

1

Le *lean*, la qualité

1.1 Les *a priori*

1.1.1 Le *lean* : les *a priori*

Le *lean* n'a pas toujours bonne presse et les *a priori* sont alimentés au gré de l'actualité et d'expériences, parfois malheureuses, dont la presse ou les réseaux sociaux se font l'écho.

1.1.1.1 Le retour du travail à la chaîne

Lorsque la vision du *lean* se réduit aux gains de productivité et que son déploiement se focalise sur cet objectif en occultant la vision systémique d'une entreprise (sa culture, sa stratégie, son environnement, son organisation, son système de *management*, son personnel, ses fournisseurs et toutes les interactions qui en découlent), les conséquences à terme peuvent être génératrices de risques psycho-sociaux (RPS) et peuvent remettre en cause la pérennité des actions mises en œuvre.

L'article intitulé « La méthode "*lean*", le retour du pire du travail à la chaîne¹ » décrit, pour une entreprise et son personnel, les effets du déploiement du *lean manufacturing* (approche industrielle des chaînes de production) qui a

1 Thibaut Schepman. « La méthode "*lean*", le retour du pire du travail à la chaîne », in : *L'Obs avec Rue89* (<http://rue89.nouvelobs.com/2011/07/21/la-methode-lean-le-retour-du-pire-du-travail-a-la-chaine-214971>), 21 juillet 2011.

consisté à découper une chaîne de production par tâches, réparties entre les salariés, pour produire plus vite.

Il donne à réfléchir sur les risques inhérents à des démarches focalisées sur une seule des composantes du *lean* au détriment de sa philosophie.

Dans certaines entreprises où l'organisation de la chaîne de production a été revue, les risques ont fait l'objet d'une cartographie et de plan d'actions.

C'est ainsi, par exemple, que pour éviter les troubles musculo-squelettiques (TMS) liés à la répétition d'une tâche, où le désintérêt engendré par la monotonie d'une tâche répétée à l'infini, un système de *turn-over* a été mis en place. Il permet à chaque salarié d'occuper à tour de rôle l'ensemble des postes de la chaîne. Le recours à un ergonome est aussi une des actions concourant à apporter un confort opérationnel.

1.1.1.2 Mais cela suffit-il ?

Dans sa série documentaire « La mise à mort du travail », dont des extraits sont accessibles sur le Net², Jean-Robert Viallet démontre « comment les logiques de rentabilité pulvérisent les liens sociaux et humains au point de tuer le travail lui-même en le ramenant à sa seule composante économique³ ».

Oui, une démarche *lean* s'attachera, entre autres, à analyser les processus de production pour déterminer si des optimisations sont possibles mais, en parallèle, elle devra identifier les effets de leur éventuelle réorganisation sur l'ensemble des acteurs concernés et pour l'entreprise. Pour ce faire, elle doit adopter une vision systémique, car des activités à non-valeurs ajoutées dans un système de production peuvent se révéler à fortes valeurs ajoutées pour les conditions de travail.

1.1.1.3 Le *lean* mis en scène

Des manifestations, des pancartes et des témoignages mettent en scène les effets négatifs du *lean*.

Ils portent aussi bien sur les conséquences sur les conditions de travail des salariés que sur les modalités de déploiement du *lean* dans les cas présentés.

Lors d'une manifestation, le 8 novembre 2012⁴, à Montréal au Québec, le comité STAT (comité composé de travailleuses et travailleurs du secteur de

2 Extraits du film « La mise à mort du travail », de Jean-Robert Viallet (https://www.youtube.com/watch?v=H3NkBv_hKvU).

3 Voir l'article de Télérama du 3 octobre 2010 (<http://television.telereama.fr/television/la-mise-a-mort-du-travail-recompense-par-le-prix-albert-londres,55459.php>).

4 « Manifestation du Comité STAT contre le *lean* le 8 novembre 2012 » (www.youtube.com/watch?v=V0Hy7mqs2PY).

la santé) dénonce la rationalisation du travail, l'accélération des cadences, le manque d'information, l'implication d'une minorité dans le programme et l'absence de visibilité : sur le début, la fin et les objectifs de ce qu'un manifestant nomme la machine.

Une démarche *lean* doit tenir compte du facteur humain pour être acceptée, efficace et pérenne. La démarche ne se réduit pas à une panoplie d'outils déployés à chaque étape pour servir un objectif lié aux finalités de l'outil concerné.

Le partage du sens, des objectifs clairs et une information de l'ensemble des acteurs sont autant d'éléments qui concourent à l'adhésion en début de démarche. Mais attention, l'adhésion n'est pas synonyme de réussite. Le gap observé parfois entre le discours de lancement d'un chantier *lean* et les résultats observés par les salariés sur leurs conditions de travail et d'éventuelles réductions d'effectif mène souvent à un rejet du *lean*. Les programmes *lean* déployés à des fins de *cost-killing* « sont comme les programmes minceur, utiles pour retrouver rapidement la ligne, mais pas toujours durables et, en tout cas, vous laissent plutôt fatigués et de mauvaise humeur » comme l'indique Thierry Castagné⁵ dans son livre, *Le lean management dans les services*.

Tout comme informer et impliquer les acteurs durant la démarche, une fois le système installé, donner de la visibilité sur les objectifs et communiquer à chaque niveau sur les résultats produits sont des objectifs primordiaux. C'est ainsi que chacun des acteurs aura une vision concrète de sa participation au système.

Il convient de ne jamais perdre de vue que tout système en place repose sur l'humain, l'organisation, les moyens à disposition et la capacité du système de *management* de l'entreprise à mettre en place la synergie entre les objectifs de l'entreprise, les besoins des clients et les attentes des collaborateurs.

1.1.1.4 Faut-il brûler le *lean* ?

Bien que les *a priori* sur le *lean* aient la peau dure : *cost-killing*, perte d'emploi, taylorisme, réservé aux spécialistes, etc., il faut dire qu'ils sont bien souvent le résultat d'échec de programmes *lean* souvent liés :

- ▶ à un manque de recul à long terme (démarche déconnectée de la stratégie, orientée gain à court terme avec une prédominance accordée aux outils) ;

.....
⁵ Thierry Castagné. *Le lean management dans les services – Méthode d'excellence opérationnelle*. AFNOR Éditions, 2012.

► à l'absence de prise en compte des aspects humains. Certains engagent des réflexions et proposent de nouvelles approches. C'est le cas, par exemple, du cabinet Julhiet dans son article « Faut-il brûler le *lean management* ? »⁶ Ce cabinet propose une nouvelle approche du *lean* gagnant-gagnant qui concilie « des gains de productivité durables, qui tiennent compte du bien-être des *managers* et collaborateurs » en se basant sur deux constats :

▼ « Les démarches de *lean management* orientées vers les gains immédiats et le *cost-killing* ont dénaturé l'esprit original du *lean*. Elles ont créé de la défiance vis-à-vis de cette méthode et généré de nombreux effets pervers : effritement des effets, dialogue social conflictuel, impacts sur la santé, rigidité des processus, désengagement... » (Voir figure 1.1.)

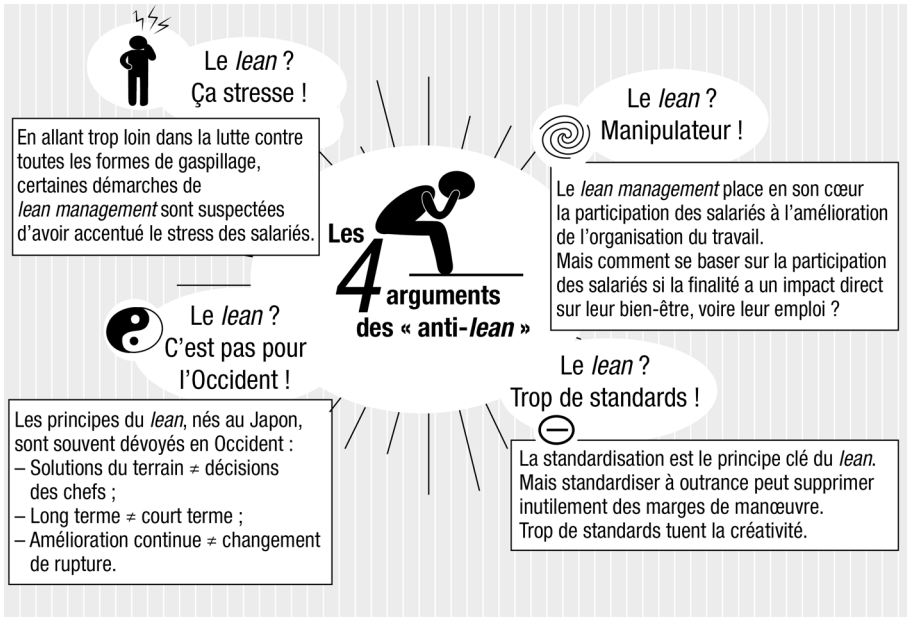


Figure 1.1 Les quatre arguments des « anti-lean »

▼ « Les dérives dénoncées sont le produit de démarches qui se sont éloignées des valeurs originelles du *lean management* et il existe cependant une approche plus humaine du *lean management* qui renoue avec l'esprit d'origine, en conciliant bien-être des salariés et efficacité. » (Voir figure 1.2.)

6 Étude du cabinet Julhiet, article du 23 mai 2013 (www.julhiet.com/2813/infographie-bruler-lean-management/).

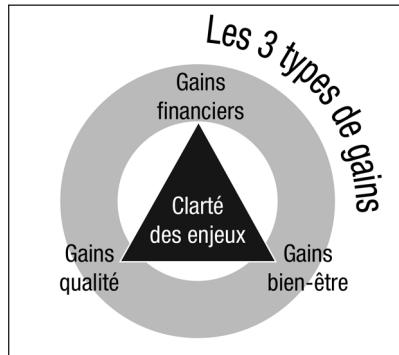


Figure 1.2 Les trois types de gains

C'est aussi le cas d'AFNOR qui propose un nouveau concept, « Le concept *lean* responsable » qui, outre l'amélioration de la performance opérationnelle des organismes, intègre un comportement responsable vis-à-vis des parties prenantes et l'application de six conditions évaluables et compatibles avec la norme AFNOR NF ISO 26000:2010⁷ :

- ▶ former les acteurs du changement ;
- ▶ respecter les 8 fondamentaux du *lean* ;
- ▶ agir gagnant-gagnant avec les parties prenantes ;
- ▶ réinvestir dans l'humain pour créer plus de valeur ajoutée ;
- ▶ contribuer au développement durable ;
- ▶ intégrer la démarche *lean* dans le système de *management* de l'entreprise.

Ce concept propose également une évaluation périodique pour rester dans la trajectoire.

Le *lean*, dans sa philosophie originelle, est une méthode puissante dont la quintessence repose sur la recherche de performance, la satisfaction du client et l'association de tous les acteurs à tous les niveaux, les uns et les autres étant indissociables.

L'émergence de ces offres prouve l'intérêt des démarches *lean*, reconnaît leur aptitude à améliorer la performance opérationnelle et démontre la prise en compte et l'importance à considérer les dimensions sociétales dans leur déploiement.

.....

7 Le concept *lean* responsable, développé par AFNOR, présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et en rendre compte (www.afnor.org/.../file/concept-lean-responsable.pdf).