

RETROUVER LE BON EQUILIBRE AVEC LE LEAN

Deux solutions complémentaires s'offrent aux responsables des Ressources Humaines dans le contexte actuel :

- **Réduire les schémas d'opposition** grâce à l'implication de tous les salariés et un « top » management exemplaire avec le Kaizen (amélioration continue) ;
- **Optimiser les conditions de travail** grâce à une standardisation des postes et une démarche Lean Manufacturing (production allégée).



Réduire les schémas d'opposition

« Le gain de productivité de l'année viendra des opérateurs eux-mêmes, et non de l'automatisation et des outils. Appliquer le Lean aujourd'hui, avec des opérateurs beaucoup plus qualifiés qu'il y a 30 ans sera peut-être la solution contre l'hémorragie provoquée par les délocalisations, » écrit Hugues MOLET¹ dans *Logistiques Magazine*². Un rapport de l'INSEE précise cependant qu'en Lituanie, par exemple, le coût d'un employé est environ 9 fois moins élevé qu'en France (28 €/h en France contre 3€/h en Lituanie). La question se pose aujourd'hui de savoir si les délocalisations sont réellement nécessaires. Une démarche de Lean Manufacturing ne peut-elle suffire ? Les Responsables des Ressources Humaines ont fort à faire avec la sclérose rampante qui s'installe entre les services.

Christian DANIEL, consultant en Lean Manufacturing et Kaizen et fondateur du Cabinet LEAN KEY, propose aujourd'hui de revoir les visions exprimées par le management : activer l'instauration d'un dialogue social, comme à la MAISON DU CAFE, par exemple, où des panneaux d'affichage sont laissés à l'appréciation des salariés et dédiés à des propositions d'amélioration. « Les idées des opérateurs sont les bienvenues », renchérit-il. Le fait d'impliquer le personnel tout entier dans la démarche permet de trouver de meilleures solutions plus rapidement. Un des dix « états d'esprit » Kaizen stipule, explique-t-il, qu'il vaut mieux prendre en compte les idées de 10 personnes plutôt que d'attendre une idée géniale d'une seule : une façon de prouver que chacun, à son échelle, participe au progrès de l'entreprise.

« Aplanir les processus de production, libérer la valeur ajoutée, impliquer le personnel de recherche comme les opérateurs dans la performance, » ajoute Christian DANIEL, est une démarche Lean inspirée de TOYOTA, qui, répondant aux effets de la mondialisation, ne pénalise pas les employés. « L'implication des managers est cruciale », renchérit Christophe CARRE, Kaizen Manager chez CORE-PRODUCTS (Bas-Rhin), « car la performance en entreprise mobilise nécessairement la convergence de tous autour d'un projet commun », surenchérit le magazine *RIA*³.

L'adaptation des employés à une démarche collective est indispensable pour déployer le Kaizen dans une entreprise. La mise en place d'un chantier d'amélioration continue nécessite la concertation de tous les membres de la société. Chez MOTOROLA, Patricia CAPINELLI, DRH du groupe, explique l'importance de la lettre d'information interne. De même, chez CORE-PRODUCTS, les responsables remarquent une chute de l'absentéisme de 8 à 2,5% en un an, grâce à la motivation des employés. Impliquer les opérateurs et tous les membres de l'entreprise, c'est les rendre responsables de la bonne santé de la société. Pour ce faire, la règle est d'agir de concert avec eux, physiquement et moralement. LEAN KEY met en place des outils de pédagogie visuels sur-mesure qui aident les opérateurs dans la démarche et les intègre dans le projet.



De même, Mireille MOGUEROU, DRH et Directrice d'un projet chez France Télécom⁴ pour améliorer la maintenance bureautique⁵, explique lors d'une conférence que les managers de son équipe ont mis en place des procédures de

¹ Auteur de *Comment maîtriser sa productivité industrielle*

² Avril 2006 n° 206

³ *Revue de l'Industrie Agroalimentaire*, Décembre 2004, n°652

⁴ DISU : Département d'Infogérance et du Service aux Utilisateurs

⁵ Voir <http://lean.enst.fr/wiki/pub/Lean/LesPresentations/FranceTelecomDISU.ppt>

résolution des dysfonctionnements qui transitent directement de l'opérateur au responsable. Plus de 250 dysfonctionnements étaient déjà remontés, dont plus de la moitié avaient déjà été résolus, cite-t-elle.

Optimiser et standardiser les postes

En France, 75% des arrêts de travail sont dus aux TMS. Les Troubles Musculo-Squelettiques sont la preuve des déficiences des postes de travail en matière d'aménagement, de sécurité, de manque de polyvalence dans les tâches. On en dénombrait 21 126 en France pour 2002, et le chiffre s'allonge d'année en année. « Indispensables, les aménagements ne sont pourtant pas la panacée », remarque l'*Usine Nouvelle*⁶. Cependant, comme le montre Christian DANIEL, les TMS sont réduits grâce à la standardisation. D'une part, affirme-t-il, la réorganisation des postes de travail rassure l'opérateur, notamment grâce à l'instauration du 5S⁷. D'autre part, ajoute-t-il, apprendre aux membres de l'entreprise à développer une polyvalence leur permet d'éviter les gestes répétitifs qui, à court comme à long terme, développent les TMS. Standardiser et optimiser les postes avec une contribution active et essentielle des opérateurs s'avère la solution la plus efficace.



Faire participer les opérateurs à l'aménagement de leur propre poste de travail amène de plus ceux-ci à dépasser leur stress et leur donne plus d'autonomie dans leurs tâches. L'entreprise CADBURY France révèle que les employés sollicités par la direction proposent jusqu'à 1500 idées d'amélioration par an. De la même façon, chez TOYOTA, les opérateurs des chaînes de montage des automobiles ont à leur portée un « andon », un cordon de sécurité leur permettant de stopper la production dès qu'un problème se présente. Une responsabilité qui s'acquiert et se mérite. C'est l'implication des opérateurs dans la bonne marche de l'entreprise et la vision énoncée par le management qui établira une démarche d'amélioration continue viable.

Christian DANIEL témoigne de son expérience dans une entreprise de l'industrie agroalimentaire, où un personnel peu participatif semblait entraver la démarche Lean alors entamée. Mais ses méthodes ont permis, remarque le responsable technique de la société, de réduire par deux la pénibilité du travail. D'où une entente commune sur l'avenir Lean de la société.

« Les managers sont les catalyseurs des controverses qui germent dans l'entreprise », écrit James WOMACK⁸. Christian DANIEL, en s'adaptant aux situations propres des entreprises qu'il rencontre, conclut en remarquant que la réorganisation des postes n'est effective et comprise par tous les employés seulement si ceux-ci préviennent la démarche d'eux-mêmes. « Un chantier est réussi, affirme-t-il, lorsque les opérateurs de la ligne d'à côté demandent la même chose ».

⁶ 10/03/2005, n° 2954

⁷ 5S : méthode pour maintenir l'environnement de travail propre [Seiri (ranger), Seiton (ordonner), Seiso (nettoyer), Seiketsu (standardiser), Shikutsu (progresser)]

⁸ Auteur de *Système Lean : Penser l'entreprise au plus juste*