

LE POINT DE VUE DE LAURENT RIVOIRE ET PHILIPPE ROUZAUD

Ne plus avoir peur du « lean management »

Nouvel outil de réduction de coûts ou vraie démarche de mobilisation et de progrès pour l'entreprise et les salariés ? Le « lean management » est de plus en plus une référence dans les réorganisations. Portée par les directions d'entreprise, cette méthode interpelle le management, les salariés, mais aussi les représentants du personnel (CE, CHSCT et syndicats). Ces derniers, notamment, veulent en comprendre les fondements, la méthodologie, les enjeux pour la santé, les conditions de travail et de vie des salariés, et engager des réflexions pour une action concertée des partenaires sociaux.

Le « lean management » fleurit dans les entreprises sous toutes ses formes (résolution de problèmes, réduction drastique des stocks, travail sur les flux pour réduire les délais, programmes qualité zéro défaut...). Mais cela ne suffit pas à expliquer

Un projet de moyen terme et non une réponse pratique et immédiate à la crise.

pourquoi les partenaires sociaux s'intéressent si spécifiquement au « lean », à ses enjeux économiques, industriels et sociaux et craignent ses impacts sur l'emploi et les conditions de travail. Peut-être parce que le « lean » est trop rarement considéré comme un projet d'entreprise à part entière.

Le terme « lean », « amaigrissement » en français, a été utilisé pour la première fois en 1987 pour qualifier les méthodologies de gestion d'entreprise développées au Japon, dont la réalisation la plus aboutie est le Toyota Production System (TPS). Malheureusement, « amaigrissement » est souvent interprété en Occident comme « dégraissage des effectifs », alors que l'esprit des méthodologies japonaises lui donne le sens de réduction de l'ensemble des gaspillages : temps d'attente, traitements inutiles, stocks intermédiaires, déplacements, non-qualité... En effet, le « lean » est tout à la fois un mode de management et une philosophie qui se veut en rupture par rapport au taylorisme et au fordisme qui n'avaient toute créativité de l'individu. Il vise à améliorer la performance globale de l'entreprise en repositionnant l'opérateur en tant qu'« homme

intelligent ». Les démarches japonaises s'enracinent dans l'engagement de l'opérateur dans le travail (salarié qualifié, valorisé et « heureux » dans son travail), et s'inscrivent dans la durée et la progressivité (esprit dit « kaizen »). Les salariés sont formés à l'utilisation de méthodologies éprouvées : outils de résolution de problèmes (avec, par exemple, des schémas en « arêtes de poisson »), rationalisation du lieu de travail par la méthode des 5S, changements de série optimisés avec le SMED (changement très rapide d'outils).

Le « lean » peut ainsi permettre des améliorations importantes sur les performances globales du processus industriel, dans un contexte où les exigences des clients se renforcent (en exerçant, par exemple, une forte pression sur les délais de livraison). D'où la popularité de la démarche auprès des entreprises.

Alors, que craindre du « lean » ? Concrètement, les résultats obtenus dans les tentatives de son déploiement dans les pays occidentaux sont très souvent décevants. Outre la méconnaissance et l'incompréhension du « lean » dans sa dimension stratégique (construction dans la durée, pas à pas) et humaine (l'homme intelligent), la principale cause d'échec concerne le détournement de la philosophie et méthodologie « lean » par les managers en charge de l'appliquer.

Ces échecs sont largement liés aux spécificités de la culture occidentale (performance à court terme, prérogative décisionnelle, effets de mode managériale). Le « lean » appelle notamment un repositionnement hiérarchique et le développement d'une réelle autonomie de l'opérateur (devenu « intelligent »), qui se heurte à un fonctionnement très hiérarchique (culture du pouvoir décisionnel). Les enjeux pour les salariés confrontés à sa mise en place sont majeurs. L'ensemble des processus de l'entreprise, des missions de la hiérarchie et des opérateurs peut être modifié et conduit à une refonte de la valeur du travail et des formes de reconnaissance, de l'organisation des collectifs,

des compétences nécessaires, de la valorisation de l'individu.

Se posent en outre des problématiques de repositionnement professionnel (quelle réponse apporter aux économies de main-d'œuvre issues du « lean », souvent largement éludée ?) ou d'inadaptation des compétences aux évolutions attendues (quelle réponse apporter à l'individu en situation d'échec ?). Ces enjeux, s'ils sont mal maîtrisés, font clairement porter un risque de forts dysfonctionnements organisationnels ou psychosociaux (stress, mal-être, voire agressivité, comportements d'addiction...).

Pour les salariés et leurs représentants, la capacité à proposer des modifications au projet sera difficile. Comment se positionner vis-à-vis d'un « lean » très souvent présenté comme une démarche de modernité, rarement comme un projet, alors même que sa philosophie, avec des termes parfois volontairement compliqués, échappe à la compréhension spontanée ? Comment dire non à une démarche présentée comme nécessaire (pour le client, l'entreprise), progressive, moderne (toute entreprise digne de ce nom le fait), efficace (Toyota devenu leader mondial dans l'automobile) et tournée vers les opérateurs ?

Dans ce contexte, l'expérience amène quelques recommandations essentielles. D'abord, pour être intégré et accepté, le « lean » ne doit pas être considéré comme une réponse pratique et immédiate à la crise mais doit être conçu comme un projet de moyen terme. Ensuite, il doit faire émerger de vraies démarches participatives, incluant le champ des conditions de travail. Enfin, il doit prendre en compte l'évolution des compétences, la formation et, au-delà, l'organisation des collectifs et la valorisation de l'individu. Plus que jamais, le « lean » est un sujet sur lequel le dialogue social doit pleinement s'exprimer dans l'entreprise tant sur le fond de la philosophie que sur la forme de la mise en œuvre. Les salariés et les représentants du personnel sont à ce titre les instances privilégiées d'un débat à nourrir.

Laurent Rivoire est directeur associé du Groupe Alpha, Philippe Rouzaud est ergonomiste et consultant en organisation industrielle au sein du cabinet Secafi-Groupe Alpha.