

POUR UNE APPROCHE SOCIO-TECHNIQUE DU LEAN

Denis KAMINSKI – Philippe PARAZON

Le Lean Management fait aujourd'hui partie des « standards de management » présents largement dans l'industrie et, maintenant, au-delà ... Des compagnies d'assurance, des centres de recherche, et des collectivités territoriales ... s'y intéressent de près.

Les résultats du Lean Management sont souvent présentés par les responsables industriels comme importants et incontestables en termes de performance économique, même si certains de ses impacts sociaux sont parfois critiqués. On ne peut pourtant pas dire que cette approche fasse l'objet de critiques globales dans le monde économique et social.

Dans ce contexte, l'objet de ce présent article est de questionner le « Lean Management » (nous abrégerons sous le terme « Lean ») et sa pratique sous plusieurs angles.

Les praticiens et les industriels parlent-ils tous de la même chose lorsqu'ils parlent du Lean ? Finalement, qu'est-ce que le Lean et quelles sont les méthodes qu'il met en œuvre pour obtenir des gains en performance ?

Quel bilan raisonné peut-on faire des pratiques du Lean qui ont été mises en œuvre, notamment dans de grandes entreprises industrielles, qui restent les principales adeptes de cette démarche ?

Peut-on concevoir une approche du Lean différente, socio-technique, qui permette de surmonter les difficultés repérées dans sa mise en pratique ?

QU'EST CE QUE LE LEAN ? PARLE-T-ON TOUS DE LA MÊME CHOSE ?

Le Lean, qu'est ce que c'est ?

Le terme Lean (de l'anglais Lean, « maigre », « sans gras », « dégraissé ») sert à qualifier une organisation de gestion de la production qui se concentre sur la « gestion sans gaspillage », ou « gestion allégée », ou encore gestion « au plus juste ».

Les pratiques par lesquelles on peut repérer qu'une entreprise industrielle s'est « mise au Lean » sont assez caractéristiques. Dans une démarche Lean appliquée à l'industrie, on trouve dans les ateliers en mode Lean (« Lean Manufacturing ») :

- Une gestion de la production tirée par la demande du client.
- Une pratique systématique de l'analyse de la valeur de la production et la suppression des temps « perdus » (sans valeur pour le client).
- Davantage de postes de fabrication sur une ligne qu'il n'y a d'opérateurs.
- Pas de postures assises sur la ligne de fabrication, mais plutôt des postes sur lesquels les opérateurs sont debout ou en appui dorsal sans être assis.

■ Des lignes de fabrication souvent en U pour faciliter les déplacements des opérateurs le long de la ligne et favoriser leur communication.

■ Des opérateurs polyvalents sur les postes de la ligne mais qui ne réalisent que des tâches de fabrication (pas d'extension vers les tâches d'appui). Le temps de travail est classifié en 2 catégories ; des « temps verts » utiles à la fabrication, le reste étant qualifié de « temps rouges » à supprimer ou si cela n'est pas possible, à rejeter en dehors de la ligne ...

- Des approvisionnements en composants, et tâches de fonctions supports comme la maintenance, effectuées par des services ad hoc sans implication des opérateurs de fabrication. Les approvisionnements en composants s'effectuent fréquemment par le biais de chariots (« le petit train » ou le « water spider »).
- Une animation en local à « intervalle court » pour assurer la concertation sur les objectifs, l'analyse participative des dysfonctionnements par des plans d'actions réactifs préventifs et correctifs. Les fonctions supports doivent mesurer leur charge de travail et participent à l'animation intervalle court, comme la direction.
- Un développement de la communication visuelle (affichages, indicateurs, clarté des espaces, ...).

Les résultats visés sont classiquement les suivants :

- Des gains de productivité : on vise en général 20 % de gains minimum dans un délai rapide.
- Des gains en élasticité de la fabrication (obtention d'un délai court d'adaptation de capacité à la variation de volume de la demande du client).

La densification du travail en production grâce à l'entraide (facilitée par la ligne en U) obtenue par la réduction des écarts de l'ordre de 20% entre l'équilibrage classique d'une ligne et le modèle ligne en U (« concédé d'équilibrage »)

Depuis Taylor, les équipes de conception des moyens de production industriels s'arrachent les cheveux sur la difficulté d'équilibrer les charges de travail sur une ligne de production. Il s'agit d'assembler les tâches à réaliser en séquences ni trop longues (apprentissage trop long) ni trop courtes (perte de temps entre deux tâches ; risques liés à la trop rapide répétition), de la façon la plus régulière possible. Chaque séquence sera affectée à un poste de travail. L'objectif est de parvenir à ce que les écarts de temps entre les postes soient les plus réduits. En assemblage manuel, les industrialisateurs cherchent à ne pas dépasser 20%.

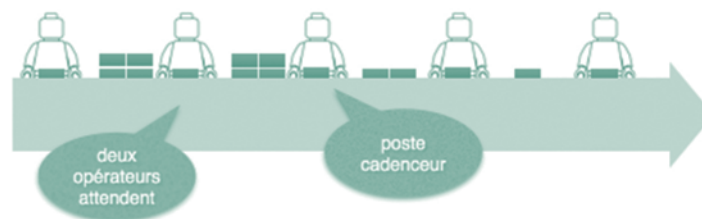
Les séquences les plus longues dans la ligne deviennent les postes « cadenceurs ». Il existe donc sur toute ligne de production classique une « déproductivité » irréductible, proportionnelle à l'écart entre les postes aux séquences les plus courtes, et les postes aux séquences les plus longues.

Cette déproductivité est « concédée » par l'industrialisation à la ligne. On l'appelle « concédé d'équilibrage ». À cette productivité, il est nécessaire de rajouter les « variations d'allure » des opérateurs sur les lignes manuelles. Les humains n'étant pas des machines, leur rythme de travail est variable. Ces variations d'allure peuvent représenter de l'ordre de 20% entre la cadence la plus rapide et la plus lente des opérateurs sur une même ligne.

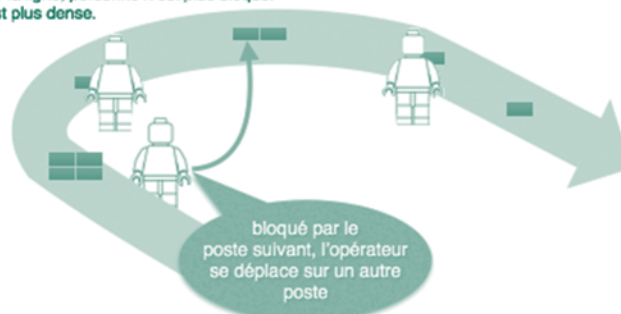
La réduction de ces déproductivités est l'objet de recherches depuis la fin du XIXème.

La ligne en U de Toyota est une façon simple et astucieuse de remplir les micro temps d'attente des postes les plus rapides pour aller chercher ces dizaines de % de productivité, ...

ligne classique : le poste le plus lent pénalise la productivité des autres postes



ligne en U : les opérateurs changent de poste à l'intérieur de la ligne, personne n'est plus bloqué. Le travail est plus dense.



Mais le Lean ne saurait donner sa pleine mesure sans une application aux autres domaines de fonctionnement de l'entreprise. Les entreprises qui l'appliquent dans ces domaines se révèlent moins nombreuses. Pourtant, selon ses promoteurs, le Lean ne saurait être efficient sans une application intégrale à l'ensemble du « système entreprise ». Complémentairement au Lean Manufacturing, on trouvera donc :

- Le Lean conception : cette démarche met en œuvre, entre autres, les pratiques suivantes :
 - La conception des nouveaux produits / services et leur industrialisation
 - La pratique de l'ingénierie simultanée
 - Le dimensionnement de capacité de production basée sur le takt time (fréquence de sortie optimale basée sur la demande client annuelle moyenne en prévisionnel = temps de sortie entre 2 produits)

Takt Time

Un atelier ouvert 21 jours dans le mois, en deux équipes, offre un temps total de $21 \times 2 \times 7,5$ h soit 315 h. La demande des clients est de 15000 produits par mois. L'atelier doit donc produire en moyenne à la cadence de $315h/15000 = 75$ secondes.

Les moyens de production de l'atelier doivent donc tous être dimensionnés sur cette cadence de base ...

- La différenciation retardée pour la massification des flux : adaptation des outils de production à la taille des flux ...
- Le Lean fonctions supports : c'est l'application du Lean production et conception à la production et à la conception de services.

Le Lean, plus qu'une démarche ou une technique, une philosophie

Mais plus qu'un mode d'organisation et de gestion, le Lean se veut une philosophie du management, plongeant ses racines principalement au Japon. Une philosophie marquée par la recherche de la performance (en matière de productivité, de qualité, de délais, et enfin de coûts), censée être plus facile à atteindre, par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages (muda en japonais) que par des changements par rupture.

Les mudas sont au nombre de 7 : surproduction, attentes, transport, étapes inutiles, stocks, mouvements inutiles, corrections / retouches.

L'école du Lean trouve ses sources principalement dans le Toyota Production System (TPS). Réputée adaptable à tous les secteurs économiques et à toutes les dimensions de l'entreprise (production, mais aussi conception et administration), le Lean s'est actuellement principalement implanté dans l'industrie (surtout l'industrie automobile).

Le Lean est, ce qui est trop souvent oublié, une approche de management à la japonaise, c'est-à-dire une culture managériale plus qu'une simple somme de techniques et d'outils, à quoi se réduit la vision occidentale. Au-delà de ces « recettes techniques », c'est, chez les Japonais, une pratique faite de considération de chacun mais aussi une vision managériale. Sans ce socle philosophique, il reste une approche très tournée vers l'outillage, mais dont le sens est très souvent perdu pour ses utilisateurs !

Les 40 principes du Schneider Production System

L'adaptation du Lean Manufacturing par l'entreprise remonte aux débuts des années 2000. Le « SPS » est basé sur 40 principes classés en trois domaines :

La contribution du personnel

La conception produit-processus

Le pilotage des processus industriels et logistiques

Le premier domaine regroupe 10 principes d'organisation et de management basés sur la responsabilisation des opérateurs, l'entraide et l'esprit d'équipe, le développement des compétences et de l'autonomie des opérateurs, l'atelier au centre de la détection des dysfonctionnements, organiser les ressources structure en support de la production, développer la communication pour accroître la réactivité, ...

Les habits neufs d'une collection de pratiques connues ?

Le Lean rassemble des pratiques issues de la déjà longue histoire de la performance industrielle. On y rencontre d'abord des éléments développés dans les années 80 :

- les concepts développés dans ces années autour du chiffre 0 (0 défaut, 0 papier, etc. ...)
- le développement des analyses de processus (reengineering,...)
- la théorisation de « la chasse au gaspi » ...

À la même époque, se développe le concept de la production « au plus juste » : notamment avec le principe du « juste à temps ». Le succès de ce concept est à mettre en corrélation avec l'état des finances des entreprises dans ces années : le coût très élevé des taux d'intérêt réels développe une prise de conscience du coût du capital et rend nécessaire de limiter le cash immobilisé : il faut produire plus vite, ne pas stocker ... et vérifier le bon emploi du capital immobilisé !

Enfin, d'autres sources d'inspiration du Lean peuvent être identifiées :

- La gestion des flux en mode tiré avec le développement du pilotage en mode kanban ...
- La qualité totale : correspondait à la recherche d'un concept intérateur, ancêtre du Lean.

- L'analyse de la valeur, pour vérifier en quoi chaque opération est une valeur ajoutée pour le client.

On peut aussi voir dans les cercles de qualité un ancêtre de l'animation en intervalle court ...

Dans les années 1990, se sont rajoutées d'autres pratiques :

- L'approche processus : l'analyse de l'activité par poste de travail à des fins de productivité, issue du taylorisme classique mais complétée par une vision globale de l'analyse de la valeur portée par l'approche processus.
- Le kaizen : le progrès continu « à petits pas ». Cette approche japonaise appuyée sur une forte pensée en termes de communication visuelle et d'animation managériale est souvent confondue en occident avec l'approche Lean. Il est vrai qu'elle la féconde sur les aspects participatifs de transformation de l'organisation des ateliers.

Finalement, la démarche Lean peut être définie comme l'intégration et la mise en cohérence des méthodes et expériences des 30 dernières décennies. Cette intégration est symbolisée par le « X... Production System ».

Ce qui a été son principal moteur d'adoption au début des années 2000 par la plupart des compagnies mondiales, c'est la montée très rapide des concurrences sur les coûts de production par les « pays émergents ». Mais la recherche de productivité horaire est une des plus vieilles histoires de l'industrie ...

UNE CRITIQUE DES PRATIQUES ... MAIS AUSSI DU CONCEPT DE LEAN ?

Le Lean, en Occident doit donc surtout son succès aux gains de productivité rapides que l'application de ses outils laisse espérer. Les sources de gains de productivité du Lean Manufacturing sont principalement dues, théoriquement :

- à l'agilité (capacité d'adaptation très réactive) de l'organisation aux variations de plus en plus rapides et importantes du volume à traiter du fait de la connexion directe des unités de fabrication au marché,
- à l'adaptabilité des équipes de production,
- à la variété et l'innovation produit.

Pourtant, de plus en plus, cette vision très outillante des pratiques Lean pose problème (on est un peu dans le fétichisme des outils !) et soulève des critiques. Nous tenterons de formuler ci-après la partie des critiques que nous faisons nôtre.

Critiques sur le Lean Manufacturing :

■ **La plus courante** : les analyses de RPS et ergonomiques font apparaître une croissance des TMS et un accroissement du stress. Trop souvent, les entreprises n'en tirent pas les conclusions : elle font reporter les problèmes perçus sur la fragilité de certains individus. Il s'agit d'une conception assez élitiste : résoudre le problème posé par le travail en mode Lean consiste à avoir des gens adaptés !

■ **L'oubli des principes et de la philosophie managériale constitutive du Lean** : dans les pratiques, les entreprises occidentales ont oublié les principes de management qui rendaient humains le système Lean et la démarche appropriable par le corps social : on n'a retenu et ciblé que les gains de productivité, mirifiques sur le papier On a aussi oublié qu'il s'agit d'une philosophie de la cogestion de la charge de travail et surtout de sa variabilité et non de confrontation sociale autour de celle-ci.

■ **L'objectif de gain reste incertain : productivité ? Elasticité ?** Tant que les objectifs ne sont pas affichés, explicités et partagés, on prend le risque que le gain obtenu disparaisse (réversibilité). On n'ose pas dire qu'on densifie le travail ni qu'on vise l'élasticité permanente de la ligne, donc la variation des équipes, pour répondre aux variations de la charge de travail.

■ **Gagne-t-on vraiment en élasticité ?** L'équipe d'opérateurs, bien souvent, se réadapte au nouvel environnement Lean et se trouve un nouvel équilibre stable (propos entendus quelques années après la transformation de l'atelier : « à 3 sur la ligne, on marche bien ... »).

■ **Certains managers de terrain n'ont pas les clés conceptuelles pour gérer la « densification de la ligne »** : ce concept reste aujourd'hui socialement invendable. Alors, au lieu d'adapter la ressource humaine au niveau de la charge client, on cherche donc plutôt à saturer les moyens techniques existants. Ceci génère la fin des gains obtenus par le masquage du concédé d'équilibre : la ligne redevient classique avec son ou ses postes cadenceurs. Ce réflexe de saturation des moyens de production est sans doute lié à la culture française de gestion de production. En France, les responsables d'atelier ont l'habitude de gérer « avec du retard » pour s'assurer qu'on occupera toujours le personnel. Une charge de travail constante est aussi souvent vécue par les salariés comme garante de l'emploi.

■ **Un flou entretenu sur l'origine des gains de productivité visés** : il existe un mélange entre la suppression des « temps rouges » et de la recherche de la productivité par masquage du concédé d'équilibre (cf. encart sur ce sujet). Par ailleurs dans de nombreux cas, ces **gains de productivité se révèlent non pérennes**, ce qui est un rappel des vieilles leçons sur la conduite du changement, instillées par des chercheurs comme Elton Mayo et l'école des Relations Humaines. Les managers ont parfois été surpris du recul de performance constaté 2 ans plus tard.

■ **Un autre flou est également entretenu sur l'objet du groupe projet chargé de reconfigurer chaque ligne de production** : il est censé procéder à l'analyse de la valeur (temps rouges / verts) et à la reconfiguration de la ligne en suivant un modèle (celui de la ligne en U par exemple, qui minimise les temps de déplacement). L'objectif est la densification du temps pour atteindre les gains de 20 % de productivité. Trop souvent la ligne en U est alors présentée comme une solution technique un peu magique permettant d'atteindre cet objectif.

■ **La spécialisation des opérateurs par fonction induite par le rejet des temps rouges est déqualifiante**. Outre cette densification du travail par fonction et par poste, les temps rouges sont calculés par nature de fonction (ex. temps rouges pour la fabrication) et non globalement pour l'ensemble du système usine : ils sont donc souvent déplacés sans suppression d'une fonction à l'autre, le plus souvent de la production vers les services d'appui. Où donc est alors le gain de temps rouge réalisé pour l'ensemble de l'usine ?

■ **Un management participatif peu approfondi et ritualisé** :

■ Dans la plupart des entreprises, le management est peu en ligne avec la philosophie du Lean : préférence pour le flou plutôt que pour la transparence des objectifs, préférence pour la pression managériale à l'atteinte des objectifs plutôt qu'à la cogestion des contraintes et de l'élasticité nécessaire. De ce fait, l'animation à intervalle court n'est pas vraiment vécue chez les salariés participant aux réunions comme un lieu d'expression sincère mais plutôt comme un rituel auquel on participe ... sans toujours vraiment contribuer.

■ On peut aussi s'interroger sur la place des sous-traitants dans un système dans lequel on ne négocie pas vraiment la gestion des contraintes. On déplace parfois certaines fonctions chez les fournisseurs (par ex. : gestion des stocks) : et si celui-ci ne refait pas ces coûts subis, il détériore sa capacité d'innovation et de développement.

Histoire de transformateurs immergés

Dans l'Est de la France, deux usines de la même entreprise produisent des transformateurs. La première produit les cuves métalliques, la deuxième produit le transfo qui sera immergé dans la cuve, ensuite remplie d'huile et fermée.

La première usine ne respectait pas les délais contractualisés avec la deuxième : 40% des commandes étaient livrées en retard. Le responsable de l'activité nouvellement en fonction annonce assez vite qu'il aura du mal à justifier l'existence d'une usine de pliage et soudage de tôles en France si la qualité de service n'est pas au niveau exigé par le groupe. À quoi sert-il d'avoir une usine à quelques kilomètres si le résultat est le même qu'avec une usine en Europe de l'Est.

Il a suffi de quelques heures de séances de travail collectif consacrées à l'analyse avec les équipes et les chefs d'atelier pour réaliser que l'usine était pilotée par un certain volume de retard. « En avoir toujours sous le pied pour obtenir une bonne motivation des équipes ». Le nouveau patron de l'activité a mobilisé les moyens d'une équipe supplémentaire pendant quelques semaines pour résorber le retard, et l'usine a atteint durablement l'objectif de qualité de service. Les deux usines sont toujours en France, ...

Critiques sur le Lean conception :

Les 3 acteurs clés doivent en théorie être sur un pied d'égalité : marketing, conception technique, industrialisation. Dans la réalité, il y a, dans le processus de conception, dominance par période d'une des 3 fonctions plus que vraie coopération. L'ingénierie simultanée n'est alors pas la construction de la cohérence ni l'enrichissement mutuel des métiers, mais une simple pression sur les délais des projets.

La place de l'exploitant : dans l'effort de raccourcissement des délais des projets, l'implication du futur exploitant des moyens de production est de plus en plus importante : c'est l'usine qui finalise la mise au point de l'industrialisation. Dans les faits, l'exploitant reste l'exploitant : il apparaît trop souvent comme peu reconnu dans ce processus de conception, en contradiction avec tout retour d'expérience sur la conduite des transformations : « C'est du temps rouge pour lui ... »

Critiques sur le Lean services supports :

La non-reconnaissance des spécificités d'une production de service et un certain mimétisme méthodologique des outils Lean dans ce domaine : chacun comprend qu'il est peu envisageable d'appliquer avec profit les logiques de densification du travail et de gain de productivité dans une unité de service (sans parler du concédé d'équilibre). L'atteinte des objectifs en ce domaine dans les services passe par d'autres logiques. Il ne suffit pas de mesurer et densifier le travail administratif à partir de décomposition de celui-ci en opérations élémentaires (temps de mise en place d'un trombone ?) ou d'optimiser le temps passé à l'utilisation de tel ou tel progiciel pour améliorer l'efficacité des services supports ...

La non reconnaissance de l'importance des logiques de coopérations plus que de fourniture à un client interne : l'approche Lean repose sur le développement des relations clients-fournisseurs. Cette approche, quand elle est appliquée de façon univoque dans le domaine du manufacturing est déjà contestable ...

L'application difficile du Lean au secteur sophistiqué du service public : l'utilisateur n'est pas qu'un client, un consommateur mais aussi un citoyen qui a des droits et des devoirs : l'application d'un modèle de relation client-fournisseur rend-elle compte réellement de cette complexité ?

Enfin, le rêve des managers de service n'est-il pas de disposer d'un modèle standard pour leur management ? Tout est dans le Lean et le Lean est dans tout ... Dans le passé, de nombreuses modes managériales ont cherché à faire croire que l'on avait enfin trouvé la pierre philosophale du management. Ne serions-nous pas aujourd'hui suffisamment matures pour évaluer les points forts et les limites d'une approche managériale si féconde soit-elle ?

POUR UNE APPROCHE SOCIO-TECHNIQUE DU LEAN

A ce stade de notre analyse, deux voies s'ouvrent à nous :

■ Soit considérer que l'ensemble des critiques que le Lean suscite doit générer un renoncement à cette démarche. Nous ne suivrons pas cette option : le nombre d'entreprises ayant adopté le Lean rend son caractère difficilement réversible en tant que pratique ...

■ Soit tenter d'amender, dans le concept de Lean, les aspects qui nous paraissent les plus critiquables pour trouver une voie qui nous paraisse plus réaliste, plus efficiente, plus praticable ... Dans cette dernière logique, plusieurs recommandations non exhaustives, peuvent trouver leur place :

Il importe de **sortir de la vision « magique » des progrès portés par l'approche Lean** : pour cela, il importe principalement de revenir à une approche plus exigeante du Lean que celle qui la considère comme une collection d'outils. Cela signifie notamment se rappeler que **le Lean est une approche managériale** et en appliquer les principes :

■ **Une vision responsabilisante des hommes au travail :** cette vision ne saurait se comprendre comme une simple obéissance aux procédures et outils Lean, mais plutôt comme un encouragement de la contribution pratique des hommes à :

- la gestion des contraintes de charge,
- la régulation des dysfonctionnements de production,
- l'amélioration de l'organisation du travail, par la prise d'initiative, et la prise en charge de la performance collective.

■ **Une transparence sur les enjeux :** il nous semble nécessaire de revenir ici aux fondamentaux du Lean : son objet n'est pas principalement de gagner 20 % de productivité par une action « one shot », mais bien de gérer les problèmes d'élasticité des ressources de l'entreprise aux variations de charge. Dans ce cadre, il importe de jouer la transparence sur les objectifs à atteindre avec le personnel des lignes de fabrication et de leur redonner, dans ce cadre, les latitudes de gestion en local de ces objectifs et des contraintes.

■ **Faire du projet Lean une occasion de repenser la supply chain globale :** conserver la vision globale de l'entité, conduire et animer en même temps des kaizen sur des processus de production et la recherche de la performance globale de la supply chain, transport, réception et expédition compris. Considérer les gains sans se restreindre au contour juridique de l'entité. Ne pas reporter des charges sur des fournisseurs clé sans s'inquiéter des conséquences de la dégradation de leurs marges à cours et moyen termes sur leur performance.

■ **Clarifier la culture de performance** adossée aux pratiques de gestion de production : la question de la performance ne doit pas être abordée uniquement sous l'angle de la productivité, mais bien sous un angle de performance globale : l'observation des systèmes de production performants montre que ceux-ci progressent conjointement dans les domaines de la productivité, de la qualité, des délais ... et des conditions de travail. Il convient donc de maintenir un raisonnement global en matière d'objectifs de performance et non d'atomiser notre raisonnement par une focalisation sur la seule productivité.

■ **Clarifier la culture de gestion de production** : il est impossible d'atteindre les objectifs de productivité et d'élasticité permis par l'application du Lean si l'on postule à l'inverse le lissage des charges de production et la saturation constante des moyens. Il faudra choisir : soit la focalisation sur des indicateurs de taux d'engagement du capital, souvent portés par les financiers et la sécurisation du personnel (et son encadrement ?) portée par le lissage des charges ou l'élasticité des moyens de production aux charges portés par le Lean ... Les financiers et les contrôleurs de gestion doivent donc davantage travailler dans la logique portée par la philosophie Lean et non contre celle-ci : pour cela, ils doivent fixer les objectifs et non se préoccuper des moyens pour les atteindre !

■ **Négocier les objectifs à atteindre** : la conséquence du point précédent relatif à l'information claire sur les objectifs est la possibilité de négociation de ceux-ci avec la hiérarchie. Bien sûr, nous ne sommes pas naïfs sur la facilité de cette négociation : mais la réussite de celle-ci n'a-t-elle pas pour contrepartie l'engagement de chacun ?

Il convient de **solder également les oppositions que contient le Lean avec une vision responsabilisante de l'organisation du travail et des contenus du travail**. Les progrès effectués en la matière ces dernières années vont tous dans le même sens : la performance des personnels au travail s'appuie sur une pratique caractérisée par :

■ L'organisation d'ateliers ou de lignes autonomes : ceux-ci doivent être dotés d'une véritable autonomie de décision et de possibilités de prise d'initiatives et de régulations en local : les services supports sont à leur service et non l'inverse !!!

■ La pratique de « métiers complets » (poly-compétent) : il ne s'agit pas de limiter l'enrichissement du travail à la polyvalence d'exécution des tâches de fabrication mais d'étendre la compréhension des processus par la pratique de tâches responsabilisantes (petite maintenance, contrôle qualité, approvisionnement,...).

■ La prise en compte des impacts RH qualitatifs : les gains de productivité ont des impacts RH quantitatifs (gains en effectifs sur la ligne), mais ces gains n'exonèrent pas l'entreprise de repérer les nouvelles qualifications des personnels ni de les reconnaître. Faire l'impasse sur ces conséquences en termes de qualification-classification relèverait d'une myopie navrante ... Toutes les entreprises qui ont fait cette erreur en ont éprouvé les conséquences négatives sur le plan social et, in fine, sur la performance de leur personnel.

■ La dévolution à des collectifs de travail de certaines tâches réservées à l'encadrement ou des services d'appui de gestion : communication visuelle, animation de proximité, gestion quotidienne du personnel, organisation du travail ... Ceci heurte de plein fouet certaines pratiques du Lean :

- La division du temps passé au travail par les opérateurs en temps rouges et temps verts (cf. supra)
- Le principe de recentrage de chaque grande fonction de l'entreprise sur sa spécialisation
- La redondance des tâches d'exécution parcellisées dignes du taylorisme du passé et la densification du travail d'exécution, facteurs de stress et de TMS ...

■ A contrario, pour atteindre les objectifs d'élasticité poursuivis par le Lean (l'adaptation des niveaux de ressource à la charge), le principal levier à activer reste la polycompétence. On rappellera, en outre, que l'évaluation de ces expériences de polycompétence en équipes autonomes montre que celle-ci économise des quantités d'emploi par réduction des interfaces (que ce soit dans l'entreprise ou avec les fournisseurs). Les sources de gains de productivité doivent donc d'abord être recherchées dans ces modes d'organisation.

■ **Développer une animation à intervalle court « sincère » et « contractuelle »** : ceci suppose de développer notamment les pratiques suivantes :

- Les objectifs doivent être partagés et négociés avec les différentes parties prenantes (équipes de production, services supports, management) : l'obtention de l'élasticité et de la densité du travail, une fois annoncées comme objectifs, suppose des contreparties notamment dans l'aménagement de l'organisation du travail et non seulement sur la question des conditions de travail et des RPS.
- Les analyses de dysfonctionnements doivent être plus sincères et moins ritualisées : il importe particulièrement que le travail d'analyse partagé des dysfonctionnements ne se déroule pas uniquement selon un processus top-down mais aussi selon une logique bottom-up, plus implicative pour les salariés et plus créative.
- Le management et les services supports doivent manifester leur engagement par la participation à ces animations mais surtout par leur contribution réactive (à l'égal de ce qu'ils attendent des personnels de fabrication) à la résolution des problèmes concernant leur niveau de responsabilité.

■ **Prendre en compte une vision élargie de la performance des processus de production** : la frontière juridique de l'entreprise ne saurait représenter les limites réelles de ces processus. Un partenariat sur les progrès à réaliser doit donc être systématiquement porté au détriment d'une approche consistant à réaliser des « coups » au détriment des fournisseurs. Cela peut sembler aller de soi sur le plan des idées, mais celles-ci peinent encore trop souvent à rentrer dans les faits ...

Développer une vision adaptée du Lean services supports : ceci suppose de développer entre autres les pratiques suivantes :

- Dans le domaine des services, il apparaît plutôt nécessaire de mettre en avant la coopération à pousser entre les services (déjà trop souvent cloisonnés) que de pousser à des relations clients-fournisseurs : n'oublions jamais qu'une optimisation de chacun des services ne fait pas l'optimisation de l'entreprise dans sa globalité. On a plus à gagner aujourd'hui à une recomposition coopérative des processus appuyés par des solutions SI performantes (par exemple type workflow) qu'à pousser une division du travail à la Taylor !!!
- La recherche d'indicateurs de pilotage adaptés joue également un grand rôle : nous recommandons de faire un effort pour développer le système de mesure des services supports vers un meilleur équilibre entre indicateurs de coût / budget, indicateurs de valeur (quantité / qualité du service rendu) et indicateurs de performance (valeur / coût). Des approches de type ABM (Activity Based Management) peuvent aider à y parvenir.

En conclusion, il importe de sortir progressivement la démarche Lean d'une approche très technique et outillante pour l'enrichir d'une approche humaine. Il ne s'agit pas ici de simplement compenser les problèmes posés par le Lean sur le plan des conditions de travail (ce qui reste utile !), mais plutôt d'inscrire le Lean dans une véritable approche globale (socio - technique). Ceci suppose :

Dans le domaine des techniques du Lean : sortir d'une vision « magique » induite par le vocabulaire et les outils du Lean pour aller vers une vision plus éclairée des mécanismes de gains de productivité et de d'élasticité portés par le Lean. L'utilisation des outils Lean trouve d'autant plus sa limite que la dimension managériale de la démarche est absente, contrairement à la pratique japonaise ...

Dans le domaine humain, social et organisationnel : une certaine transparence sur les objectifs visés, les exigences souhaitées et une vraie logique négociatoire sur les objectifs à atteindre. Se rappeler les leçons du Japon : un Lean « technique » qui ne se veut pas une philosophie managériale vécue à peu de chances de produire des performances pérennes ...

Dans le domaine de la conduite du changement, les utilisateurs des outils Lean doivent être largement associés à la mise en place des outils et des implantations de lignes de fabrication. Le Lean doit être pensé comme un outil au service des changements de pratiques professionnelles.

Enfin, il conviendra d'être prudent avec toute approche du Lean trop décalquée du toyotisme : une autre leçon du Japon est que le Lean donne sa pleine efficacité quand il est en phase avec la culture du pays dans lequel il est implanté. Une telle adéquation culturelle avec les valeurs et pratiques managériales françaises, voire européennes reste largement à construire.

ciste

35, avenue du Granier
38240 Meylan

Tél/Fax, 04 76 41 11 94
ciste@ciste.fr
www.ciste.fr