



par
Anne-Lise SELTZER
consultante-sociologue, fondatrice de Lab & Cie,
présidente de l'association « C'est une maison bleue »

DÉPLOYÉ DANS LES SECTEURS DE L'INDUSTRIE ET DES SERVICES, LE LEAN RESTE ENCORE SOUVENT PERÇU COMME UNE SIMPLE BOÎTE À OUTILS AU SERVICE DE LA PRODUCTIVITÉ. MAIS CETTE VISION RÉDUCTRICE EST-ELLE TOUJOURS D'ACTUALITÉ, AU VU DE CE QUE PROPOSE CETTE DÉMARCHÉ À DES ENTREPRISES EN RECHERCHE DE CROISSANCE ?

Le lean management Développer les hommes et l'entreprise

En France, depuis plus de 20 ans, des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs développent des programmes de lean. Elles s'inspirent de la démarche développée par Toyota, qui lui a valu d'être n°1 des constructeurs automobiles en 2010 et 2012. En initiant ces démarches avec des consultants experts en lean, les entreprises peuvent espérer obtenir des gains de productivité significatifs, grâce à l'utilisation d'outils largement diffusés aujourd'hui tels que le 5S, le management visuel, le SMED et à une réflexion sur la suppression des sept gaspillages.

UNE PRODUCTIVITÉ EFFICACE ?

À court terme, les résultats en termes de productivité sont souvent au rendez-vous. Aujourd'hui, les outils du lean permettent de réaliser des gains de 20 à 30 %, satisfaisant ainsi les objectifs gestionnaires immédiats de l'organisation. Mais ces résultats peuvent aussi s'accompagner de déceptions, voire de tensions. Pourquoi ? Parce que dans les organisations où les managers ne sont pas eux-mêmes les porteurs de la démarche, une fois les consultants partis, la situation revient rapidement à son point d'origine. Pire, lorsque les outils sont déployés sans être appréhendés dans une vision globale et systémique, la situation peut même se dégrader. Par exemple, les efforts de productivité aboutissent parfois à tendre les flux et

donc le rythme de travail des opérateurs, avec des conséquences en termes de santé qui font d'ailleurs l'objet de mises en garde régulières des partenaires sociaux et spécialistes du travail (ergonomes, psychologues, sociologues...). De même, les réductions de coûts opérées peuvent aussi avoir des impacts sur la qualité des produits et des services et donc sur la satisfaction client.

Ce type de programme lean s'apparente en définitive à une démarche d'optimisation classique, partant du haut de l'entreprise et mise en œuvre par des experts, sans évolution des modes de management ou du niveau d'autonomie des équipes.

Alors est-ce que le lean se résume uniquement à cette démarche de productivité ? Quel est le « véritable » lean, initié il y a un demi-siècle par Toyota ?

DÉVELOPPER LES HOMMES

Les chercheurs aux États-Unis, en Grande Bretagne et en France ayant analysé l'expérience de Toyota, montrent en fait que les outils utilisés par la société japonaise ne sont que la partie émergée de l'iceberg. Le lean de Toyota est un système qui va bien au-delà de la boîte à

outils. Il propose une approche globale de l'organisation qui relève davantage d'une stratégie d'entreprise.

Conçu dans les années 1950 par Toyota, dont l'ambition était de s'imposer dans

un marché ultra-concurrentiel tout en gagnant de l'argent, en vendant ses véhicules au prix du marché, ce système repose sur des hypothèses qui définissent aujourd'hui « le paradigme lean » :

- La croissance des entreprises dépend de la satisfaction de ses clients ;

“
CE SONT
LES GENS QUI FONT
LES PRODUITS”

- Les clients sont satisfaits si les produits sont bons ;
- Pour créer de bons produits, il faut des employés satisfaits ;
- La satisfaction des employés est issue d'un travail enrichissant, dans des conditions stables ;
- Ce travail enrichissant, dans des conditions stables s'obtient par l'engagement et l'implication de tous dans l'amélioration continue (*kaizen*).

Dans ce cadre, la priorité de l'entreprise devient alors de mettre en place les conditions nécessaires à la satisfaction des employés, non par angélisme, mais parce que « *ce sont les gens qui font les produits, pas les systèmes* » comme l'explique Michael Ballé¹, chercheur associé à Télécom-ParisTech. « *La grande rupture du mouvement lean est de postuler* » ■■■

■ ■ ■ que les objectifs de performance sont obtenus "par" le développement des personnes et pas simplement "en" développant les personnes. C'est ce qui permet de créer des organisations centrées sur la production de connaissance, plus adaptées, et plus adaptables aux conditions de marché du XXI^e siècle. » En parallèle, la notion même de travail est redéfinie, l'amélioration continue devient une composante du travail, ce que résume l'équation « JOB = WORK + KAIZEN. »

Pour porter au quotidien cette vision dans l'entreprise, Toyota a donc mis en place un système, le Toyota Production System, ou TPS, qui constitue un ensemble de principes, de pratiques et d'outils formant un système d'apprentissage pour les salariés. La finalité est d'inciter chaque personne à enrichir la connaissance de son travail en s'appuyant sur la résolution de problèmes, rendus visibles grâce aux outils du TPS. Pour faire vivre ce système, le rôle du management est central.

ALLER SUR LE TERRAIN

Tout se joue sur le terrain (le *gemba*), le seul endroit pour visualiser les problèmes et les comprendre à partir de l'observation des personnes qui travaillent. L'équipe managériale, et en premier lieu son dirigeant, va commencer par aller sur le terrain pour regarder l'activité par l'œil de l'opérateur et, avec l'aide d'un professeur (*sensei*), voir les problèmes à partir des faits. Ensemble, ils vont essayer

Lutter contre les sept gaspillages

- la surproduction,
- les temps d'attente,
- les transports inutiles,
- les traitements inutiles,
- les stocks,
- les mouvements inutiles,
- les productions défectueuses (rebuts).

“ ENRICHIR LA CONNAISSANCE DE SON TRAVAIL ”

de les comprendre en faisant des liens entre les problèmes de satisfaction client et la production, entre rentabilité et problèmes opérationnels. L'étape suivante : challenger les collaborateurs et les faire travailler sur la résolution de ces problèmes, qui deviennent autant de supports à l'apprentissage.

Individuellement, ces problèmes constituent des occasions d'approfondir la connaissance de son métier. Au niveau collectif, le processus d'analyse des problèmes, de discussions sur les causes, puis la recherche d'une solution, contribuent à développer la capacité de travail en équipe.

Le travail, dans le système lean, a donc une triple fonction : à la fois source d'apprentissage, lieu de formation et objet de dialogue entre les équipes. Dans un contexte où la notion de sens du travail s'étirole, comme le décrit le psychologue du travail Yves

Clot², une démarche de cette nature peut raviver la fierté professionnelle et le plaisir du travail bien fait, en revalorisant l'opérateur en tant que personne.

UN MANAGEMENT PAR L'AVAL

Dans cet environnement, le rôle du manager consiste à créer les conditions de l'implication et de l'apprentissage de son équipe. Pour cela, il va challenger ses collaborateurs et les faire réfléchir à la résolution des problèmes jugés comme prioritaires pour l'entreprise. Pour les aider à réussir, il va les former à partir des standards et grâce à des chantiers d'amélioration. La finalité de son action est double : développer l'autonomie de chacun de ses collaborateurs sur leur poste de travail et leur confiance en leur propre jugement ; et par là, augmenter la satisfaction et la capacité d'initiative des salariés, clés pour l'amélioration des processus et des produits. Et donc pour la satisfaction client !

À l'opposé d'un « *management par l'amont* », cette approche du lean qui privilégie le terrain et l'expérience tend à s'approcher de ce que Norbert Alter³

appelle « *le management par l'aval* ». Celui où la relation managériale, la possibilité de coopérer, de partager et d'échanger apportent aux collaborateurs la reconnaissance de leur travail.

Comme en témoignent des responsables d'entreprise, une démarche lean est un chemin qui peut être long mais qui engage durablement l'entreprise vers la performance. En prenant appui sur un mode de *leadership* basé sur la confiance dans la capacité des équipes à agir de manière responsable, le lean réconcilie la question de la performance et celle de la place des hommes dans l'entreprise, ouvrant une alternative au paradigme taylorien. Dans sa version systémique, le lean permet de repenser les relations de l'entreprise avec l'ensemble de ses parties prenantes, qu'il s'agisse des salariés, des clients, des fournisseurs ou des partenaires sociaux. Et donc de repenser la gouvernance de l'entreprise du XXI^e siècle, dans un système où la confiance serait un des moteurs de développement. ■

1. Co-fondateur de l'Institut Lean France et du Projet Lean Entreprise et auteur de plusieurs ouvrages sur le sujet.

2. Yves Clot, *Le travail à coeur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, Éditions La Découverte, 2010

3. Norbert Alter, *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, Éditions La Découverte, 2009

Internet

➔ www.institut-lean-france.fr, le site de l'Institut lean France (ILF)

en savoir plus

➔ *L'esprit Toyota*, Taiichi Ohno, Masson, 1990

➔ *Le management lean*, Michael Ballé, Godefroy Beauvallet, Pearson, 2013

➔ *Système lean, penser l'entreprise au plus juste*, Dan Jones, James Womack, Pearson, 2^e édition 2009

LE POINT DE VUE...

Frédéric FIANCETTE, DIRECTEUR DES OPÉRATIONS
DE WATTS FRANCE & DIVISION SOCLA



SUR LE TERRAIN DU LEAN

ÉCHANGES : Comment avez-vous commencé à faire du lean ?

FRÉDÉRIC FIANCETTE : Le lean a démarré chez Socla en 2005. Nous étions une division de Danfoss et nous avons eu à déployer un programme de productivité. En tant que DFI, au vu de la démarche, je me suis dit que nous allions trouver des outils intéressants pour rationaliser nos processus et baisser nos coûts de fabrication. Les chantiers ont été mis en place à avec des consultants externes sur un périmètre qui couvrait parfois des ateliers entiers et qui duraient seize semaines.

Quels ont été les résultats ?

Sur les aspects financiers, entre 2005 à 2007, cela se passait bien : nous faisons entre 25 et 30 % de productivité par projet. Au bout de deux ans et demi, j'avais rejoint les opérations, nous avons constaté que nous commençons à atteindre certaines limites. Nous faisons de la productivité, mais en parallèle beaucoup de choses ne s'amélioraient pas ou même se dégradait, des indicateurs comme le taux de service ou des sujets qualité, de même que les stocks, ne bougeaient pas.

Après avoir fait ce constat, quelles décisions avez-vous prises ?

Avec le comité de direction, nous sommes partis suivre une formation pour essayer de mieux comprendre notre situation. Là j'ai pris un coup sur la tête ! Nous avons fait un jeu d'entreprise, comme avec Danfoss, mais cette fois, nous avons parlé de qualité, de taux de service, de stocks et de satisfaction client ! Au cours du jeu, le formateur qui jouait le rôle du client exprimait très fortement son mécontentement, mais personne ne l'entendait... Pour moi, cela a été un choc ! Je me suis dit qu'il fallait changer notre approche parce que nous n'irions nulle part en nous obstinant à faire de la productivité uniquement pour baisser les coûts.

Vous avez donc décidé de continuer à faire du lean mais différemment ?

Oui, à partir de 2008, nous avons commencé à travailler avec ce formateur, il est devenu notre *sensei* et il nous accompagne encore aujourd'hui. Depuis nous avons explosé les compteurs : nous avons gagné 20 points de taux de service depuis 2008, baissé les stocks de plus de la moitié, les réclamations aussi. Nous avons fait d'énormes progrès sur la satisfaction de nos clients.

Ces résultats impressionnants, vous les avez obtenus comment ?

Depuis 2008, notre *sensei* vient une journée par mois et nous faisons le tour d'un site en allant sur le terrain. Là, nous essayons de visualiser les processus pour repérer les problèmes et puis les résoudre un par un avec les

équipes. Nous apprenons à regarder les situations d'une autre façon, à faire des liens entre ce qui se passe dans nos ateliers et nos résultats. Je le fais aussi une fois par mois sur tous les sites avec mon comité de direction. C'est notre façon d'apprendre ensemble. Nous avons une vision et nous savons où nous voulons aller.

Qu'est-ce que cela change pour vos équipes ?

Avec des visites tous les mois, nous nous obligeons à apprendre à changer tout le temps. Les ajustements ne se font plus par à-coups comme auparavant, avec des ateliers qui faisaient un chantier d'amélioration tous les deux ans. Aujourd'hui, tout le monde y participe tout le temps, à partir de la résolution de problèmes. Avec cette démarche, nous développons les gens pour qu'ils apprennent à faire des chantiers de manière de plus en plus autonome. Le lean qu'on développe aujourd'hui fait en sorte que les gens apprennent individuellement à améliorer leur poste de travail, pour améliorer ensemble la qualité des produits qui sortent de nos ateliers.

Et sur l'environnement de travail des opérateurs ?

Avant, nous avons essayé de réduire les déplacements mais on ne travaillait pas vraiment pour soulager les opérateurs, plutôt pour faire en sorte qu'ils perdent moins de temps. Aujourd'hui, nous éliminons ces gaspillages, mais du point de vue de l'opérateur, en regardant les gestes fait sur le poste de travail pour en améliorer l'ergonomie. En travaillant collectivement sur des standards gestuels, nous nous mettons d'accord sur les bons gestes pour éviter ceux qui sont néfastes pour la santé. Ensuite, une formation sur les nouveaux postes de travail est faite avec le manager.

Quels ont été les impacts en termes financiers ?

Depuis que nous avons démarré le lean, notre capacité à transformer le résultat en *cash* a été de 165 % sur la période, grâce à la baisse de nos stocks et à celle de nos investissements. Dans le système lean, les décisions d'investissements dépendent des besoins du terrain et non d'un bureau d'études qui veut investir dans une machine qui ne servira à rien les trois quarts du temps. À partir de 2008, on a divisé les investissements par deux, tout en continuant à développer nos produits et à innover.

Comment travaillez-vous avec les autres fonctions de l'entreprise ?

Aujourd'hui, quand je fais une visite terrain, j'emmène tout le monde, pas uniquement les équipes de production, aussi le DFI, le DRH, le commercial. C'est vrai que parfois, quand vous proposez de faire ces visites, certains disent qu'ils ont un vrai boulot... Pourtant, faire du lean, ce n'est pas pour se faire plaisir, c'est un objectif de survivance. ■■■

■ ■ ■ La finalité c'est d'augmenter la satisfaction client pour développer le *business*, pour gagner plus d'argent et investir davantage dans le développement de nouveaux produits pour rattraper la concurrence, puis la dépasser.

Comment voyez-vous votre rôle de manager lean ?

Pour moi, c'est d'aller voir le terrain, de challenger les gens et de les faire travailler ensemble sur des *kaizen* pour les développer. Parfois, on a l'impression qu'on peut manager une entreprise à partir d'un PC. Je me rends compte qu'une des grandes vertus du lean c'est de ramener les managers sur le terrain, parce que le terrain est impartial. Quand y est, la magie, c'est qu'on se met à raisonner à partir du terrain et non plus à partir du service où l'on travaille, avec une vue très partielle voire partielle.

Une fois, nous avons emmené des gens du bureau d'études pour leur montrer que les produits qu'ils avaient conçus ne pouvaient pas être montés par l'atelier, alors que sur leurs écrans 3D tout fonctionnait. Ce n'est que dans l'atelier qu'ils se sont rendu compte que les pièces qu'ils avaient conçues étaient trop petites pour être tenues par des doigts humains.

Donc vous allez continuer à développer le lean dans l'entreprise ?

Oui, car nous avons juste fait le plus facile ! Plus vous nettoyez les lignes, plus les problèmes les plus difficiles apparaissent. Au vu de nos parts de marché, on peut se croire très bons, mais pour un robinet où vous avez seulement 3 composants (un corps, un chapeau et une boule) qui constituent 80% de la production a des concu-

rents qui sont bien moins chers que nous. Les problèmes produit, on va commencer à les attaquer maintenant.

Quels enseignements tirez-vous de votre pratique du lean au bout de 6 ans ?

L'enseignement majeur, c'est que le lean n'est pas une affaire de production, c'est vraiment une façon de manager une entreprise au sens large. Il concerne tout le monde, dont la fonction financière, évidemment.

Je suis encore surpris de voir combien les discussions qu'un comité de direction peut avoir devant un poste de travail dans l'atelier sont tellement plus enrichissantes que dans une salle de réunion. Quand on se retrouve devant un produit et qu'on voit la façon dont il est fabriqué, il se passe toujours quelque chose d'étonnant, on apprend quelque chose sur le produit, sa fabrication, le client et cela ouvre des pistes d'améliorations à creuser.

chiffres clés

Watts

➔ Fabrique des appareils de robinetterie contribuant au confort et à la sécurité dans le domaine de l'eau et de la qualité de l'eau pour des applications domestiques, commerciales et industrielles.

➔ CA 2012 de Watts France & Division Socla : 165 M€. Le CA de SOCLA a été multiplié par 4 en 15 ans.

➔ Effectifs : 800 personnes sur 6 sites industriels dont 5 en France, 6 000 clients dans le monde.



DFCG .tv

L'espace vidéo de la DFCG

Découvrez toute l'actualité de l'association
EN IMAGES
sur www.dfcg.tv

INTERVIEWS - REPORTAGES - EVENEMENTS - NEWS

Pour plus d'informations
Mathieu Marcinkiewicz
Tél : 01 42 27 94 57
mathieumarcinkiewicz@dfcg.asso.fr