



*Anne-Laure Delpech*  
Conseil

# Guide de repérage des gaspillages



Guide rédigé par Anne-Laure DELPECH  
Anne-Laure Delpech Conseil  
12 janvier 2012 – V3  
[contact@parcours-performance.com](mailto:contact@parcours-performance.com)

Aucune reproduction, même partielle, autres que celles prévues à l'article L 122-5 du Code de La propriété intellectuelle, ne peut être faite de ce guide sans l'autorisation expresse de l'auteur.

## Table des matières

1. synthèse .....	2
2. La démarche .....	3
3. Les 7+2 gaspillages .....	4
Gaspillage : Les déplacements inutiles .....	5
Gaspillage : Les transports inutiles .....	6
Gaspillage : Les stocks inutiles.....	7
Gaspillage : La surproduction .....	8
Gaspillage : Les processus imparfaits .....	9
Gaspillage : Rebuts et déchets .....	10
Gaspillage : Attentes.....	11
Gaspillage : Les Risques professionnels .....	12
Gaspillage : Les compétences inutilisées .....	13
4. Mesurer les gaspillages .....	14
5. Éliminer les gaspillages.....	15
6. Relevé de gaspillages .....	16
7. Tenez-moi au courant ! .....	17

## 1. synthèse

Ce guide gratuit a été conçu pour vous afin de vous aider à repérer les gaspillages dans votre entreprise.



Prestation de services ou fabrication de produits, toutes les activités génèrent des gaspillages, des coûts qu'aucun client ne serait prêt à

*Seriez-vous prêt à payer plus cher un produit qui a été transporté 3 km de plus qu'un autre dans une usine ?*

*Seriez-vous prêt à payer plus cher un service au motif qu'il a fallu une demi-heure de plus pour trouver la bonne manière de répondre à votre demande ?*

payer si il savait que c'est inclus dans le prix.

Si la réponse est oui à l'une de ces deux questions, refermez ce guide !

Si vous comprenez qu'aucun client n'est prêt à payer un gaspillage si il peut l'éviter, vous êtes prêt à traquer le gaspillage dans votre entreprise.

## 2. La démarche

### 1 Préparez le déroulement du repérage des gaspillages

- Définir avec qui vous allez repérer les gaspillages ;
- Informer les salariés de ce que vous allez faire ;
- Choisir une première zone réduite pour vos repérages.



Si possible avec les salariés concernés.

### 2 Repérer et identifier les gaspillages

- En vous appuyant sur les fiches de gaspillage de ce guide ;
- En mesurant l'impact de ces gaspillages grâce à la feuille de saisie en annexe de ce guide.

### 3 Classer les gaspillages

- Classer les gaspillages par ordre décroissant d'importance.

### 4 Eliminer les gaspillages

- Définir comment réduire les gaspillages repérés
- Partager avec les salariés concernés
- Mettre en œuvre votre plan d'actions

*Il est absolument essentiel de mettre en œuvre des actions de réduction des gaspillages dans les jours qui suivent la décision sur le plan d'actions.*

### 3. Les 7+2 gaspillages

A l'origine, il y avait les 7 gaspillages identifiés par Toyota. L'Institut Lean France en ajoute deux pour mieux s'adapter à la culture occidentale. Les voici regroupés avec quelques exemples :



#### Déplacements inutiles

- aller chercher quelque chose
- aller chercher une information



#### Transports inutiles

- déplacer un produit
- déplacer un dossier



#### Stocks inutiles

- quantité supérieure aux besoins réels
- commande partiellement terminée



#### Suproduction

- saturation machines
- plus que nécessaire



#### Processus imparfaits

- réglage incorrect
- non disponibilité (pannes)
- plus que ce que veut le client



#### Rebuts et déchets

- non conformes
- dossiers à corriger
- SAV, réclamations



#### Attentes

- produit ou dossier non traité
- attente machine
- attente d'information



#### Risques professionnels

- risques pour les salariés



#### Compétences inutilisées

- pas de participation à l'amélioration

## Gaspillage : Les déplacements inutiles

*Ce sont tous les déplacements de personnes, quelles que soient leur raison. On trouve ce gaspillage partout, dans tous les secteurs, toutes les entreprises, toutes les activités.*

*Ces déplacements peuvent avoir lieu avec un produit ou sans rien porter. Dans les deux cas ce sont des gaspillages (essayez donc de vendre les kilomètres parcourus par votre personnel ! Si votre métier n'est pas de tester des semelles, vous aurez bien du mal à récupérer un seul centime de votre client !)*



### Quelques exemples

- ✓ *Aller chercher la clé de 17 nécessaire au démontage de la machine*
- ✓ *Prendre les deux derniers dossiers terminés et les déposer sur le bureau du chef pour qu'il contrôle et signe*
- ✓ *Aller demander combien il faut faire au chef de service*
- ✓ *Déplacements vers une photocopieuse ou une imprimante centralisée*

### Comment réduire ou éliminer ce gaspillage ?

- ☐ *Mettre ce qui sert le plus souvent à proximité des personnes (méthode 5S par exemple)*
- ☐ *Réduire les transferts entre poste (par exemple, pratiquer l'autocontrôle et demander au contrôleur de ne réaliser que des contrôles par prélèvement)*
- ☐ *Mettre l'information à disposition des personnes*

## Gaspillage : Les transports inutiles

*Ce sont tous les déplacements de produits ou dossiers, quelles que soient leur raison. Comme pour les déplacements de personnes, on trouve ce gaspillage partout, dans tous les secteurs, toutes les entreprises, toutes les activités. Les transports de produits ou de dossiers sont en général réalisés entre deux étapes de production.*

*Certains gaspillages peuvent être à la fois des transports inutiles et des déplacements inutiles lorsque la manutention est réalisée par une personne.*



### Quelques exemples

- ✓ Déplacer un dossier jusqu'au poste suivant ;
- ✓ Déplacer une palette jusqu'au poste suivant ;
- ✓ Ranger une palette d'en-cours dans le magasin au lieu de la remettre à l'étape suivante ;
- ✓ Transmettre une information à quelqu'un alors qu'il n'en a pas besoin.
- ✓ Livrer un complément de commande ou un remplacement d'un retour.

### Comment réduire ou éliminer ce gaspillage ?

- Positionner les zones de stockage au plus près des postes
- Rapprocher les postes les uns des autres
- Transférer uniquement les informations utiles

## Gaspillage : Les stocks inutiles

*Ce sont tous les produits ou services en cours de traitement (matière première ou demande du client, en-cours et produits finis ou dossiers terminés à transmettre). La présence de stocks est un signe de non maîtrise des processus. C'est aussi un coût important en mètres carrés, manutentions et gestion. Enfin, c'est souvent une immobilisation de trésorerie dont l'entreprise aurait avantage à se passer.*



*Les stocks sont en général provoqués par la volonté de ne jamais laisser une personne ou une machine inoccupée. En production, la gestion par l'optimisation des lots conduit souvent à faire de grandes séries plutôt que de privilégier une réduction des temps de changement de série. De manière générale, les stocks servent à éviter les problèmes, en ayant toujours ce qu'il faut, « au cas où ». Il faut être prudent et les réduire très progressivement.*

### Quelques exemples

- ✓ *La machine A va plus vite que la B. Il y a donc du stock d'en-cours entre A et B*
- ✓ *On ne sait jamais ce que les clients vont acheter. On remplit donc les stocks pour éviter des ruptures coûteuses.*
- ✓ *Si je m'interdis de faire du stock, je n'aurai plus rien à faire...*
- ✓ *J'empile les dossiers car le contrôle n'est fait qu'une fois par semaine.*

### Comment réduire ou éliminer ce gaspillage ?

- Réduire les temps de changement de série (méthode SMED par exemple)
- Définir les niveaux de stocks mini et maxi
- Tirer le flux plutôt que le pousser (la demande du poste aval déclenche la production du poste amont et jamais le contraire)

## Gaspillage : La surproduction



*C'est le « père » (ou la « mère » ?) de tous les gaspillages. Il génère en effet les stocks, des transports inutiles (il faut bien ranger ce qui a été produit), des rebuts (on ne se rend pas compte tout de suite qu'il y a un problème), des attentes des produits et souvent des compétences inutilisées puisqu'on préfère produire pour produire que s'arrêter et réfléchir à la situation.*

*La surproduction consiste à produire en avance et donc plus que ce qui est réellement nécessaire pour l'étape suivante.*

*La surproduction doit être réduite avec précautions car ses causes sont souvent des problèmes complexes et la volonté de se protéger des ruptures de stock.*

### Quelques exemples

- ✓ Ne pas arrêter alors que le poste suivant ne suit plus ;
- ✓ Approvisionner une grande quantité car c'est « plus économique »
- ✓ Préparer 500 formulaires à la fois car « ça prend moins de temps »

### Comment réduire ou éliminer ce gaspillage ?

- C Remettre systématiquement en cause l'idée que des productions ou des approvisionnements en quantité plus importantes font faire des économies ! Calculer combien coûtent les mètres carrés employés au stockage, mesurer combien de fois on doit déplacer ce qui a été fait en trop pour retrouver autre chose, mesurer ce qui est jeté car pas trouvé quand on en avait besoin ou ne correspondant plus au besoin. Calculer aussi combien coûte les frais financiers pour tout ce qui est acheté par avance. Dans les activités de type agro-alimentaire, calculer le coût de stockage à température dirigée.
- C Comme pour les stocks, définir des niveaux mini et maxi et accepter que des personnes s'arrêtent lorsqu'elles ont atteint le maximum.
- C Mettre l'information à disposition des personnes

## Gaspillage : Les processus imparfaits

*Ce sont toutes les tâches non nécessaires ou mal réalisées. En général, ça vient d'une conception médiocre ou d'outils inadaptés.*

*Ce ne sont pas des gaspillages faciles à identifier. Ils sont pourtant essentiels car ils peuvent être coûteux.*



### Quelques exemples

- ✓ *Logiciel de traitement de dossiers complexes sans système d'aide intégré*
- ✓ *Processus très décomposé alors que la réalisation de toutes les opérations en une fois générerait moins de perte de temps pour des déposes et reprises qui n'apportent pas de valeur aux clients*
- ✓ *Une machine précise au mm qui réalise des découpes qui devraient être précises au 1/10 de millimètres.*
- ✓ *Des personnes qui réalisent des contrôles de ce qu'ils reçoivent des étapes précédentes*
- ✓ *Des informations non disponibles lors de la réalisation du processus*

### Comment réduire ou éliminer ce gaspillage ?

- ☐ *Réaliser des études de poste détaillées, en séparant les activités apportant de la valeur aux clients de celle qui ne lui en apportent pas.*
- ☐ *Mieux définir à quoi les différentes opérations doivent servir, en lien avec la valeur globale apportée aux clients.*

## Gaspillage : Rebuts et déchets

*Ce sont tous des gaspillages que l'on repère facilement. Et pourtant, certains rebuts et déchets paraissent tellement « normaux » qu'on ne les identifie pas comme des gaspillages.*

*Un rebut correspond à un travail réalisé et qui n'a pas abouti au résultat souhaité. Il va donc être détruit et refait (ou corrigé et refait pour les prestations de service).*

*Pour produire, on réalise le produit ou le service demandé et parfois simultanément un déchet.*



### Quelques exemples

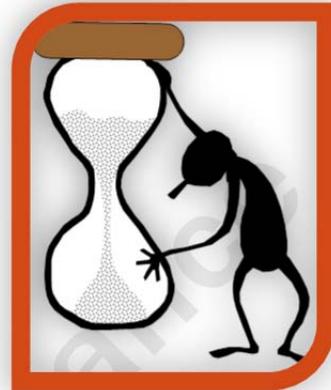
- ✓ Déchet : Les pelures de légumes dans un restaurant ;
- ✓ Déchet : Les copeaux sur une fraiseuse ;
- ✓ Déchet : Les chutes de bois dans une menuiserie ;
- ✓ Rebut : le composant découpé et usiné qui a un défaut ;
- ✓ Rebut : le légume abimé ;
- ✓ Rebut : la planche de bois coupée aux mauvaises cotes.

### Comment réduire ou éliminer ce gaspillage ?

- Remettre en cause chaque rebut et chaque chute : les critères de rejet des rebuts sont-ils adaptés ? Les chutes sont-elles réellement « normales » ?
- Identifier les causes racines des rebuts et déchets et y remédier

## Gasillage : Attentes

*Ce sont toutes les situations où quelqu'un ou quelque chose attend. C'est un gaspillage puisque l'attente provoque la non utilisation d'une ressource (surface, machine, homme).*



### Quelques exemples

- ✓ Attendre une décision (résultat d'un contrôle, affectation d'une production, ...)
- ✓ Attendre les matières premières de son poste
- ✓ Attente d'une machine (changement de format, panne, pas de conducteur, pas de composants, ...)

### Comment les réduire ou les éliminer ?

- ☐ Remettre en cause le principe selon lequel ce sont les gens qui ne doivent jamais se retrouver à attendre. Dans de nombreux cas, il vaut mieux que ce soit une machine qui n'attende pas, surtout quand elle constitue un goulet. Dans ce cas, la ou les personnes qui la conduisent peuvent se retrouver sans rien faire à certains moments si cela permet de ne jamais arrêter une machine indispensable.
- ☐ Organiser le flux pour que tout soit disponible au moment où il est utile

## Gaspillage : Les Risques professionnels

*Personne ne peut travailler de manière optimale si son environnement et ses conditions de travail ne sont pas totalement sécurisées.*

*Lorsque les tâches ne sont pas conçues de manière à réduire la fatigue, le stress et toutes les conséquences négatives sur la santé, les personnes sont moins productives, moins réactives, moins actives.*



### Quelques exemples

- ✓ Poste qui oblige à prendre des postures contraignantes ;
- ✓ Tâches complexes et répétitives sur lesquelles l'agent a peu de maîtrise. Ces tâches génèrent donc stress et fatigue.
- ✓ Exécution pure et très peu de possibilités de proposer des aménagements, des améliorations ;
- ✓ Bruit excessif
- ✓ Risque de chute, de coupure, d'inhalation de produits dangereux, ....

### Comment les réduire ou les éliminer ?

- Eviter de mettre des personnes au même poste toute la journée (faire des rotations)
- Faire participer tous les individus à des actions d'amélioration
- Ecouter.
- Réaliser une véritable évaluation des risques professionnels (conformément à la loi...)

## Gasillage : Les compétences inutilisées

*Beaucoup d'équipes sont encore séparées entre ceux qui pensent ou conçoivent et ceux qui réalisent. L'expérience montre que l'implication de ceux qui réalisent dans la conception de leur poste génère l'élimination d'importants gaspillages. En effet, les observations de terrain sont très riches en enseignements. S'en priver constitue donc un gaspillage.*



### Quelques exemples

- ✓ *Ne pas écouter le monteur qui se plaint du bruit de la machine qu'il ne peut pas arrêter de son poste (on se rend compte que non seulement cette machine fait du bruit mais elle consomme beaucoup de gasoil. Le coût d'une télécommande d'arrêt est rentabilisé en 5 jours !)*
- ✓ *Préférer avoir beaucoup de dysfonctionnements et de corrections après une réimplantation plutôt que faire évaluer par les opérateurs, en conditions aussi réelles que possibles.*
- ✓ *Faire des chronométrages puis imposer une nouvelle gamme opératoire au lieu de demander aux opérateurs de faire les chronométrages eux-mêmes puis de proposition des solutions.*

### Comment les réduire ou les éliminer ?

- ☐ *Prendre l'habitude d'informer complètement les opérateurs de ce que l'on envisage de faire et les associer au projet dès le départ*
- ☐ *Apprendre à animer des groupes d'amélioration continue*
- ☐ *Diriger en apprenant aux autres comment résoudre des problèmes plutôt qu'en les traitant soi-même.*

## 4. Mesurer les gaspillages

Vous avez repéré des gaspillages. Il vous faut maintenant évaluer leur importance pour savoir ce qu'il convient d'attaquer en premier.

Nous vous proposons de remplir la fiche proposée en annexe.



Idéalement, la fiche est remplie par ou avec les salariés concernés.

Parcours Performance

## 5. Eliminer les gaspillages

Vous avez repéré les gaspillages les plus importants. Il vous faut maintenant les éliminer, les détruire.

N'oubliez jamais que les gaspillages ne sont jamais de la faute des individus. C'est l'organisation de l'entreprise qui les génère.

L'élimination des gaspillages ne se décrète donc pas. Elle se travaille avec les gens des postes concernés.



Commencer par le plus facile, comme l'élimination de certains déplacements.

### 1 Bien informer les personnes concernées de ce qui a été constaté et mesuré

- Décrire ce qui a été constaté et mesuré ;
- S'assurer que tous comprennent la notion de gaspillage ;

### 2 Concevoir et mettre en œuvre un plan d'actions

Se contenter de beaucoup de petites victoires plutôt que viser la lune et la rater...

- Dans la mesure du possible, faire réaliser le plan d'actions par les personnes concernées ;
- Lorsqu'une solution ne fonctionne pas de manière parfaite, ne pas hésiter à la modifier par petites touches jusqu'à ce que le gaspillage soit réduit.
- Ne pas hésiter à se faire aider ponctuellement d'un expert des groupes d'amélioration !

## 6. Relevé de gaspillages

Date	
Poste	

N°	h. début	h. fin	Total (minutes)	durée gaspillage	Nature gaspillage
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

## 7. Tenez-moi au courant !

Je suis curieuse de savoir ce que vous pensez de ce guide, ce qu'il vous apporté. Vos témoignages et vos évaluations sont donc les bienvenues.

J'ai besoin d'avoir vos idées d'amélioration de ce guide mais aussi de savoir ce qu'il vous a permis de réussir. Ces deux informations permettent d'améliorer encore les ressources mises à votre disposition : des connaissances mieux adaptées et des cas vécus qui incitent d'autres entreprises à se lancer dans l'amélioration !

Vous pouvez transmettre vos témoignages et idées d'amélioration par trois moyens :

- C** Envoyer un mail à [al.delpech@parcours-performance.com](mailto:al.delpech@parcours-performance.com). ( sujet « guide des gaspillages »).
- C** Ecrire un commentaire sous [l'article consacré à la chasse aux gaspillages](#).

Dans tous les cas, n'oubliez pas de revenir sur [Parcours-Performance.com](http://Parcours-Performance.com) régulièrement pour recevoir les dernières nouveautés. Vous pouvez également vous abonner afin d'être tenu au courant par mail des dernières modifications ou créations.

Anne-Laure Delpéché

**Parcours  
Performance**

**Trouvez le bon chemin pour  
produire mieux,  
immédiatement et simplement**