



Bordeaux

Lille

Lyon

Marseille

Metz

Nantes

Paris

Toulouse

Le Lean Management : Une démarche d'amélioration de la performance ... qui n'est pas sans effets sur les salariés

Journée d'étude IRT-DIRECCTE Réorganisation des entreprises et santé des salariés

Marseille, 12 septembre 2012

Christophe CAUCHON
SECAFI CTS Marseille
06 79 66 08 59
c.cauchon@secafi.com



- Le terme de « Lean » a été utilisé pour la première fois en 1987 par des chercheurs Américains de MIT (Massachusetts Institute of Technology), notamment James Womack et Daniel Jones, pour qualifier les méthodologies de gestion d'entreprise développées au Japon, dont la réalisation la plus connue est le **TOYOTA Production System**.
- **Le choix du mot « Lean » - ou « amaigrissement » en français -, illustre l'idée d'une guerre contre les gaspillages.**
- En effet, on peut définir de manière très simple la démarche Lean comme l'élimination sous toutes ses formes du gaspillage, dû :
 - > à la surproduction,
 - > au temps d'attente,
 - > au transport dans son sens le plus général (mouvements des biens, des informations, des hommes),
 - > aux traitements inutiles,
 - > au stock inutile,
 - > aux déplacements,
 - > à la non-qualité mais aussi à la sur-qualité, ...



- La majorité des entreprises ont cherché et cherchent encore à minimiser leurs sources de gaspillages, à améliorer leurs processus et leurs flux (de produits, d'informations, de documents), à ranger leurs ateliers et leurs bureaux dans le but de travailler mieux et réduire leurs coûts. Dès lors, qu'est-ce que le Lean ? Ne fait-on pas, comme M. Jourdain pour la prose, du Lean sans le savoir ?

- **Ce qui caractérise le Lean par rapport aux efforts « normaux » d'amélioration, c'est :**
 - > Une **démarche structurée et coordonnée** au niveau des services ou de l'ensemble de l'entreprise, très souvent soutenue par des cabinets conseil spécialisés
 - > **L'utilisation d'outils et de méthodes spécifiques** : tableaux d'indicateurs, rangement des ateliers et des bureaux, chantiers de résolution de problèmes, management visuel,...
 - > **Une formation des lignes hiérarchiques et des salariés** à la méthodologie retenue par l'entreprise pour son Lean,
 - > Après analyse des foyers de gains, **une démarche de standardisation du travail quasi obligatoire** : débriefings, remplissage des tableaux d'indicateurs, objectifs personnels, rangement, façons de travailler,...

Vers le Lean management et « l'entreprise Lean »

On assiste aujourd'hui à une véritable vogue des outils Lean censés optimiser l'utilisation des ressources humaines (équipes opérationnelles ou fonctionnelles et management intermédiaire) dans un triple but :

- > Impliquer les ouvriers des ateliers de production pour qu'ils génèrent des gains de productivité (plus de production en moins de temps : actions kaizen, flux tirés, takt time)
→ Lean manufacturing
- > Inciter les ingénieurs et techniciens des bureaux d'études à développer plus vite en maîtrisant mieux les process de R&D et les aléas qui les perturbent (poka yoke ou résolutions de problèmes)
→ Lean engineering
- > Faire prendre conscience aux administratifs des services support du taux d'inefficience de leurs fonctions pour qu'ils réduisent, voire suppriment les tâches à faible valeur ajoutée (recherche du « muda sous la moquette », identification des gaspillages dans les process administratifs)
→ Lean office

Impliquer, inciter, faire prendre conscience : ce sont les mots clés du Lean

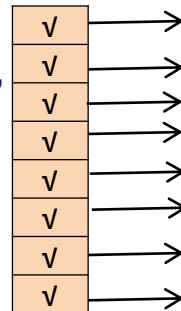
- on n'est plus dans l'autoritarisme brutal propre aux modes de management tayloristes (leadership autoritaire)
- on voudrait être dans le mode participatif, faisant « monter » l'initiative, la qualité, l'innovation de la base (leadership coopératif)
- en évitant trop de laxisme dans le mode de management (leadership « laisser faire »)

Il faut donc « standardiser le management » (sic)

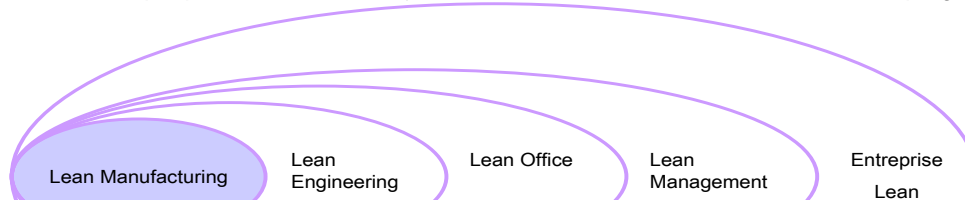
C'est l'objet du Lean Management, terme encore peu usité, qui recouvre l'emploi de certaines techniques plus ou moins proches du Lean pour transformer et rationaliser le management des équipes.

Des méthodes et des principes

- DIAGRAMME D'ISHIKAWA,
- POKA-YOKE ou détrompeurs,
- ANDON,
- SMED ,
- 5S,
- MANAGEMENT VISUEL,
- JIDOKA,
- KAIZEN



Le Lean en poupées russes : des objectifs, des méthodes, des outils étroitement et progressivement encadrés



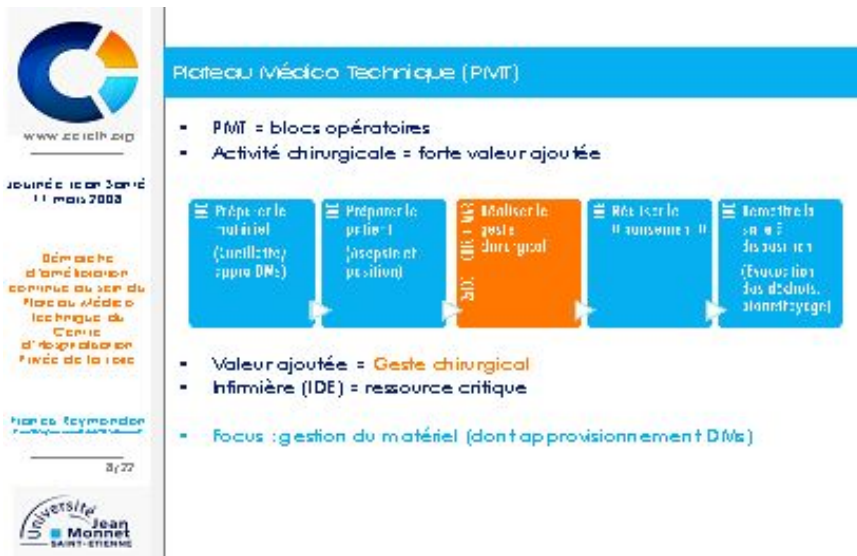
Illustrations concrètes : des exemples de Lean implanté dans 2 secteurs très différents : Cuisine Centrale et Service hospitalier

NB : Pour la clarté de l'exposé, nous tenons à souligner que les terrains sur lesquels nous sommes amenés à intervenir, à rencontrer des mises en œuvre de lean sont marqués le plus souvent par une tension dans les relations sociales :

- Soit les projets inquiètent les représentants du personnels
- Soit leur mise en œuvre ne se passe pas de façon fluide

Exemple 1 :
du Lean dans le secteur hospitalier
(illustrations internet)

Exemple d'application dans un Centre d'Hospitalisation Privée (1/3)



■ La problématique est présentée comme la suivante :

- > dans les blocs opératoires, le geste chirurgical est considéré comme la valeur ajoutée du processus,
- > et l'amélioration de la performance concernera les actions amont (préparation des instruments et du patient) et aval (réalisation du pansement et remise de la salle à disposition).

■ Le projet Lean concerne l'activité amont de préparation des DM (Dispositifs Médicaux). Il s'agit des instruments de stérilisation, des prothèses, des consommables de Pharmacie (suture, gants, ...), du linge opératoire (champ opératoire, tenue de chirurgien,...).

Exemple d'application dans un Centre d'Hospitalisation Privée (2/3)



www.cerch.org

Journée Lean Santé
11 mars 2008

Démarche
d'amélioration
continue au sein du
Plateau Médico
Technique du
Centre
d'Hospitalisation
Privée de la Loire

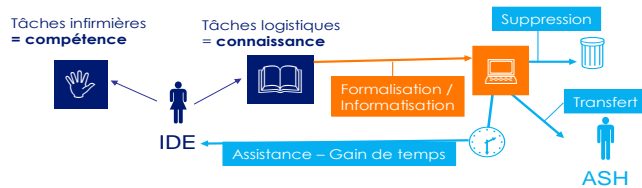
Francis Reymondon
francis.reymondon@univ-st-etienne.fr

11/22



Cueillette DMs

- Actuel = cueillette DMs réalisée par IDE
- Définition de fonctions d'une IDE :
 - Préparation intervention (matériel et patient)
 - Support au chirurgien lors du geste chirurgical
 - Fin d'intervention (« pansement ») et remise à disposition de la salle)
- Connaissances nécessaires à la cueillette DMs:
 - Liste de produits à déstocker pour une intervention
 - L'emplacement où sont stocker ces produits
- Compétence ≠ Connaissance



Le projet va donc consister à analyser le processus logistique de préparation des Dispositifs Médicaux, et chercher à l'optimiser en supprimant les gaspillages. Pour cela plusieurs outils du Lean sont utilisés :

- Mise en place d'un **rangement codifié** sur une base numérique
- Mise en ordre des lieux de stockage avec **un 5S**
- Séparation des zones de stockage par utilisation de **couleurs différenciatrices** (présentées comme *détrompeurs*, mais ce n'est pas le cas car non fiables à 100%)
- **Standardisation du travail** avec la mise en place d'une fiche de préparation d'intervention, comportant la liste des DM nécessaires
- Création d'une procédure pour déstockage urgent (classement alphabétique, trié par type de conditionnement, un listing par stock), permettant au **personnel n'ayant pas une forte connaissance du matériel de la spécialité de remplir la tâche.**

Exemple d'application dans un Centre d'Hospitalisation Privée (3/3)

- Les conclusions de cette intervention sur la gestion du matériel chirurgical sont présentées de la façon suivante :
- « Ce projet doit permettre une qualité et une vitesse d'exécution optimales dans les tâches de stockage (rangement) et de déstockage (cueillette, préparation d'intervention).
- Ceci avec une formation minimale, inférieure à une heure et sans qualification particulière.
- La mise en œuvre de ce projet permet de garantir une forte polyvalence des infirmières, à moindre coût et offre également la possibilité de transférer ces tâches logistiques, des infirmières de bloc opératoire (IDE) à des Agents des Services Hospitaliers (ASH) dont le coût horaire est inférieur et dont le recrutement est moins critique.
- L'objectif ultime est de pouvoir augmenter le nombre de gestes chirurgicaux, en réalisant un ensemble de tâches logistiques en temps masqué. (cf. « SMED »)
- La « ressource chirurgien » doit donner le rythme (et non les ressources « infirmières »).
- Mais où sont passés :
 - > Le patient ?
 - > Le collectif de travail ?
 - > Les préoccupations relatives aux conditions de travail



www.cechp.org

Journée Jean Samé
11 mars 2008

Démarche d'amélioration continue au sein du Niveau Médico-Technique du Centre d'Hospitalisation Privée de la Côte

francis feymondan
Pratiquant de Santé

17/22



Université Jean Monnet
SAINT-ETIENNE



www.cechp.org

Journée Jean Samé
11 mars 2008

Démarche d'amélioration continue au sein du Niveau Médico-Technique du Centre d'Hospitalisation Privée de la Côte

francis feymondan
Pratiquant de Santé

18/22



Université Jean Monnet
SAINT-ETIENNE

Déstockage « urgent »

- Déstockage « per-opératoire »
- Recherche de l'emplacement
 - A partir de la désignation
 - classement alphabétique
 - lire par type de cathétra
 - lire par nom

Objectifs :

- Déstockage gestuelle aux IDEs n'ayant pas une forte connaissance du matériel de la spécialité.

Jex: de main de main per-opératoire

prise en charge par la « générale »



Conclusion projet

- Ce projet doit permettre une qualité et une vitesse d'exécution optimales dans les tâches de stockage (rangement) et de déstockage (cueillette, préparation d'intervention).
- Ceci avec une formation minimale, inférieure à une heure et sans qualification particulière.
- La mise en œuvre de ce projet permet de garantir une forte polyvalence des infirmières, à moindre coût et offre également la possibilité de transférer ces tâches logistiques, des infirmières de bloc opératoire (IDE) à des agents de services hospitaliers (ASH) dont le coût horaire est inférieur et dont le recrutement est moins critique.
- L'objectif ultime est de pouvoir augmenter le nombre de gestes chirurgicaux, en réalisant un ensemble de tâches logistiques en temps masqué. (cf. « SMED »)
- La « ressource chirurgien » doit donner le rythme (et non les ressources « infirmières »).

Exemple 2 :
dans une cuisine centrale

La mise en place du Lean dans une cuisine centrale

■ Éléments de contexte

- > Etablissement de 100 salariés avec des salariés à forte ancienneté (ambiance « familiale »)
- > 4 principaux services :
 - Administration
 - Production des repas
 - Livraison des repas
 - « Satellites » : réception des marchandises et réalisation du service sur les écoles
- > Climat social très dégradé et climat de violence avéré avec le management mais également entre salariés
- > **Fort contexte de changement :**
 - Le management est renouvelé : 3 nouveaux managers arrivent
 - Mise en place d'un nouvel outil de commande en phase de test
 - Introduction du lean management sur le site de manière « expérimentale » par le nouveau responsable d'établissement

■ Point de départ de l'intervention

- > Suspicion de harcèlement mettant en cause le chef d'établissement et son adjoint : 12 plaintes individuelles
- > Nombreuses plaintes des salariés concernant le non paiement d'heures supplémentaires

La mise en place du Lean dans une cuisine centrale

■ L'application des principes du Lean dans la cuisine centrale

- > La réduction des pertes et la diminution du gaspillage : politique de rigueur en matière de gestion des stocks, de propreté et de rangement.
- > De nouveaux outils et moyens de production : des investissements en termes de moyens de production (une légumerie et un robocoop ont été installés) ont été réalisés afin d'obtenir des gains de productivité et de s'adapter aux évolutions des demandes clients en termes de qualité des produits (passage de huit à sept personnes au sein de l'équipe conditionnement)
- > La responsabilisation du personnel : nomination d'un chef d'équipe et d'un second pour assurer les remplacements pendant les absences et pouvoir compter sur un fonctionnement « autonome » de chaque atelier (pas de formalisation des critères de nomination, système de responsabilisation non associé à une politique de formation et de rémunération).
- > De nouvelles procédures axées sur la volonté de gagner en productivité et de limiter les coûts. (ex : Les heures supplémentaires sont recensées sur une feuille qui doit être remplie quotidiennement par les salariés et sera validée a posteriori par le supérieur hiérarchique).
- > La communication interne et l'amélioration continue
 - La mise en place d'un bureau réservé au Lean Management ;
 - Un tableau qui permet de communiquer sur le déroulement de l'activité et la résolution de problèmes mis en évidence par les équipes ;

La mise en place du Lean dans une cuisine centrale

■ Exemples de situations critiques repérée :

- > **Ex 1 : Des phénomènes récurrents de rupture dans la préparation des commandes en lien avec un manque de repas produits.**

Ces phénomènes sont amplifiés par les principes de la nouvelle organisation qui veulent que « tout écart soit justifié auprès du chef de production ». Cette centralisation de l'information entraîne pour le personnel de la répartition des comptages et recomptages permanents qui sont souvent qualifiés d'erreurs avant d'être réellement pris en compte. Les repas manquants sont souvent produits tardivement, ce qui signifie pour cet atelier, en bout de chaîne, et au regard des temps de refroidissement la réalisation d'heures supplémentaires et une réelle difficulté à prendre les temps de pauses.

- > **Ex 2 : Les salariés en livraison se voient refusés le paiement des heures supplémentaires réalisées pour un raison de « manque d'organisation ».** Selon les managers, les heures supplémentaires étant la conséquence d'un problème lié à la nouvelle organisation (manque de stocks ne permettant pas la production souhaitée), les salariés auraient du mentionner ce dysfonctionnement sur le tableau réservé au Lean avant d'aller livrer les crèches où certains repas manquaient.

La mise en place du Lean dans une cuisine centrale

- **L'intervention permet de constater que la mise en place du lean management sur le site génère des tensions, de l'anxiété, des sollicitations physiques accrues**
 - > Réorganisation de l'activité et du travail : intensification du travail, travail dans l'urgence, demande accrue de polyvalence, environnement non adapté, glissement de fonctions, remise en cause du sens du travail, réduction des marges de manœuvre, délitement du collectif, etc.
 - > Conduite du changement : trop rapide, pas d'accompagnement, non prise en compte des compétences, mauvaise communication, démarche participative imposée, manager tout nouvellement formé au lean, pas d'indicateurs de veille, etc.
 - > Pratiques managériales : changement dans la culture managériale, flou sur les fonctions, règlement à « l'informel », pas de formation des managers, non écoute des difficultés de terrain au regard d'une représentation non commune de la réalité du travail

Notre expérience montre que :

- **L'immense majorité des projets Lean traduit les objectifs d'amélioration en gains quantifiés sous un délai donné.**
 - **Le projet n'est que très rarement réellement réapproprié par les équipes opérationnelles, et le déploiement est fréquemment porté par des équipes qui ne connaissent qu'imparfaitement les personnels et les spécificités de l'activité du service ou de l'entreprise.**
- > **Le Lean est majoritairement déployé dans des contextes où les gains de fonctionnement et de performance ne pourront être compensés par un accroissement des volumes d'activité, conduisant dès lors à une problématique de gestion de l'emploi.**



Le déploiement du Lean : Risques et dérives



- Si le Lean dispose d'un tel succès d'estime auprès des entreprises, c'est d'abord à travers **l'image de gains importants** qu'il véhicule.

- **Des gains spectaculaires sont annoncés sur :**
 - > les indicateurs de performance : taux de service interne et externe (délais de traitement des tâches,...),
 - > sur la qualité (erreurs, non-conformes, avoirs, processus dégradés,...),
 - > sur l'efficacité des circuits administratifs et de traitement des informations
 - > sur l'amélioration du fonctionnement des organisations : capacité de production globale (interne et fournisseurs), respect des processus internes (retards dans l'arrivée des Ordres de Fabrication ou des achats, traitement des non-conformes,...), ou encore temps de cycles.

Exemples observés : + 30 % de capacité de production, réduction de 50 % des temps moyens de livraison au client (entre prise commande et expédition), diminution de 30 % des surfaces utiles, gains de 50 % sur les flux de traitements de commandes,...



Le « détournement » de la méthodologie Lean vers des objectifs à court terme



- **Dans certains cas, le projet Lean est clairement utilisé dans l'entreprise comme un outil de management par la rupture à très court terme.**
- **La communication peut prendre une tournure guerrière : « éradication », « suppression »,**
- **Les objectifs sont alors reconnaissables**
 - > délais uniquement à court terme,
 - > méthodologie Lean réduite à des chantiers Kaizen de quelques semaines,
 - > objectifs d'amélioration de la productivité à deux chiffres,
 - > suppressions de postes,...
- **Les outils d'accompagnement à la mise en place** (préparation, formation, gestion prévisionnelle des compétences,...) **sont généralement réduits** à la portion congrue.
- Ces projets **n'ont que peu à voir avec la philosophie originelle du Lean ...**
- **... et les dégâts peuvent être considérables**

Un mode de déploiement inadapté du Lean peut conduire à des risques importants de dégradation des conditions de travail et de la santé des salariés (1/2)

■ Si le mode déploiement est inadapté, un projet Lean peut altérer les conditions de travail, de vie et la santé des salariés concernés, à travers :

- > **la remise en cause des savoir-faire** : les critères d'efficience ne sont plus les mêmes, le regard des autres peut changer, les représentations sont bousculées pour les plus anciens en particulier, les valeurs de travail sont déplacées (qualité,...)
- > **l'importance du changement** : participation plus ou moins imposée, relais de proximité modifiés, rythme trop important, manque de communication et d'information
- > **la perturbation du mode de management** : rôle de la hiérarchie, pression sur les objectifs, éloignement des managers de proximité connaisseurs du terrain, mise en place de superviseurs insuffisamment formés
- > **le développement d'une polyvalence contrainte et insuffisamment préparée et accompagnée** : formation, explication des enjeux, reconnaissance
- > **une modification du système d'évaluation**



Un mode de déploiement inadapté du Lean peut conduire à des risques importants de dégradation des conditions de travail et de la santé des salariés (2/2)

■ Si le mode déploiement est inadapté, un projet Lean peut altérer les conditions de travail, de vie et la santé des salariés concernés, à travers : (suite)

- > **l'exigence excessive de rationalisation** qui peut contraindre les capacités d'initiatives, imposer de nouveaux standards de travail, accroître les cadences et réduire les espaces de respiration, casser les modes de régulation existants
- > **le déplacement des régulations organisationnelles et collectives existantes, des marges de manœuvre**
- > **une modification du système d'évaluation.**

■ Un changement trop radical des équilibres existants fera émerger de nouvelles contraintes, qui à défaut d'un accompagnement efficace et progressif, ne pourront être régulées.

Et créer une situation de dégradation potentielle des conditions de travail physiques (pénibilité et troubles musculosquelettiques), et de risques psychosociaux importants.



Le Lean intrinsèquement porteur de risques pour la santé ?



- **Au-delà du mode de déploiement qui peut conduire à des situations à risques, certaines caractéristiques intrinsèques au Lean semblent mettre les salariés en situation de difficulté.**

- **Notre expérience nous amène à penser que la conjonction des différentes contraintes apportées simultanément par le Lean :**
 - > standardisation excessive du travail
 - > autonomie procédurale réduite
 - > intensification du travail
 - > ambiguïté entre les objectifs annoncés et la réalité perçue par les salariés (notamment sur l'autonomie vantée dans le cadre du Lean)

conduit à des situations particulièrement difficiles à gérer, à l'origine de risques très importants pour les conditions de travail et la santé.