

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.telarama.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.)

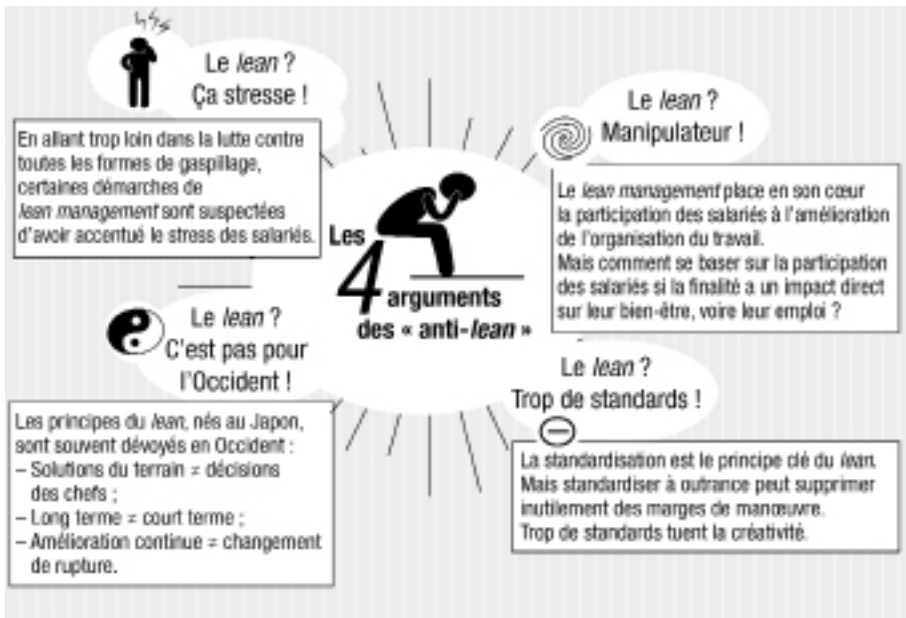


Figure 1.1 Les quatre arguments des « anti-lean »

▼ « 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/).

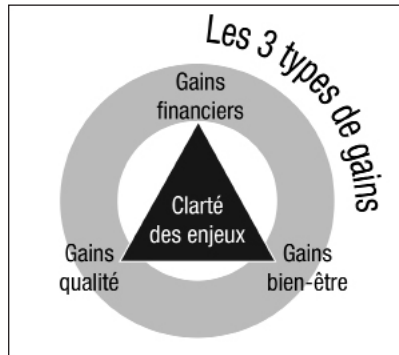


Figure 1.2 Les trois types de gains

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).

1.1.2 La qualité : les *a priori*

1.1.2.1 La qualité, ce sont des procédures contraignantes

◆ On est obligé de tout écrire

La devise de la qualité a longtemps été « écrire ce que l'on fait, faire ce que l'on écrit et le prouver ». Cela a entraîné une compréhension erronée du niveau de détail dans la formalisation des écrits relatifs aux diverses activités d'une entreprise. Beaucoup de collaborateurs se sont trouvés dans l'obligation d'écrire jusqu'aux moindres de leurs tâches, avec l'impression de lourdeur.

De plus, en cas de modification de telle tâche ou telle activité, cela obligeait à modifier les écrits. Dans certaines entreprises, c'était devenu l'activité principale des fonctions qualité : mettre à jour les documents en permanence.

◆ Écrire ce que l'on fait et le prouver, ça va bloquer l'initiative

En toute logique, si l'on écrit le détail des tâches à accomplir par le menu, changer de comportement et agir un peu différemment expose l'acteur à être « non conforme ». Si l'encadrement prend à la lettre l'impératif de faire respecter ce qui est écrit, les initiatives s'en trouvent limitées.

Plus les procédures sont détaillées, plus les capacités de prendre des initiatives sont restreintes.

Il y a même le risque que des acteurs, devant absolument faire preuve d'initiative face à une situation inédite, ne respectent pas la procédure écrite et se trouvent en non-conformité.

L'opposition des procédures et de l'initiative est un *a priori* qui a encore la vie dure dans beaucoup d'entreprises, y compris au sein des directions et de l'encadrement.

➤ Exemple

Dans cet organisme de formation continue, il a été décidé de détailler le déroulé des formations courtes (deux à trois journées), par tranche de demi-heure, en décrivant les consignes pédagogiques aux formateurs.

Tout se passait bien pour un titre de formation depuis six mois, lorsqu'un formateur moyennement expérimenté est engagé. À l'issue de la première journée de cette formation de trois jours consécutifs, les clients, au nombre de neuf, demandent à voir la Direction et menacent de partir.

Une réunion est organisée en fin de première journée. En fait, tous les clients présents avaient déjà acquis, avant de venir à cette formation, un outil prévu en début d'après-midi pendant deux heures. Le formateur, respectant la procédure, n'a pas voulu (ou a craint...) de prendre l'initiative de ne pas aborder l'outil en question, ce qui a fortement mécontenté les clients.

1.1.2.2 La qualité, ce n'est pas la vraie vie de l'entreprise

◆ Ce n'est pas l'affaire des opérationnels

Dans certaines entreprises, la qualité est confiée principalement aux fonctions qualité et les opérationnels sont peu impliqués dans la démarche qualité, ce qui est le cas quand on sépare la nécessité d'écrire des procédures (confiée aux fonctions qualité) et la nécessité de produire (confiée aux opérationnels) en laissant penser que produire serait différent de « qualité », alors synonyme de procédure.

Dans cette configuration, les opérationnels ont tendance à faire une nette différence entre la « vraie vie de la production » et la qualité.

➤ Exemple

Dans cette entreprise de mécanique, chaque fois que la fonction qualité travaille avec des opérationnels sur un sujet, ceux-ci font souvent ce type de remarque : « Ah, mais ce mode opératoire, c'est de la production et ça me sert dans le travail de tous les jours, ce n'est donc pas qualité. Je ne vois pas l'intérêt de le référencer dans le système qualité. »

◆ Ce n'est pas l'affaire des *managers*

Dans un système qualité, il y a une partie qui concerne, en principe, les *managers* au premier chef, c'est le pilotage de la qualité, constitué de :

- ▶ la définition d'objectifs relatifs à la qualité ;
- ▶ la mise en œuvre de ressources pour atteindre ces objectifs (humaines, matérielles, logicielles, documentaires, etc.) ;
- ▶ la mise en place et le suivi d'indicateurs d'atteinte de ces objectifs ;
- ▶ l'engagement dans des actions d'amélioration, si nécessaire ;
- ▶ la mobilisation des collaborateurs sur la qualité.

Or, lorsqu'une entreprise confie principalement ces activités de pilotage à la fonction qualité, les *managers* ne se sentent pas concernés, étant plutôt mobilisés sur tous les autres objectifs de conquête de marché, de productivité, etc.

Dans leur esprit, il y a la vie de l'entreprise d'un côté et le système qualité de l'autre.

➤ Exemple

Dans cette entreprise de services à l'industrie, la fonction qualité a beaucoup de mal à réunir les *managers* autour des thématiques de la qualité, beaucoup d'absences de dernière minute ayant lieu.

Lorsque la fonction qualité demande à ces *managers* pourquoi ils ne sont pas venus, ils parlent souvent de « ta réunion sur la qualité » comme si cela ne les concernait pas du tout.

1.1.2.3 La qualité peut régler tous les problèmes de l'entreprise

◆ La qualité remplace les actes de *management*

Lorsqu'il y a des dysfonctionnements divers dans l'entreprise, on peut être tenté de voir, dans la démarche qualité, l'approche providentielle qui réglerait tout ou presque de quelques coups de baguette magique.

Ainsi, la qualité apaise les conflits, oblige à la transversalité et aux coopérations entre les services, met de l'ordre dans le temps perdu en réunion, etc.

Alors que la démarche qualité ne peut venir qu'accompagner une démarche de *management* des collaborateurs adaptée et déjà engagée, on pense que la mise en place d'un système réglerait tout, ce qui est loin d'être le cas.

Les effets obtenus peuvent même aller à l'inverse de ceux attendus, car un système qualité permet de mieux travailler collectivement, mais n'a jamais réglé les relations interpersonnelles entre *managers* et collaborateurs. Celles-ci doivent se régler et s'optimiser dans un contexte de *management* individuel et collectif.

1.1.2.4 La qualité, c'est pour les grosses entreprises

◆ Il faut beaucoup de moyens et de dépenses

La mise en place d'un système qualité fait souvent peur aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux très petites entreprises (TPE), car de ce qu'elles en entendent, il faut prendre un consultant, suivre de nombreuses formations, ensuite payer régulièrement l'organisme de certification, etc.

Ces entreprises raisonnent en termes de dépenses contraintes et non en termes d'investissements sur le moyen terme, avec des retours sur investissement envisagés.

Il est certain qu'une démarche qualité, non associée à une régulation par une démarche *lean*, comme il est proposé plus loin dans cet ouvrage, peut faire craindre des dépenses dont on ne voit pas vraiment les limites.

Il n'existe pas véritablement de fourchettes de coût d'investissement en fonction de la taille, du secteur, etc. Ce qui est une mission impossible, tant les contextes et les besoins sont différents d'une entreprise à l'autre.

◆ **Il faut des compétences que les PME ne peuvent pas se payer**

Les compétences en matière de qualité, pour mettre en place une démarche qualité et la faire vivre dans une PME ou une TPE, ne sont pas démythifiées à ce jour. Beaucoup pensent qu'il leur faut engager un qualicien à temps complet, alors qu'après un accompagnement à la mise en place, faire vivre la démarche dans la durée peut tout à fait entrer dans la compétence de collaborateurs en interne, pas forcément qualiciens.

1.1.2.5 Le client n'est pas prêt à payer la qualité

◆ **Le client ne veut qu'un prix compétitif**

Ce constat est de plus en plus vrai aujourd'hui et n'est pas un *a priori*. En revanche, ce qui est un *a priori*, c'est de penser que le client ne voit que le prix, alors qu'il veut souvent le meilleur rapport qualité/prix.

Lors de négociations, si l'attente de qualité de la part du client n'est pas formalisée, c'est parce qu'elle constitue une évidence pour lui. Il s'agit donc bien pour une entreprise de travailler ces deux sujets en synergie, ce qui est le cœur du propos de cet ouvrage.

1.2 Les finalités et les potentialités du lean

Les finalités et les potentialités d'une démarche *lean* sont intimement liées et la frontière entre les deux peut paraître mince. Le parti pris ici pour distinguer les deux est d'entendre par finalités les objectifs premiers visés lors de la mise en place de la démarche et par potentialités le résultat et les conséquences pour l'entreprise d'une démarche mûre ayant atteint ses objectifs premiers, c'est-à-dire une démarche ancrée dans le quotidien, vivante et appropriée par l'ensemble des acteurs.

1.2.1 Les finalités du lean

Le *lean* est une démarche de recherche permanente d'excellence opérationnelle basée sur la suppression de toutes les sources d'inefficacité.

Pour y parvenir, il est nécessaire d'intégrer le système opérationnel, le système de *management* et la culture de l'entreprise dans la démarche.

L'objectif du *lean* est d'optimiser la qualité, les coûts et les délais de livraison, tout en améliorant le confort opérationnel du personnel et sa sécurité.

La recherche constante d'amélioration de la performance opérationnelle est réalisée à travers l'optimisation des processus de l'entreprise et le respect des exigences du client en matière de qualité, de coûts, de délais et de réactivité.

L'identification des processus de l'entreprise est un préalable à toute optimisation. Elle permet de répertorier les processus à forte valeur ajoutée et ceux à faible valeur ajoutée. Une fois cette cartographie réalisée et les processus prioritaires fixés, les travaux d'optimisation peuvent débuter.

1.2.1.1 Optimiser les processus

◆ La suppression des sources d'inefficacité

Pour chaque processus concerné par la démarche d'optimisation, un travail de mise à plat du processus est réalisé. Il consiste, pour un processus donné, à recenser les acteurs, les activités, les tâches, les outils utilisés (logiciels, matériels, etc.), les données d'entrée, les données de sortie, les délais significatifs et toutes autres informations utiles à l'analyse.

Il s'effectue *via* des ateliers de travail et associe le personnel du processus.

Une fois ce travail effectué et la description détaillée du processus validée par l'ensemble du personnel, la phase de recherche des gaspillages, *mudas* en langage *lean*, débute. « *Muda* » est un terme japonais signifiant futile, inutile, gaspillage.

Il existe sept *mudas* principaux :

- ▶ le surstock ;
- ▶ la surproduction ;
- ▶ les rebuts ou les non-conformes, les non-qualités ;
- ▶ le transport (déplacements des produits d'un endroit à un autre) ;
- ▶ l'attente ;
- ▶ le mouvement (déplacements inutiles, temps de déplacement) ;
- ▶ le process (faire plus que nécessaire, par exemple).

Une fois les *mudas* et leurs conséquences sur le processus identifiés, la seconde phase est lancée. Elle consiste à réfléchir, à imaginer les solutions possibles et à les mettre en œuvre.