

Démarche Lean : vers une approche de la performance qui intègre le fonctionnement de l'Homme au travail

Patrick Badets, Véronique Pilniere, Christophe Merlo

▶ **To cite this version:**

Patrick Badets, Véronique Pilniere, Christophe Merlo. Démarche Lean : vers une approche de la performance qui intègre le fonctionnement de l'Homme au travail. PROJECTICs, ESTIA, Oct 2014, Bidart, France. hal-01090161

HAL Id: hal-01090161
https://hal.science/hal-01090161

Submitted on 3 Dec 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Démarche Lean : vers une approche de la performance qui intègre le fonctionnement de l'Homme au travail

Patrick BADETS[1,2], Véronique PILNIERE[1,3], Christophe MERLO[1,2]

[1] ESTIA, Estia-Recherche, Technopole Izarbel, Bidart, France
[2] IMS, UMR 5218, University of Bordeaux, Talence, France
[3] CREG-UPPA, UPPA, Pau, France
{p.badets,v.pilniere,c.merlo}@estia.fr

Résumé : De plus en plus d'entreprises adoptent la démarche Lean en vue d'améliorer leur performance selon les critères de Qualité, Coût et Délai. Si cette démarche présente un intérêt à court terme, force est de constater que les résultats s'amenuisent à long terme (exemple : absentéisme et augmentation des maladies professionnelles qui impactent les coûts et les délais de production). Plusieurs éléments de réponse ont été apportés par la communauté scientifique de la prévention des risques professionnels pour expliquer ce phénomène (exemple : intensification du travail suite à la mise en œuvre d'outils caractéristiques du Lean). De notre point de vue, les indicateurs utilisés par les acteurs de l'entreprise ayant mis en place une démarche Lean ne rendent pas suffisamment compte de la complexité du travail effectué concrètement par les opérateurs. Dans cette communication, nous proposons d'enrichir la démarche Lean par l'introduction, à titre d'exemple, de deux indicateurs qui pourraient permettre d'approcher cette complexité : un indicateur « diversité du travail » et un indicateur « marges de manœuvre ».

Mots clés : Lean, Approche de la Performance, Facteur Humain.

1 Le Lean : une démarche qui attire les entreprises

Le Lean est une démarche de gestion et d'organisation du travail qui vise à éliminer les gaspillages dans un process de transformation pour ne retenir que les actions à valeur ajoutée [Womack, 2009]. Cette démarche cherche la réduction des coûts de production, des délais de livraison et des rebuts de production (qualité). Il s'agit d'une démarche d'amélioration continue qui transforme en permanence les moyens techniques et l'organisation de la production pour tendre vers l'excellence de ces critères de performance (Qualité Coût, Délai). La démarche Lean a été théorisée dans les années 80 par des chercheurs du MIT (*Massachussets Institute of Technology*), en s'inspirant des méthodes japonaises et, plus précisément, du système de production Toyota (abrégé ci-après « TPS » pour *Toyota Production System*) [Lasnier, 2007]. La démarche a connu un attrait important dans les entreprises automobiles et leurs entreprises sous-traitantes dans les années 1990 et 2000. Depuis la crise de 2008, cet attrait concerne l'ensemble des secteurs d'activité. En 2006, une étude estimait que 28 % des salariés français travaillent au sein d'entreprises ayant adopté une démarche Lean [Valeyre, 2006]. Cependant, même si cet attrait reste d'actualité, force est de constater que, depuis quelques années, une corrélation est mise en lumière : corrélation entre le recours à la démarche Lean par les entreprises et une dégradation des conditions de travail qui, inévitablement, atténue les résultats de la performance initialement recherchée (Qualité, Coût, Délai) [Carroly et coll., 2008].

2 Une approche de la performance centrée sur le coût financier

Pour expliquer cette corrélation, plusieurs scientifiques, issus du domaine de la prévention des risques professionnels, ont identifié que la mise en œuvre de la démarche Lean peut entrer en contradiction avec le fonctionnement de l'Homme au travail et empêcher la réalisation de l'activité du travail [1] [Bourgeois, 2012].

(1) Par activité de travail, nous entendons celle qui est réellement effectuée par les opérateurs de production, en opposition à l'activité du travail dite prescrite par les organisateurs du travail (ex : Bureau des Méthodes).

De notre point de vue, l'analyse de l'approche de la performance sous-tendue par la démarche Lean apporte un éclairage sur cette corrélation. A titre d'exemple, les acteurs de l'entreprise en charge du pilotage et du déploiement de la démarche Lean, que nous appellerons ci-après « système décisionnaire », consultent des indicateurs de production qui, selon leur nature, font l'objet d'une conversion sous l'angle financier. Par exemple : le nombre d'encours entre deux postes de travail est converti en valeur marchande immobilisée. Ceci pose la question de la pertinence des décisions qui peuvent être prises sur la base de cette traduction limitée au seul prisme comptable et au risque, par exemple, de qualifier de « gaspillage » financier un stockage de produits d'encours qui se trouve, en fait, être une ressource pour la réalisation de l'activité de travail. Plusieurs scientifiques soulignent alors l'importance de faire remonter au système décisionnaire d'autres types d'indicateurs. Ces nouveaux indicateurs doivent permettre de mesurer en quoi les moyens de production (encours, implantation, etc.), mis à la disposition des opérateurs pour réaliser leur activité de travail, constituent une ressource favorisant la réalisation de leur activité de travail.

3 Quelle évolution pour l'approche de la performance de la démarche Lean ?

Ainsi, l'approche actuelle de la performance, sous-tendue par la démarche Lean, nécessite d'être « revisitée » afin qu'elle tienne compte de la façon dont les opérateurs s'y prennent dans leur travail et des ressources dont ils ont besoin pour déployer leur activité de travail.

Quels indicateurs alors utiliser ? Nous avons identifié deux indicateurs : la « diversité du travail » et la « présence de marges de manœuvre ».

Avant et après toute transformation Lean, nous proposons de mesurer l'indicateur « diversité du travail ». Cet indicateur cherche à mesurer la pluralité des tâches de travail allouées à un opérateur de production suite aux transformations engagée dans la démarche Lean. Plusieurs sources scientifiques observent, en effet, que le contenu du travail « s'appauvrit » suite à mise en place de cette démarche [Caroly et coll., 2008]. L'activité journalière se retrouve ainsi composée d'une variété de séquences gestuelles et cognitives moins importante, ce qui entraine mécaniquement leur répétitivité dans la journée de travail. Les effets sur la performance les plus connus sont la baisse de la qualité et l'apparition des TMS (Troubles Musculo Squelettiques). Ainsi, il nous semble important que le système décisionnaire prenne en compte cet indicateur pour évaluer si la nouvelle activité de travail, induite par les transformations Lean, présentera un caractère davantage répétitif que dans la précédente configuration.

Enfin, nous proposons de mesurer un indicateur de « marges de manœuvre » avant et après toute transformation Lean. Cet indicateur mesure les périodes de temps et d'espace, présents dans un environnement de production, qui permettent aux opérateurs de production de réguler leur activité de travail au regard des aléas et variations de la production, ainsi qu'au regard de leur propres caractéristiques personnelles. La comparaison de cet indicateur, avant et après transformation Lean, permet d'évaluer l'impact des transformations Lean sur la réalisation de l'activité de travail. En effet, plusieurs études scientifiques [Daniellou, 2008] ont souligné que la démarche Lean tend à réduire ces marges de manœuvre, les considérant comme des coûts comptables, alors qu'en réalité, elles peuvent aider à l'opérateur à être plus efficient, en lui permettant de prendre de l'avance et de réguler son rythme au regard des aléas techniques ou des variations de la matière première.

Conclusion

Par la consultation d'indicateurs relatifs à des dimensions comptables, la démarche Lean fait fi de la complexité liée au fonctionnement de l'Homme et du déploiement de l'activité de travail. Si nous nous intéressons à la performance au travail, il est nécessaire, de notre point de vue, de faire évoluer l'approche de la performance sous-tendue dans la démarche Lean en alimentant le système décisionnaire avec des indicateurs de pilotage relatifs aux ressources engagées dans la course à la valeur ajoutée. Nous proposons, entre autres, deux indicateurs pour éclairer le système décisionnaire : un indicateur qui fait état de la diversité du travail et un indicateur qui fait état des marges de manœuvres présentes sur un poste.

Références

[Womack, 2009] Womack J. P., Jones D. T., Ballé M., Beauvallet G., (2009), Système Lean : penser l'entreprise au plus juste, Pearson Éducation, Paris.

[Lasnier, 2007] Lasnier G., (2007), Le « lean-manufacturing » (Système de production à haute performance) dans les industries travaillant en juste-à-temps avec flux régulés par takt-time (rythme de la consommation du client), La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p. 99-99.

[Valeyre, 2006] Valeyre, A., (2006), Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation, Rapport du Centre d'Etudes de l'Emploi, n° 73.

[Bourgeois, 2012] Bourgeois, F., (2012), Que fait l'ergonomie que le Lean ne sait / ne veut pas voir ?, Activités, 9(2), 138-147, http://www.activites.org/v9n2/v9n2.pdf

[Caroly et coll., 2008] Caroly S., Coutarel F., Escriva E., Roquelaure Y., Schweitzer J.M., Daniellou, F., (2008), La prévention durable des TMS, quels freins, quels leviers d'action ? Rapport à la Direction Générale du Travail, Paris. http://www.anact.fr onglets médiathèque/études gratuites.

[Daniellou, 2008] Daniellou, F., (2008), Développement des TMS : désordre dans les organisations et fictions managériales. 2 ème congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques : de la recherche à l'action, IRSST Montréal, 18-19 juin.

Nom du document : 2014-09-01 - article projectique.docx
Répertoire : \\SRVINTERNE1\Documents$\p.badets\Bureau
Modèle : C:\Users\p.badets\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\Normal.dotm
Titre :
Sujet :
Auteur : Patrick BADETS
Mots clés :
Commentaires :
Date de création : 01/09/2014 15:28:00
N° de révision : 8
Dernier enregistr. le : 02/09/2014 08:14:00
Dernier enregistrement par : Patrick BADETS
Temps total d'édition : 1 007 Minutes
Dernière impression sur : 03/12/2014 10:14:00
Tel qu'à la dernière impression
Nombre de pages : 3
Nombre de mots : 1 494 (approx.)
Nombre de caractères : 8 219 (approx.)