



Le lean management

Nouvelle menace sur l'emploi

La conférence du 28 avril dernier, organisée par Sextant Expertise, expert-comptable des comités d'entreprise, a été l'occasion pour trois de ses consultants de rappeler le cadre théorique du lean mais surtout d'évoquer, à partir d'expertises conduites dans les entreprises au sein desquelles ils interviennent, leur constat de sa mise en place. Utilisé uniquement comme une solution à la recherche de gains immédiats, et ainsi détourné de sa philosophie initiale, le lean devient, pour nombre de directions, la méthode idéale pour supprimer des emplois et intensifier le travail.



Sébastien Vernède

en stimulant l'esprit d'initiative des salariés. La recherche de gaspillages (« mudas » en japonais), c'est-à-dire de toutes les opérations qui n'apportent pas de valeur ajoutée pour le client, est au cœur de toutes les démarches lean. Ainsi, l'immobilisation inutile d'un produit, le stock, dans le domaine de la production, est considéré comme étant un « muda ». Il équivaut à un travail partiellement effectué ou en attente, en informatique, ou encore à un stock de document ou de formulaire pour l'administration.

La grande difficulté pour faire face au lean c'est de le reconnaître quand les directions n'annoncent pas sa mise en œuvre. Les mesures sont simples mais ses outils sont souvent complexes et s'accompagnent de noms pas toujours faciles à traduire, donc à comprendre. Mais, sa plus grande force réside dans le fait qu'il repose sur le bon sens : il est donc très difficile d'y résister ! ■

Dans l'histoire, les entreprises ont toujours recherché des méthodes pour augmenter la productivité : hier le taylorisme, aujourd'hui le lean. Elaborée dans l'industrie auto-

“ *Le lean suppose qu'on y consacre du temps, de 3 à 6 ans. Dans la pratique ces délais sont souvent réduits à 1 an, voire à 6 mois parfois !* ”

“ *La grande force d'une approche lean : des mesures simples et du bon sens !* ”

mobile par Toyota au lendemain de la seconde guerre mondiale, la démarche lean vise l'optimisation des processus en diminuant les sources d'inefficacités et de gaspillages et s'étend aujourd'hui à l'ensemble des secteurs. Le lean, qui peut se traduire en français par « production maigre », regroupe en effet un ensemble de principes et de méthodes cohérents et indissociables élaborés pour répondre au besoin de contrôle de l'employeur sur ses équipes tout

LE 5S

Le 5S est un des outils développé pour répondre aux objectifs du lean. Cette méthode vise à organiser l'espace de travail en supprimant les mouvements et les déplacements inutiles et les sources d'erreur :

- **S** comme...« Seiri » (ranger les outils à proximité si on les utilise souvent, loin si on s'en sert moins, etc.);
- **S** comme...« Seiton » (situer, c'est à dire définir des règles de rangement);
- **S** comme « Seiso » (scintiller, c'est à dire nettoyer régulièrement);
- **S** comme « Seikestu » (standardiser, c'est à dire définir et appliquer des normes);
- et enfin **S** comme...« Shitsuke » (suivre et faire évoluer, c'est à dire permettre une évolution continue de l'outil).



Fabrice Willard



L'entreprise fait face à des demandes fortes : les clients et donneurs d'ordre réclament des baisses de prix chaque année, les actionnaires demandent une amélioration de la rentabilité, la concurrence est de plus en plus agressive... Le lean permet d'accélérer les gains de productivité et d'intensifier ceux obtenus avec des méthodes plus classiques. Cette intensification se retrouve dans le travail : plus la recherche de gains de productivité est importante, plus l'intensification du travail (pour ceux qui restent) l'est également !

“ Le lean permet de dégager des gains de productivité « invisibles » pour les clients et les fournisseurs et ainsi d'améliorer les marges.”

Prenons une situation initiale qui définit une certaine part de tâches à valeur ajoutée pour un effectif de x personnes. Dans le lean que nous avons qualifié de « mal fait » voire « d'extrême », la part de valeur ajoutée augmente tout comme le temps de travail et la pression sur les conditions de travail, et le besoin en ressources diminue considérablement, entraînant la disparition automatique d'emplois.

Le lean que nous avons appelé « académique », va, lui, contribuer à diminuer la part de non valeur ajoutée sans toucher au temps de travail ni au niveau de pression sur les conditions de travail, mais le besoin en ressource va être réduit. Pour que le lean devienne « vertueux », il faut que les ressources ainsi dégagées soient utilisées pour produire plus, ou bien

“ C'est parce que les gains de productivité classiques ne jouent pas sur la marge des acteurs, les économies de coûts étant quasiment redonnées aux clients, que le Lean est apparu dans les SSII !”

réaffectées dans un service de l'entreprise qui se développe. C'est pourquoi, selon nous, le lean ne peut se mettre en place que lorsqu'il y a croissance dans l'entreprise. Dans le cas contraire, il entraîne inévitablement une suppression de postes ainsi qu'une dégradation des conditions de travail ! ■

Ce que le Lean suppose pour avancer conformément à ses objectifs fondamentaux :

- **Du temps** : le lean est un projet à LONG TERME (3 à 6 ans).
- **La participation de tous.**
- **La confiance de tous les collaborateurs**, ce qui est impossible dans des contextes de réduction des effectifs importants (peut-on scier la branche sur laquelle on est assis ?),
- Il n'est pas possible de ne prendre qu'une partie du panel d'outils : c'est « tout ou rien ».
- **Une pyramide inversée** (c'est-à-dire mettre la hiérarchie et les fonctions supports au service de ceux qui produisent la valeur) pour la résolution de problèmes est nécessaire ainsi qu'une grande liberté de parole.
- **Des dispositifs d'amélioration continue** doivent pouvoir remettre en question l'organisation et les processus au fur et à mesure de changements du contexte.



PAROLES D'EXPERT



Nathalie Nagel

Nous avons rencontré de nombreuses situations où la terminologie de lean, ou même de projet, n'était jamais utilisée et où les processus subissaient pourtant des modifications importantes. Néanmoins, certains signes ne trompent

“ Demandez combien l'entreprise va économiser et comment elle compte réinvestir, sont des questions qui relèvent du CE : vous n'avez pas de complexe à avoir pour poser ces questions à la direction. Vous êtes dans votre rôle ! ”

pas et doivent alerter : l'apparition de termes japonais, la présence de consultants qui « enquêtent » sur les méthodes de travail, une communication d'entreprise qui met l'accent sur la productivité, l'apparition de groupes de travail visant l'optimisation des processus ou encore l'engagement de projets de remise à plat de ces processus sont autant d'indices qui nécessitent que les élus questionnent la direction afin de clarifier ses intentions. Pour pouvoir agir, les élus doivent connaître les objectifs réels du projet, son envergure, les conséquences attendues sur les organisations ainsi que les moyens d'accompagnement envisagés en termes de formations et de compétences notamment. D'autre

part, la productivité étant au cœur du débat, il faut bien connaître les éléments de mesure utilisés par la direction pour l'évaluer ! Intégrer les réflexions sur

ces données lors des NAO ou pour négocier un tout autre dispositif telle qu'une prime exceptionnelle par exemple. Déclencher un droit d'alerte peut

“ Le lean, une démarche qui n'épargne aucun secteur d'activité... ”

le lean dans le champ de mission du diagnostic des comptes annuels est totalement possible et fortement recommandé surtout lorsque la démarche est très progressive et non assumée par les directions. Il faut chiffrer les gains espérés par la direction, tant par des baisses d'effectifs que par des économies relatives à la suppression des gaspillages et ne pas hésiter à utiliser

permettre de clarifier les objectifs du projet et mettre en évidence les menaces qui pèsent sur l'emploi. Cette solution est particulièrement adaptée dans le cadre d'une mise en œuvre rapide du projet. Enfin, l'expertise CHSCT sur les conditions de travail reste un des points d'entrée le plus accessible. ■

AGIR ? OUI, MAIS COMMENT ?

Questionner la direction pour clarifier ses intentions :

- Quels sont les objectifs réels du projet ?
- Quel est le montant des économies visées ?
- Quelle est l'envergure du projet ?
- Quelles seront les conséquences sur les organisations ? Sur les compétences ?
- Quels sont les moyens d'accompagnement prévus ?
- Dans chaque service, pour chaque métier de l'entreprise, quels sont les indicateurs qui mesurent la productivité ?

Déclencher un droit d'alerte pour :

- Clarifier les objectifs du projet,
- Mettre en évidence des menaces sur l'emploi.

Intégrer les réflexions sur le lean dans le champ de mission traité dans le cadre du diagnostic des comptes annuels.

Recourir à une expertise CHSCT.

Chiffrer les gains espérés et utiliser ces données dans les négociations !

PAROLES D'EXPERT



Quels impacts pour les salariés ?

Dans un centre d'appel d'une société de services informatiques (SSII) où le lean a été implanté en 12 semaines seulement, chaque facteur de gain a été précisément calculé. Au total, le gain potentiel était évalué à 45,99%. Curieusement et sans qu'aucune explication rationnelle ne soit fournie, la direction a décidé de diviser ce gain par deux pour estimer le bénéfice apporté par la démarche. Cette division par deux reste un mystère et démontre à quel point il est important que les représentants du personnel s'intéressent à cet aspect du projet. Question productivité, en introduisant la notion de « low performers » - c'est-à-dire des salariés qui ne satisfont pas aux exigences moyennes de leur poste de travail - la direction s'assure d'augmenter sa cadence de production... ainsi que la moyenne de sa performance qui désignera de nouveaux « low performers » et ainsi de suite...

Ailleurs, dans un centre de logistique, c'est toute l'organisation qui a été remise en cause. S'appuyant sur une communication fortement axée sur « le bon sens », la direction a longtemps parlé de plan de convergence avant de « lâcher » le terme,

“ Du moment qu'un consultant promet à une entreprise de réaliser des gains substantiels, il n'y a aucune raison pour que le lean se limite à un certain type d'activité. Son déploiement est d'ailleurs en cours dans des secteurs où on ne l'attendait pas il y a seulement quelques années tels que la recherche ou l'administration par exemple ”

lean. Chantiers Hoshin, écriture des standards, 5S, promotion de la « lean attitude » tous les ingrédients du lean d'apparence académique ont été déployés pour susciter l'adhésion des salariés. En agissant sur des processus clés avec des solutions spectaculaires proposées par les producteurs eux-mêmes et mis en œuvre en 3 jours seulement, les salariés pouvaient difficilement critiquer la démarche. Les premiers résultats ont vite été visibles... les premiers départs aussi ! Pauses fixes, horaires modifiés, perte d'autonomie, disparition ou modification profonde de certains métiers... autant d'impacts vécus par les 650 salariés que comptait le site.

Dans une enseigne de commerce de l'habillement, aux 500 magasins et aux 4 500 salariés, c'est une véritable chasse aux temps qui s'est effectuée en moins de 6 mois. 50% de temps gagné sur la mise en rayon avec un gain à peu près équivalent sur les opérations

de réassort. Sauf que la direction n'a jamais assumé les objectifs et qu'aucun indicateur n'a jamais pu être avancé. Seules les intentions sur les efforts en termes de productivité étaient définies d'avance : les heures de travail à utiliser magasin par magasin ont été réduites en amont de la mise en place ! La direction se félicite du succès de la méthode et assure proposer « un plus grand plaisir au travail ». Pas sûr que les stagiaires qui assurent les ouvertures ou les ferme-

tures des magasins ou que les salariés qui se retrouvent seuls, toute la journée, pensent tout à fait la même chose.

Pour avancer, conformément à ses objectifs fondamentaux, le lean impose la mise en place d'un dispositif d'amélioration continue qui vise la remise en question de l'organisation et des processus au fur et à mesure que le contexte change. Or, la direction a depuis décidé de modifier radicalement le « display » en ne laissant qu'une taille par article en magasin, le stock étant, lui, situé en réserve. Autrement dit, un choix marketing qui vise un raisonnement inverse à celui invoqué lors du déploiement du lean... ■

“ Une mission peut coûter 1 million d'euros : c'est dire l'importance des gains attendus ! ”

Sextant Expertise

27 Boulevard des Italiens – 75 002 Paris

01 40 26 47 38

info@sextant-expertise.fr

www.sextant-expertise.fr

