



Mince, c'est du lean !

B. JACQUIER

b.jacquier@isast.fr

94 rue Servient / 69003 Lyon
Tél. 01 70 64 93 00



Site : www.isast.fr
Mel : contact@isast.fr

Une galaxie de méthodes d'organisation du travail



Lean :

- Le socle commun à toutes ces méthodes
- Une *façon d'organiser* le travail, l'entreprise, les services
- Lean veut dire « mince »

Pour quelles raisons les entreprises choisissent-elles de déployer le lean ?

- Nos nouveaux modes de consommation.
- La financiarisation de l'économie : par la logique du forfait, par les taux de rentabilité demandés.
- Les nombreuses **incitations publiques** : subventions, programmes de déploiements soutenus par les régions, intervention d'investisseurs publiques, etc.
- Une **force de frappe marketing** considérable, qui s'appuie sur une image du lean « moderne » et « clef en main ». Le lobbying est puissant, jusque dans les ministères.
- Les promoteurs de la démarche ont réussi à diffuser l'idée que le **lean s'appliquerait à toute activité humaine**, il serait un **système « total »** qui règle les problèmes de management, de production, d'organisation voire de dialogue social.
- Dans le contexte où **les chiffres qui sont annoncés sont spectaculaires** (productivité, place, délais), et les résultats sont souvent là... mais à quel prix ?



Une initiative de l'AFNOR montre que dans l'esprit de ses promoteurs, le lean s'applique à toute activité humaine



Face à ces enjeux et opportunités, le lean est l'un des outils possibles de rationalisation

- Rationalisation : « modification méthodique et logique d'un processus ou d'un système organisationnel en vue d'en améliorer l'efficacité » (dictionnaire du Marketing). Le lean est *avant tout* un outil de rationalisation, l'entreprise attend un résultat et/ou un retour sur investissement.
- Il existe deux grandes voies de rationalisation, le lean peut *en théorie* accompagner l'une ou l'autre.

Rationalisation par la professionnalisation

- Développement de méthodes « vraiment » métiers
- Partage des savoirs et des expériences
- Recueil et traitement des problèmes
- Facilitation des échanges entre pairs
- Gestion des compétences
- Mise à disposition des ressources (matérielles et immatérielles)

Rationalisation industrielle

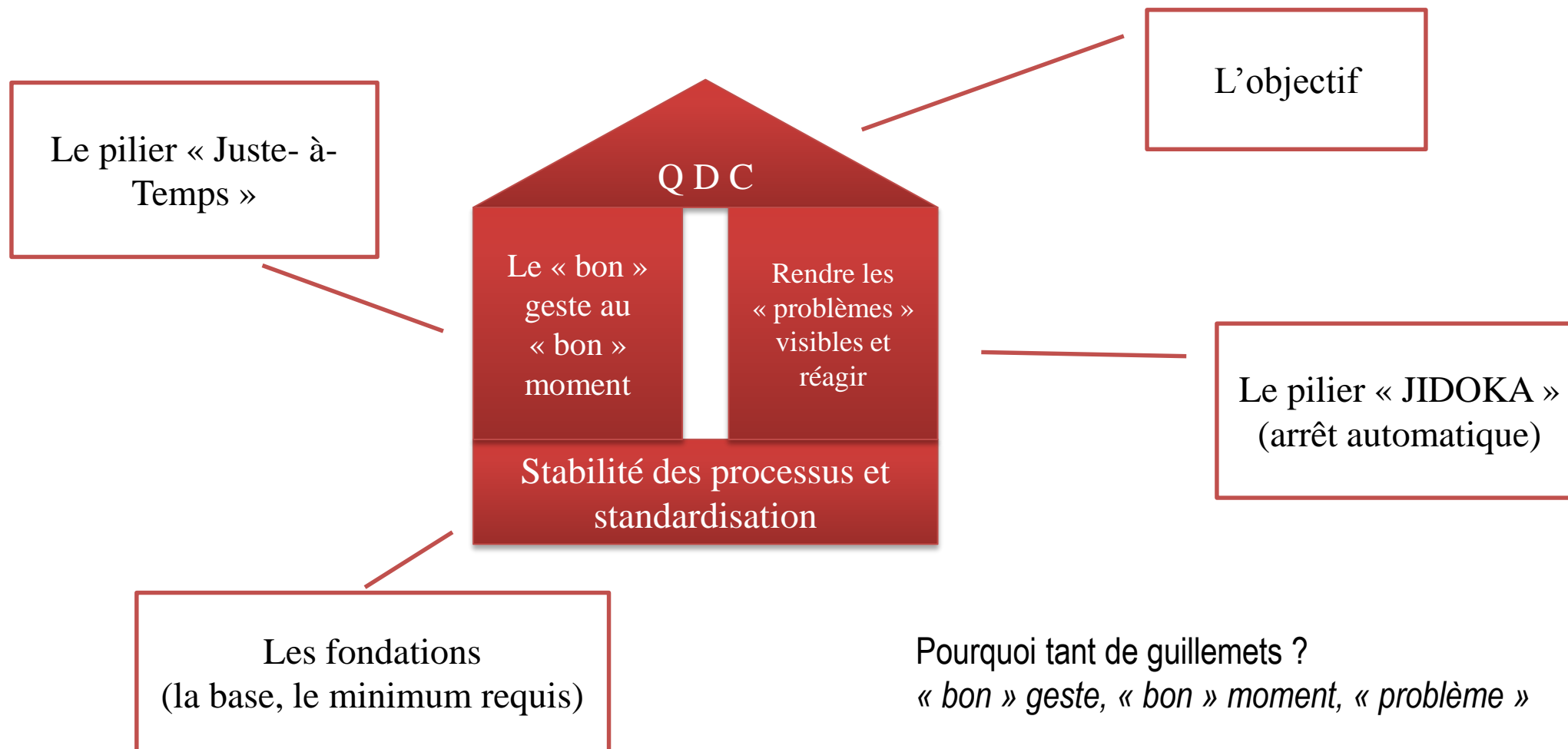
- Standardisation du travail
- Utilisation d'outils standards et normés (SAP,...)
- Mise en processus
- Découpage en tâches élémentaires
- Evaluation des temps de chaque tâche élémentaire
- Affectation des tâches à des cellules spécialisées
- Entraînement à la performance
- Reporting permanent, « management agile »

Le lean... c'est un peu comme le fugu

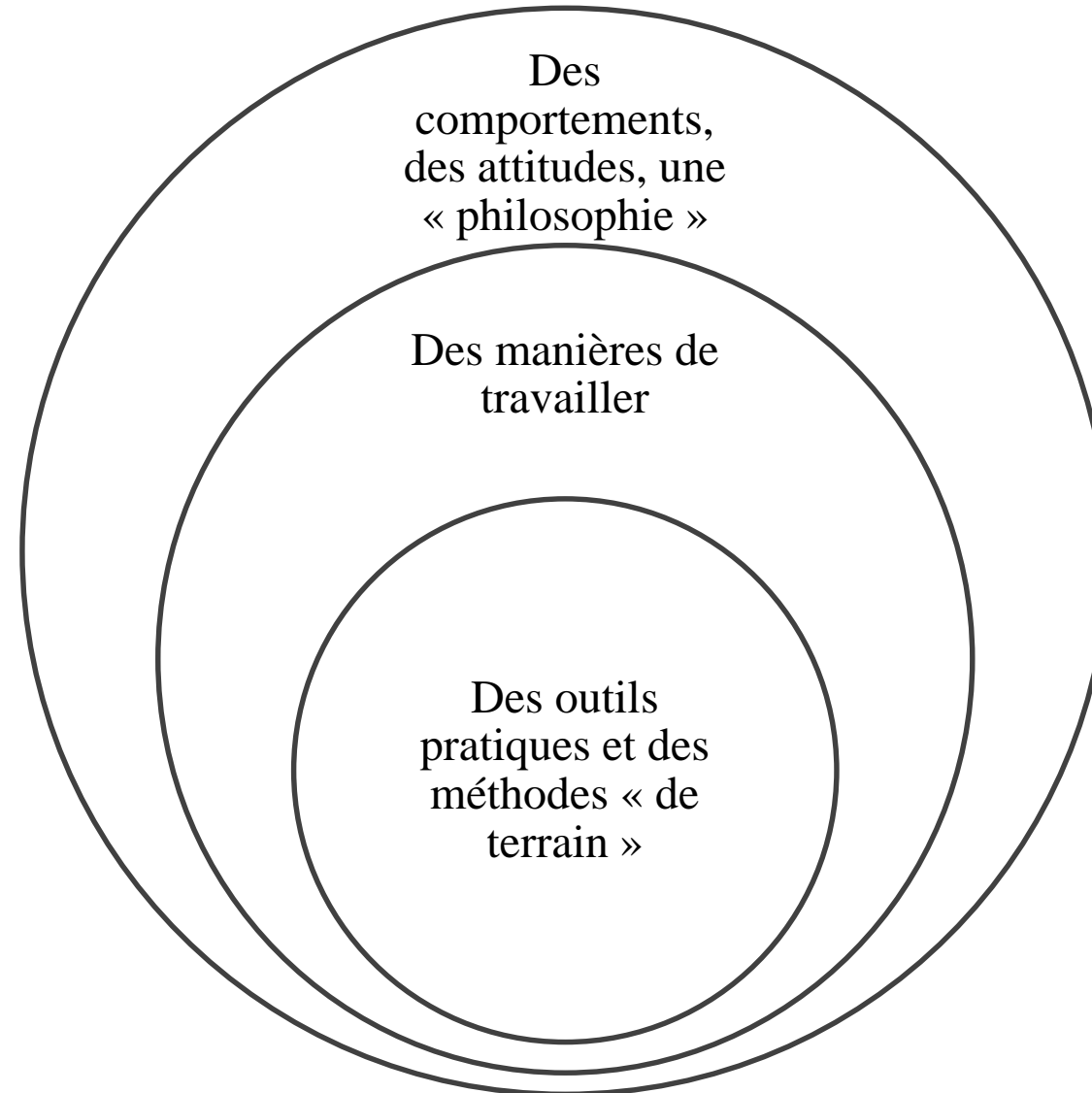


Un poisson lune

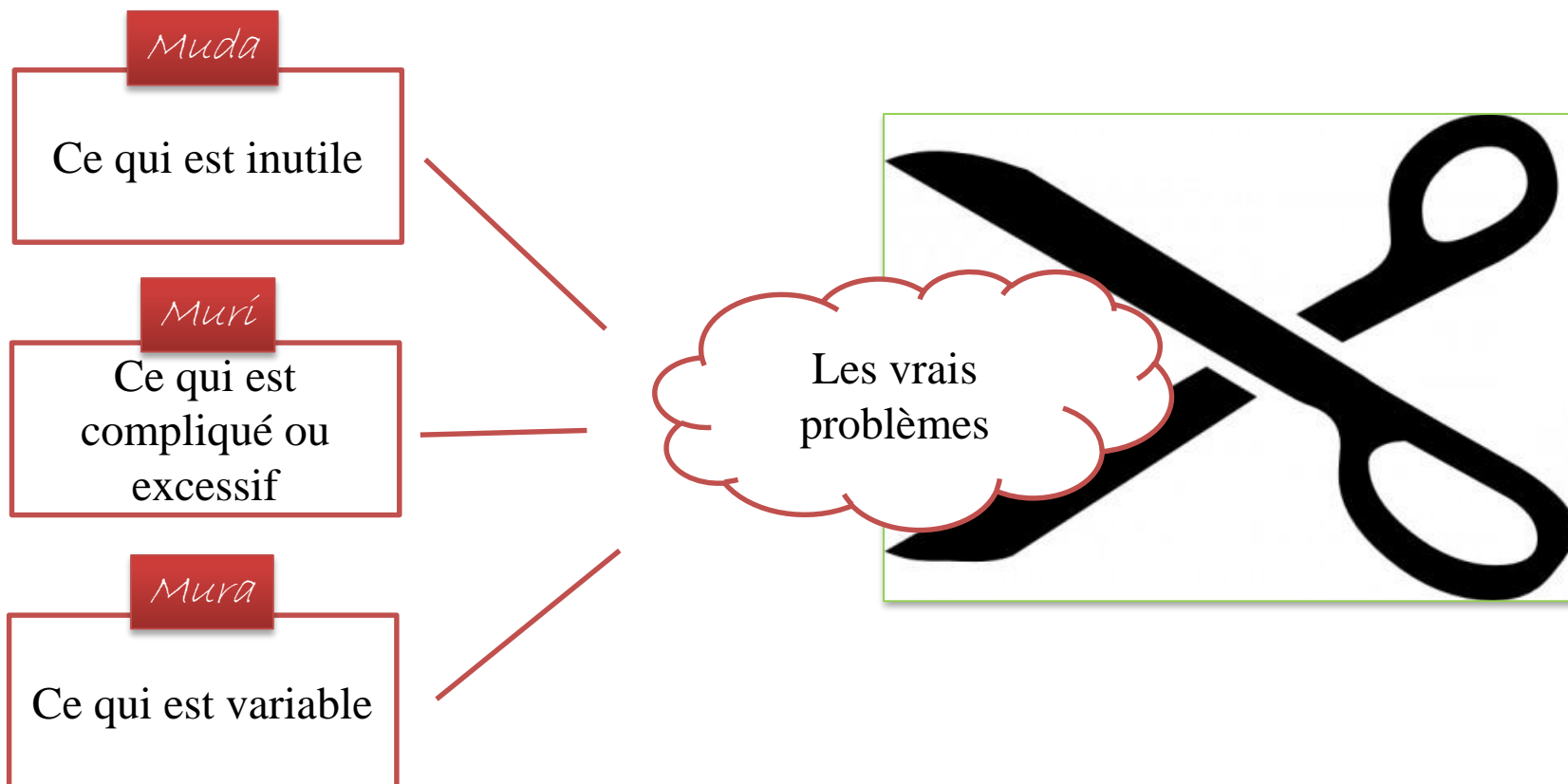
Le lean a sa maison



Une autre manière de présenter le lean : un empilement de prescriptions

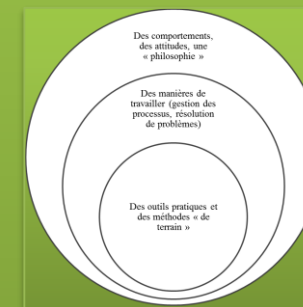


L'idée générale du lean, sa promesse



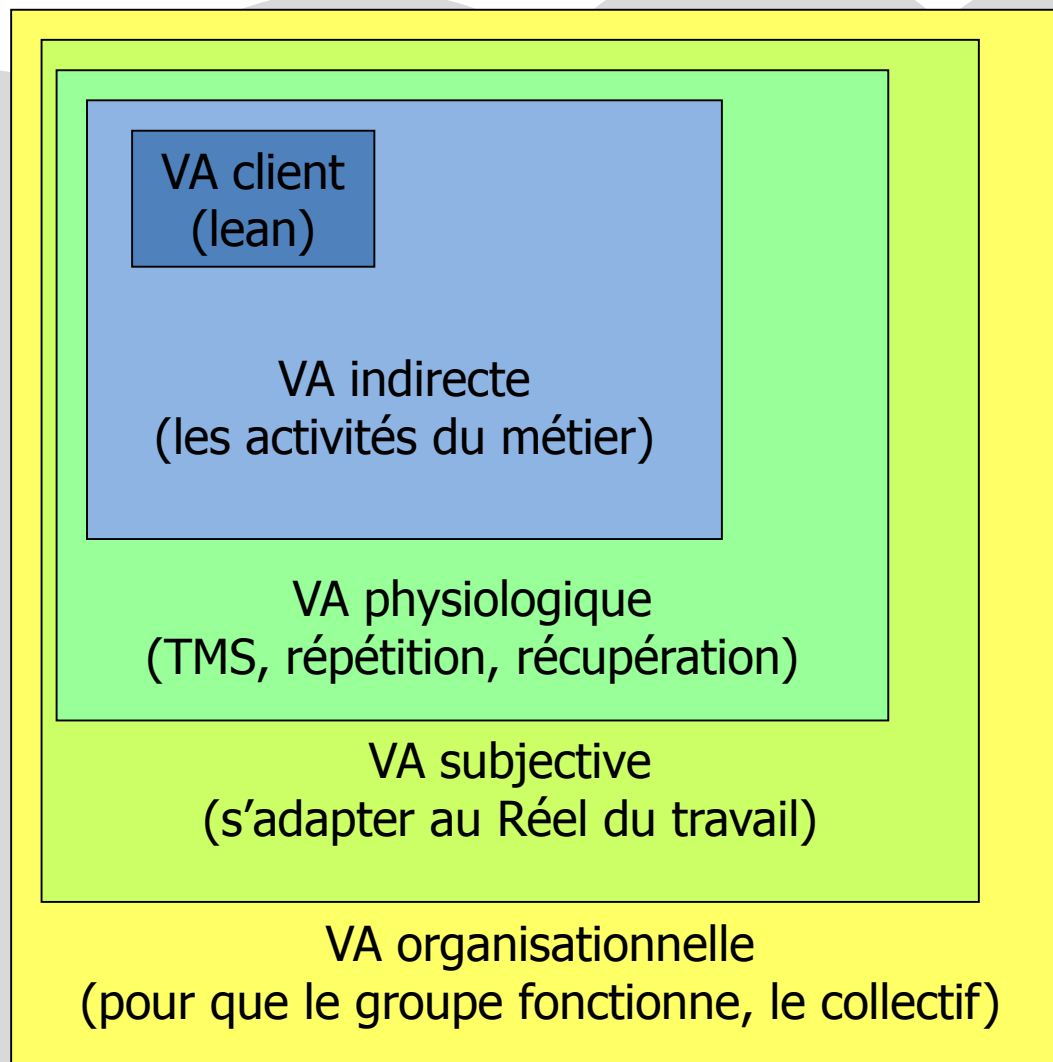
Travailler autrement pour éradiquer ces problèmes

- Partout
- Tout le temps
- De manière « participative »



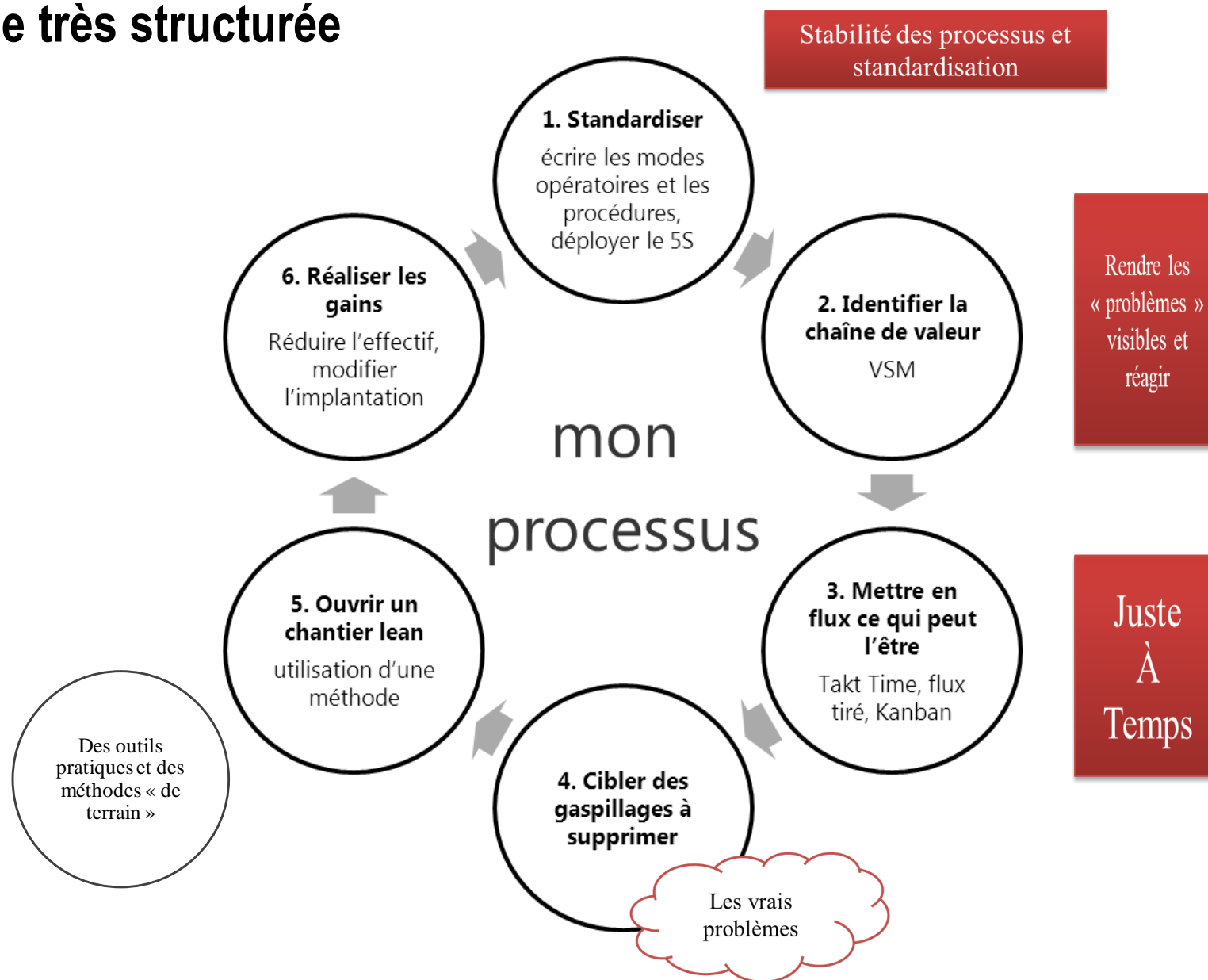
- En utilisant des outils éprouvés
- Selon un processus continu
- Et en adoptant les bonnes attitudes (« philosophie »)

Vers une vision inversée de la « valeur », pour en finir avec la chasse aux gaspillages du lean



MUDAS
MURIS
MURAS

Le lean n'est pas une démarche de pure créativité, c'est une méthodologie très structurée

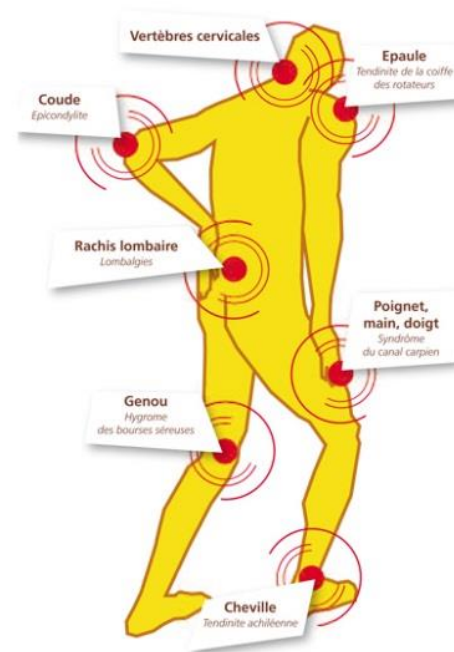


Impacts sur la santé : d'abord sur le corps

2 types de pathologies liées à l'intensification du travail et à la « chasse au gaspi », typique du lean :

- Les troubles musculo-squelettiques (TMS)
 - Dans les centres d'appel, la faiblesse de l'initiative laissée génère des TMS importants sans que l'activité soit « physiquement lourde ».
 - Répression des affects et des émotions, gestes empêchés. Les TMS sont des troubles qui peuvent en partie résulter de RPS.
 - Les TMS sont aussi une conséquence de postures et de répétitions de gestes contraints.

- Les pathologies plus spécifiquement syndromes de surcharge (absence de repos physiologique ou psychologique, considérés comme des *mudas*)
 - Épuisement professionnel (*Burn out* dans certains cas)
 - *Décompensations* dues au travail bâclé ou à la pression continuelle
 - *Hypertension, anévrisme, ...*



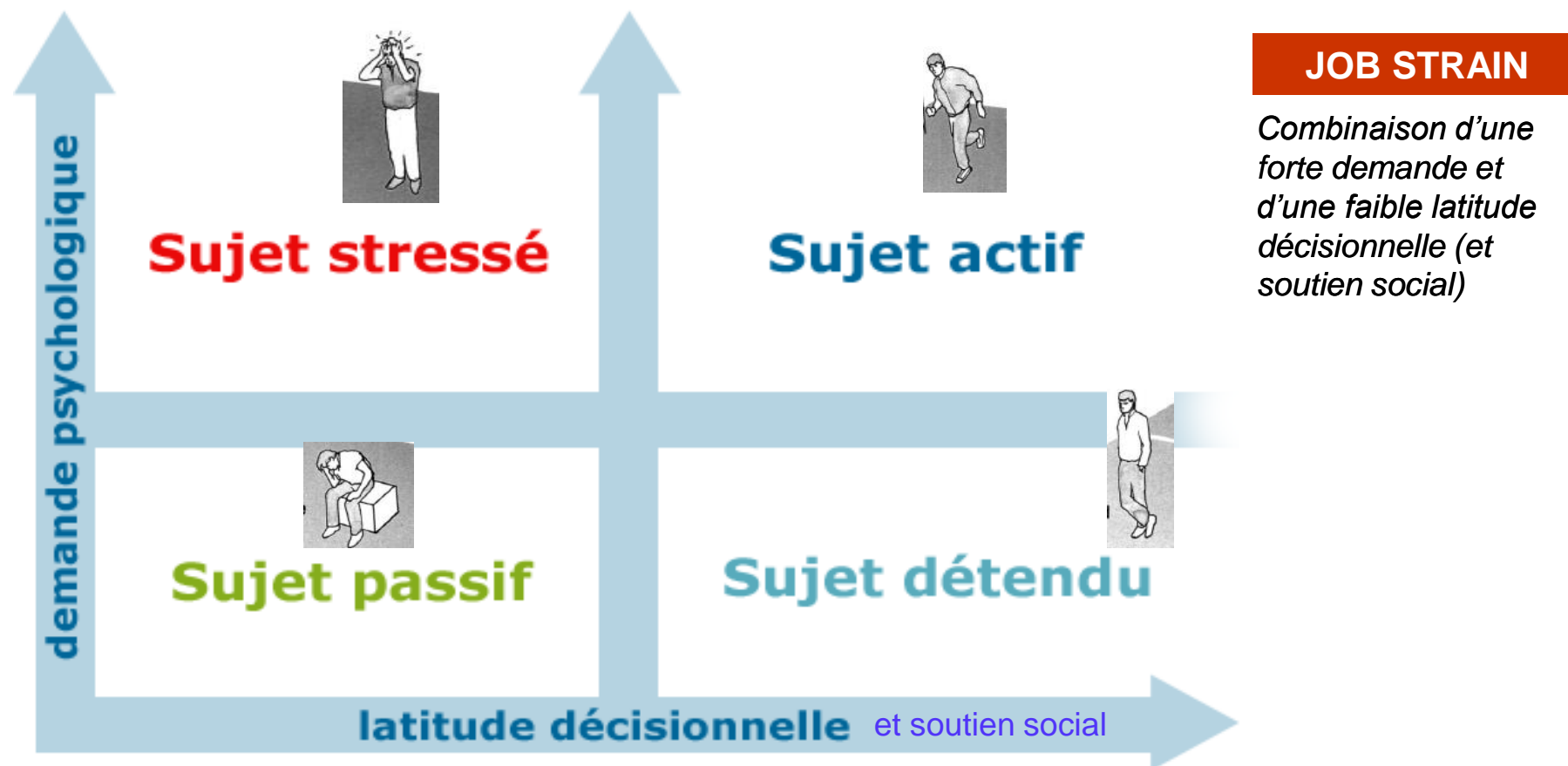
Les TMS sont la première cause de maladie professionnelle et leur nombre ne cesse de s'accroître. Elles représentent 80% des MP pour les actifs du régime général.

- 37000 nouveaux TMS indemnisés / an (régime général)
- 8,4 millions de journées de travail perdues (régime général)
- 787 millions d'euros de frais couverts par les cotisations (régime général)
- 40% du coût total des MP (avec ou sans arrêt de travail)
- Le coût moyen d'un TMS est estimé à 21300€

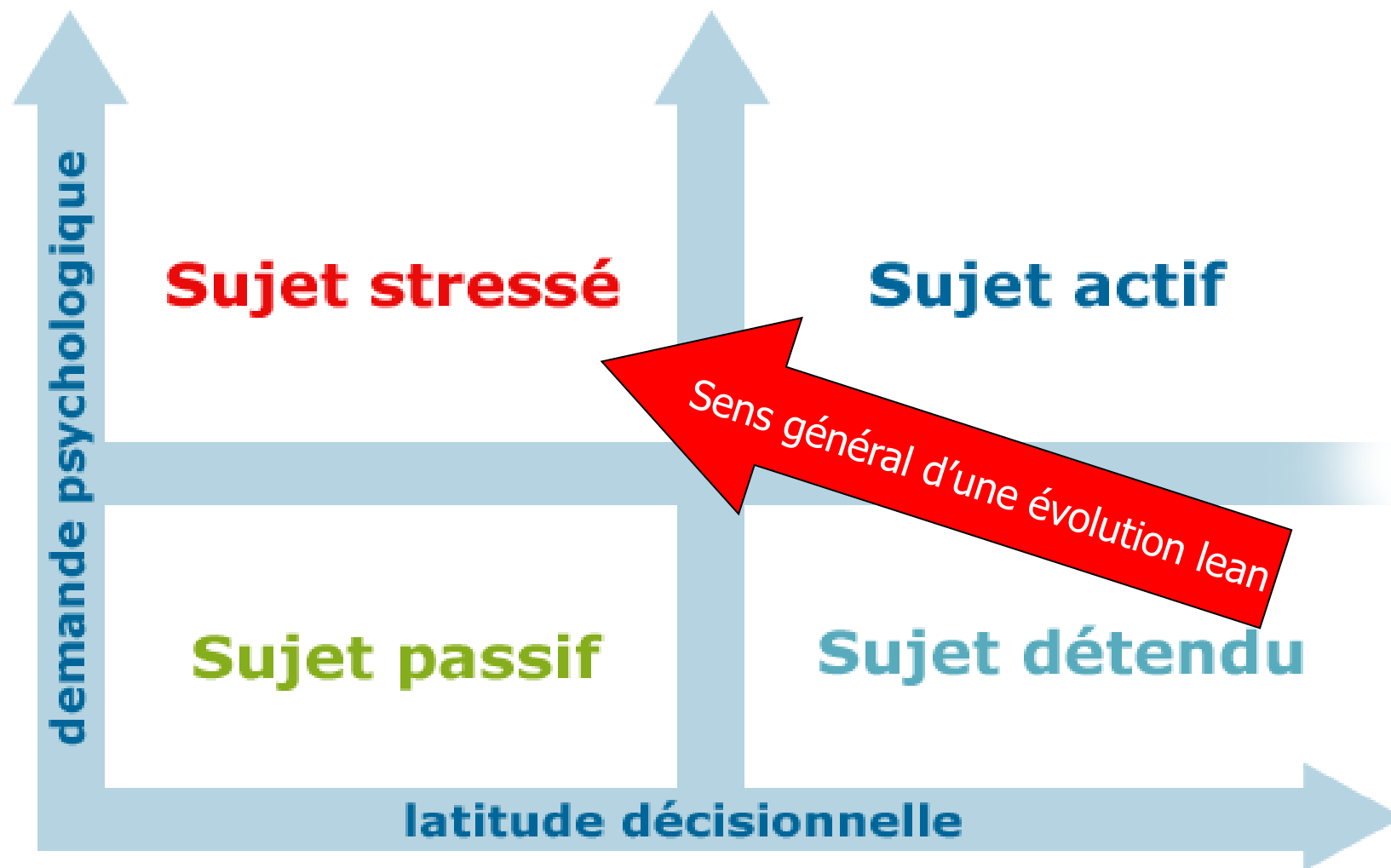
Impacts sur la santé : sur les RPS également

le LEAN dans le modèle de Karasec

- Le modèle de Karasec est un outil de compréhension des RPS



Le LEAN dans le modèle de Karasec



- Forte augmentation de la demande psychologique
 - Moins de temps de récupération
 - Moins d'amortisseurs (vus comme des gaspillages)
 - Pendulage (Takt Time)
 - Enrichissement de la tâche par productivité
- Forte diminution de la latitude décisionnelle et du soutien social
 - Standardisation
 - Individualisation des tâches et de l'évaluation
 - Négation de la VA – notamment la coordination du collectif / l'isolement

La vision lean du travail

Pour le lean, le travail est une somme de tâches et de séquences de tâches (algorithmes) :

- Tout doit pouvoir se décrire et se prescrire. Pour le lean : travail = *travail prescrit*.
- En principe, tout le monde peut tout faire, et tout le monde est interchangeable. Trois choses garantissent d'atteindre cet objectif :
 - La standardisation : tout le monde fait pareil (comme cela est prescrit) et des outils (5S, Poka Yoke) permettent cette uniformisation tout en piégeant les erreurs.
 - L'entraînement : ouverture des « écoles de métier », généralisation du e-learning, des « serious games ».
 - L'engagement : toutes les lacunes de l'organisation seront résolues par l'engagement des salariés, véritables militants de la performance d'une institution à laquelle « on leur impose d'adhérer librement » (cf. V. de Gaulejac).

En guise de conclusion : Schubert et le consultant lean

Un consultant *lean*, de retour d'une représentation de « la symphonie inachevée », écrit ceci :

«

- L'orchestre comporte 4 hautbois qui n'ont rien à faire pendant de longs moments. Leur nombre pourrait être réduit et leur travail mieux réparti tout au long du concert.
- Le nombre de 12 violonistes jouant à l'unisson pourrait être également réduit. Il sera toujours possible de placer des amplis électroniques.
- D'importants efforts ont été consacrés à l'exécution de triples croches. Il y a là un excès de raffinement et l'on peut ramener toutes les notes à la double croche : il serait alors possible d'utiliser des exécutants stagiaires ou de niveau inférieur.
- De nombreux passages sont répétés. Il est curieux par exemple que les instruments à vent reprennent une mélodie déjà jouée par les violons. Après élimination de tous les passages inutiles, il serait possible de jouer le concert en vingt minutes au lieu des deux heures actuellement nécessaires.

»

Supprimer les temps inutiles, optimiser les moyens, lisser la production.

Simplifier, remplacer l'humain par de la technique.

Pas de sur-qualité. Le juste nécessaire. Opérations et opérateurs standards.

Éviter les reprises, répétitions (« rework »). Éviter les retours en arrière. Réduire le temps de cycle

www.apex-isast.fr



info@apex-isast.fr

GRAND OUEST

RENNES

Im. Alizés - 22 rue de la Rigourdière
35510 Cesson-Sévigné
Tél. 02 99 83 53 98

NANTES

5 rue Le Nôtre
44000 Nantes
Tél. 02 51 82 82 38

LILLE

36 rue Inkermann - Gounod V
59000 Lille
Tél. 03 20 15 86 19

PARIS

32 rue de Chabrol
75010 Paris
Tél. 01 53 72 00 00

MONTPELLIER

117, avenue de Palavas
34070 Montpellier
Tél. 04 67 06 96 55

APEX-ISAST FORMATION

Tél. 01 53 72 00 11
Tél. 01 53 72 00 10
formation@apex.fr

RHÔNE-ALPES

LYON

Le Mercure, 94 rue Servient
69003 Lyon
Tél. 04 37 48 29 80

GRENOBLE

45 av. Alsace Lorraine
38000 Grenoble
Tél. 04 76 20 33 10