pour objectif d'éliminer les causes de nombreux petits problèmes, sources de perte d'efficacité. C'est l'une des premières méthodes à mettre en œuvre dans une démarche de lean management.

¹⁶ La méthode Six Sigma est née il y a quelques années au sein des usines Motorola USA. Reprise avec succès par de grands groupes tel que Général Electric, Six Sigma a mûri et évolué pour devenir une méthode globale de management et de développement stratégique. Désormais, les apports de la méthode 6 Sigma concernent autant les entreprises industrielles que les entreprises des services.

¹⁷ CFDT sud-Francilien Conseil central, Lean, compétitivité & coûts salariaux 12 décembre 2012 – Massy.ppt

¹⁸ La méthode DMAIC, est une démarche en 5 phases : Définir, Mesurer, Analyser, Approuver, Contrôle.

¹⁹ DMADV : représente les cinq phases du Six Sigma dans le Secteur des Services : Définir, Mesurer, Analyser, Développer, Valider.

²⁰ Les 3 premières phases sont similaires à la méthode DMAIC : La phase Design définit dans le détail le processus afin d'être en parfaite concordance avec les attentes des clients. La phase Contrôle (Verify) vérifie que la performance et la capacité sont conformes aux objectifs et aux attentes des clients.

4.1.3. Le lean production de Renault :

Le terme « Lean » est apparu chez Renault au début des années 90, et introduit par des chercheurs à l'issue d'une étude de cinq ans sur l'état de l'industrie automobile mondiale (lean production).

Les autres groupes japonais ont aussi développé sur cette base leurs Systèmes de production (exemple le Nissan Way of Production). Les groupes occidentaux aussi : Renault suite à son Alliance avec Nissan²¹ : Le Monozukuri : méthode de réduction du coût complet, en optimisant la qualité et la chaîne de « création de valeur » (= la réduction de coût). Cette méthode reste centrée sur le prix du travail, elle reste intrusive sur l'ensemble de la chaîne, surtout dans la culture Renault à la française et à la Ghosn²².

5. Conclusion

Il peut exister une série de décalage, comme l'inexactitude ou le manque de connaissances sur le secteur, une sous-estimation ou une surestimation dans la valorisation de la méthode (démarche lean), interprétation inexacte des décisions ou un problème de communication, qui peuvent se traduire par une gestion médiocre et créer des problèmes. La démarche lean essaye de traiter et de supprimer ces écarts.

Dans cette optique les entreprises, en particulier les startups, cherchent à concevoir des produits et services qui rencontrent au mieux la demande de leurs consommateurs, avec un investissement initial minimal. Elle tend à réduire les cycles de commercialisation des produits, à mesurer régulièrement les progrès réalisés, et à obtenir des retours de la part des utilisateurs.

Aujourd'hui, le lean management se développe et tend vers un nouveau concept de « lean startup » qui renvoie à une approche spécifique du démarrage d'une activité économique et du lancement d'un produit qui repose sur le « Validated learning »²³, l'expérimentation scientifique et le design itératif.

Par extension, le concept peut aujourd'hui s'appliquer à tout individu, équipe ou entreprise qui introduit un nouveau produit sur le marché.

Iconographie

- Tableaux :
Tableau n°01 : *check-list sur l'esprit client*
- Schémas :
Schéma n°01 : *activités sans valeur ajoutée*
Schéma n°02 : *les phases de transformation vers le lean management*
Schéma n°03 : *l'évolution du lean dans les différents secteurs*
Schéma n°04 : *intégration des trois dimensions du lean*

²¹ Le SPR; Faurécia puis PSA ont définis des « Excellence Systems » (FES et PES); Autoliv et le « Autoliv Excellence System ».

²² GHOSN Carlos PDG du groupe Renault en 2005, il est également PDG du groupe japonais Nissan depuis 2000 et président du conseil d'administration du constructeur automobile russe AvtoVAZ depuis 2013. Il est aussi président du conseil d'administration et PDG de l'Alliance Renault-Nissan.

²³ Vérification de la validité des concepts

Bibliographie

- BOSENBERG Dirk – METZEN Heinz, « le lean management », les éditions d'organisation 1995
- PEZZIARDI Pierre, « Lean Management Mieux, plus vite, avec les mêmes personnes », édition Eyrolles 2010. (<http://multimedia.fnac.com/multimedia/editorial/pdf/9782212546385.pdf>)
- Lean Management dans les Services Publics Améliorer la performance opérationnelle et la satisfaction des usagers (le lean management dans les services publics-capegemini consulting.pdf)

Webographie

- <http://www.lean.enst.fr/wiki/pub/Lean/LesPublications/LWP12.pdf>
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Lean_Startup
- <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/13954380.PDF>
- http://www.fr.capegemini.com/resource-fileaccess/resource/pdf/Lean_Management_dans_les_Services_Publics.pdf
- http://acors.info/colloque_2013/lean_management_2.pdf
- <http://www.piloter.org/six-sigma/lean-six-sigma.htm>
- https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.knowllence.com%2Ffr%2Fpublications%2Fsix-sigma-services.php&ei=oKMKVcjIO5Xlas_0gNgE&usg=AFQjCNF6F5NKS wKiHudfO76f2Imi8qzF7w
- https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.utc.fr%2F~mastermq%2Fpublications%2Fqualite_et_management%2FMQ_M2%2F2013-2014%2FMIM_projets%2Fqpo12_2014_gr1_six_sigma%2FMemoire_SixSigma_PME.pdf&ei=qKMKVdaLGtDOaLCrgJgG&usg=AFQjCNEZuydsItJc7H0O9Oe6LikhPAu2g
- <https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.piloter.org%2Fsix-sigma%2F&ei=qKMKVdaLGtDOaLCrgJgG&usg=AFQjCNFukIDViquBcT12DixZfYXDhyxapw>
- <http://www.knowllence.com/fr/publications/six-sigma-services.php>

IMPLEMENTATION DES NORMES COMPTABLES INTERNATIONALES DU SECTEUR PUBLIC (IPSAS) EN ALGERIE

IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL PUBLIC SECTOR ACCOUNTING STANDARDS (IPSAS) IN ALGERIA

Khaoula KHECHAIMIA

Laboratoire : Modélisation Comptable, Financière et Economique (MOCFINE)

Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises (ISCAE)

Université de la Manouba- Tunisie

khaoulazeyneb@yahoo.fr

Reçu le 06 novembre 2022	Accepté le 13 novembre 2022	Publié en ligne le 20 décembre 2022
--------------------------	-----------------------------	-------------------------------------

Résumé

La modernisation de la comptabilité publique est un sujet d'actualité primordial du fait qu'il concerne la réforme de l'Etat inscrite dans le programme du gouvernement Algérien, visant à parfaire la gestion publique. Une thématique qui ouvre des débats très sérieux à l'échelle nationale et internationale notamment par la mise en relief des bonnes pratiques de gestion moderne des finances publiques, et celle de la normalisation comptable internationale du secteur public objet de cette communication. L'Etat Algérien a engagé un projet de réforme comptable visant le passage vers une comptabilité en droits constatés, type patrimonial, inspirée des IPSAS. Parmi les recommandations, un système d'information intégré indispensable pour la mise en œuvre des réformes Budgétaire et Comptable.

Mots clés : IPSAS, comptabilité publique, réforme, droits constatés, Algérie

Abstract

The modernization of public accounting is an essential topical subject because it concerns the reform of the State included in the program of the Algerian government, aimed at perfecting public management. A theme that opens very serious debates at the national and international level, in particular by highlighting good practices in the modern management of public finances, and that of the international accounting standardization of the public sector, the subject of this communication. The Algerian State has initiated an accounting reform project aimed at moving towards accrual accounting, asset-based type, inspired by IPSAS. Among the recommendations, an integrated information system essential for the implementation of budgetary and accounting reforms.

Keywords: IPSAS, public accounting, reform, accruals, Algeria