Sud

Lean Management

Et

Santé au travail

Miguel Lefrançois

Syndicat Sud Renault Trucks

5 juillet 2012

Sommaire

- Histoire du Lean management ou Lean manufacturing
- Les grands principes du Lean
- Quelques exemples du Lean
- Le Lean Management chez Renault Trucks
- Les risques et conséquences potentielles
- Recommandations pour la mise en place du Lean

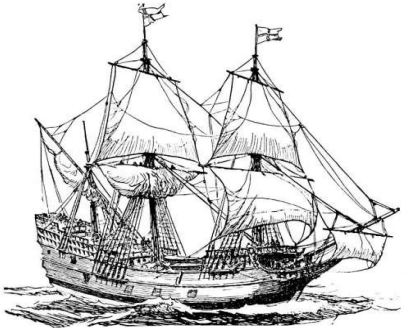
Lean manufacturing / Lean management

SES ORIGINES ET SON HISTOIRE

Lean Management

Histoire et origines de la chasse au gaspi

- 8000 ans avant JC, l'homme invente l'arc pour chasser plus efficacement

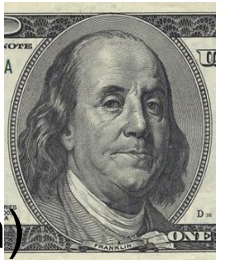


- En 1400, les vénitiens fabriquaient en flux continu un bateau par jour

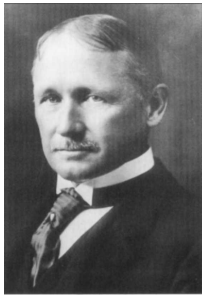
- Au début du XIXème, en Angleterre, M.I. Brunel (bateaux en mode séquentiel pour la marine britannique) et T. Blanchard (Fusils de guerre sur des machines automatiques)

Lean Management

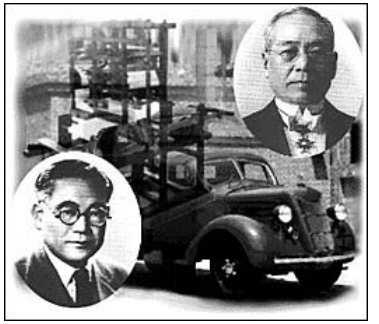
Histoire et origines de la chasse au gaspi



- **Une vieille histoire aux USA**
  - Les fondements remontent au XIXème siècle (Gilbreth et Franklin)
  - Les premières théories par F.W. Taylor en 1911
  - Puis par H.J. Ford à partir de 1920



- **Une implantation historique au Japon : Toyota**
  - Sakiji Toyota (Fondateur de Toyota)
  - TPS : Total Production System depuis 1930
  - Cycles de fabrication courts et 3M



- **Une apparition récente en Europe**
  - Les théoriciens américains et Japonais entre 1950 et 1970
  - Des implantations à partir de 1990
  - Le Lean apparaît en 1996 (Womack / Jones)

Lean manufacturing / Lean management

LES GRANDS PRINCIPES DU LEAN

Lean Management
La philosophie

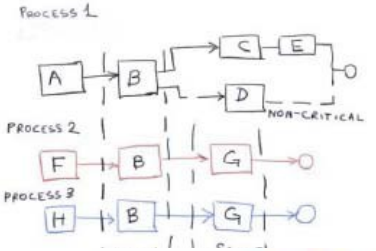
Faire beaucoup **Plus avec moins ….**

Faire beaucoup **mieux avec tous ….**

Lean Management
Les grands principes

- Définir ce qui crée de la valeur pour le client

- Identifier la chaîne de création du produit



- Transformer cette chaîne en flux continu

- Tirer ce flux en fonction de la demande

- Optimiser en performance ce flux pour la satisfaction du client

Lean Management
La méthode

- **Simplifier les flux et les organisations**
  - Clarté
  - Responsabilité
  - Juste à temps (Kanban)

- **Identifier et éliminer les causes de déchets ou défaillances**
  - MUDA (activité sans valeur ajoutée)
  - MURI (surcharge, attente)
  - MURA (perte de contrôle)

- **Installer l'organisation dans une logique d'amélioration continue**
  - Prévoir, agir, mesurer, corriger
  - Kaizen (un problème = une solution)
  - Travail en équipe et respect des personnes

Lean Management
La méthode

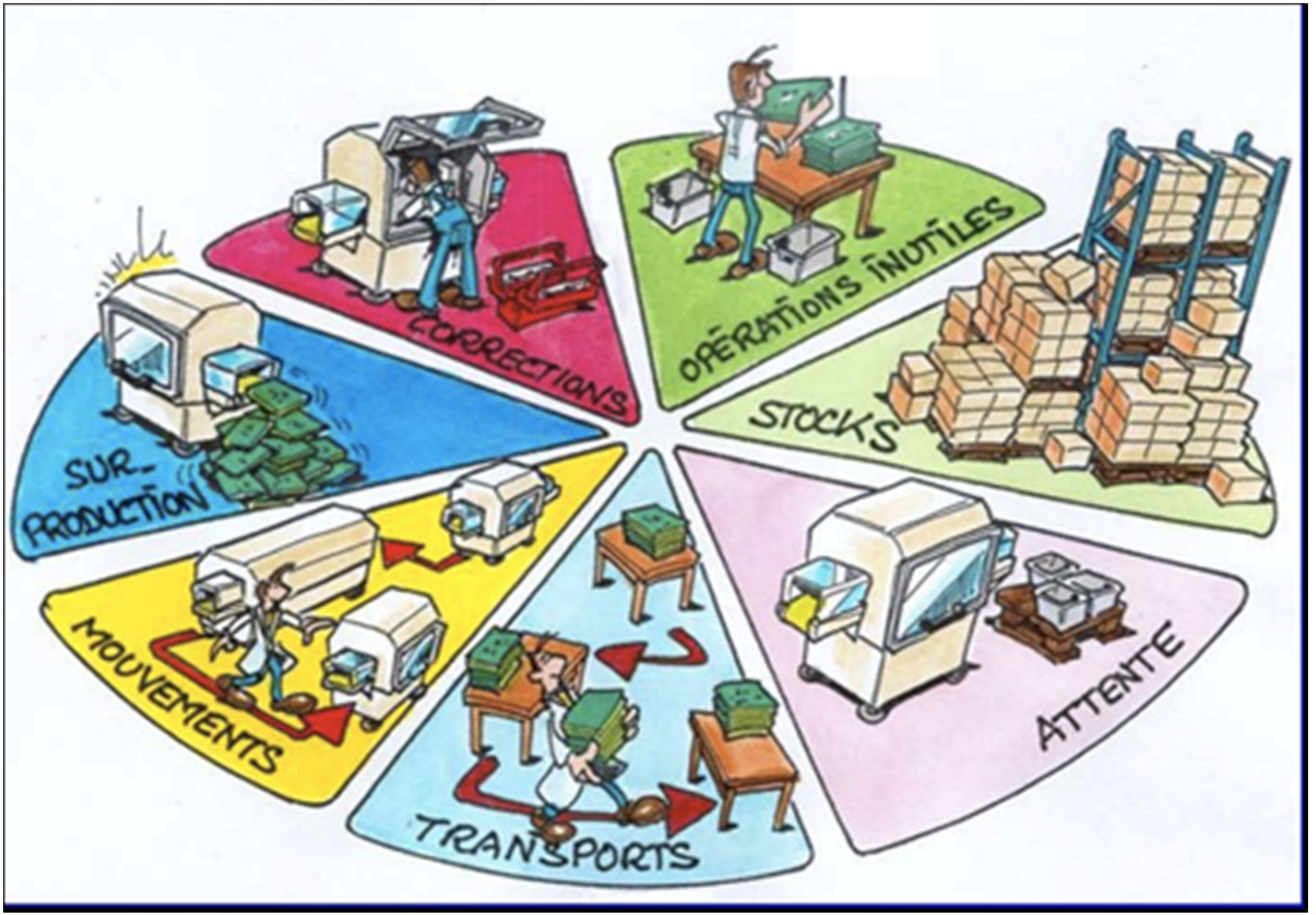
- Cela ne doit pas réduire les effectifs car ce n'est pas la philosophie du Lean.

- Au contraire, la question à se poser pour l'entreprise, est comment je peux optimiser la satisfaction du client ?

- S'il n'y a pas assez d'effectif, je risque de rencontrer des problèmes de délai et de qualité.

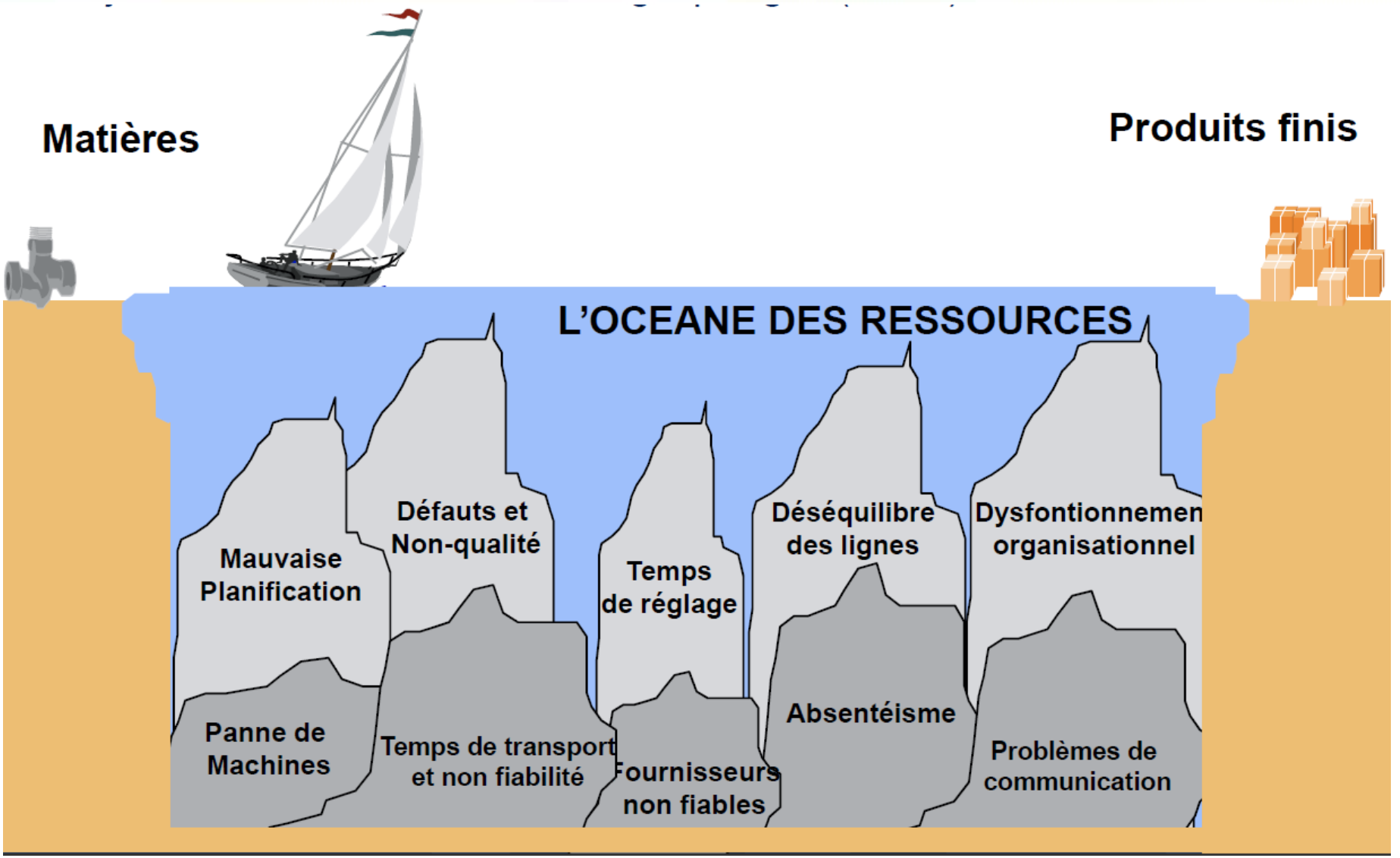
Lean Management

Les 7 sources de gaspillage



Lean Management

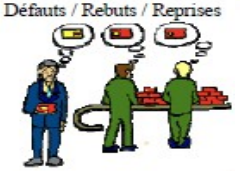
Les sources de gaspillages dans un processus industriel



Lean Management

Les sources de gaspillages dans un processus administratif

Défauts / Rebuts / Reprises

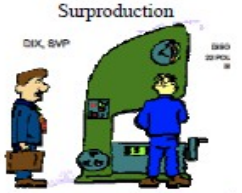


Erreurs de saisie ou de formulaires

Mouvements superflus

Transferts entre bureaux, bâtiments, villes

Surproduction



Documents envoyés 'dans le cas où'.

Attentes

Attentes informations.

Surqualité

Multiples approbations, saisies, documents

Déplacements

Recherches informations, imprimantes centralisées

Stocks

Documents en attente de traitement

Lean Management

Les gains visés au plan humain

Créer un projet d'entreprise

S'éclater dans son travail

Fédérer les équipes

Augmenter la flexibilité

Renforcer la dynamique sociale

Donner plus de disponibilité

Optimiser les espaces de travail

Développer plus de sérénité

Lean manufacturing / Lean management

QUELQUES EXEMPLES

Lean Management
Des exemples

▪ Ministère de la justice

- Processus de traitement optimisés
- Gain de 1 à 3 mois sur le délai de mise en état
- Réduction du temps de traitement jusqu'à 22%
- Un programme avec un « intérêt pratique pour arriver à lisser les bonnes pratiques et parvenir à un délai optimal de procès par catégorie » - Première Présidente de la Cour d'appel de Montpellier

▪ CHU de Nancy

- Amélioration de l'accueil du patient avec une réduction de 25 à 30% des temps d'attente
- Optimisation de l'allocation des ressources médicales et paramédicales
- Des équipes plus soudées
- Une démarche adoptée par la Direction Générale

▪ Assurance Generali

- Réduction du délai de traitement de 40% (exemple : affaires nouvelles de 21 à 13 jours)
- Réduction des causes de retravail (exemple : augmentation du taux e-parapheur de 67% à 85%)

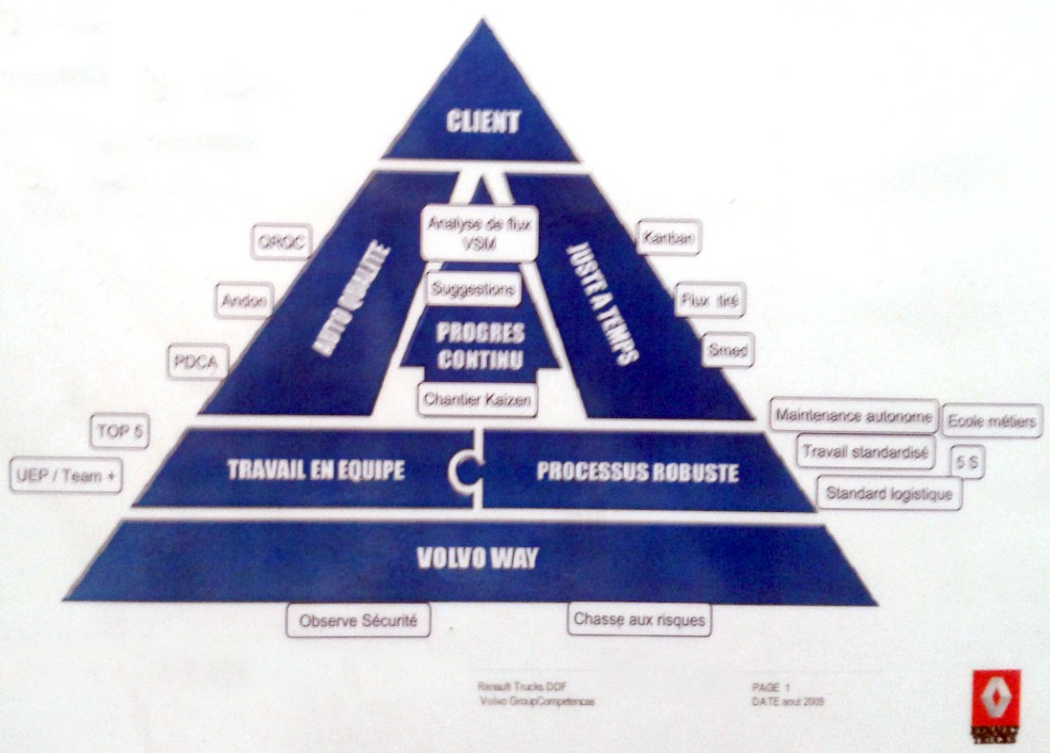
▪ Département of Work & Pensions (UK)

- £600 millions de gains
- Performance accrue de 20%
- Saut qualitatif de 20%
- 30 000 collaborateurs formés au Lean

Lean Management
Le Lean chez Renault Trucks

Renault Trucks a lancé le Lean sous le nom de SPRT (Système de production Renault Trucks) et a ensuite muté en VPS (Volvo Production System) en mettant en place les outils suivants :

- T.P.M. (Total Productive Maintenance) > Maintenance autonome
- Chantier Kaizen
- Chantier 5S
- Chasse aux risques
- Observe
- Andon



Lean Management
Les chantiers Kaizen

- Kaizen veut dire casser pour mieux faire. Un chantier Kaizen sert à faire la chasse au gaspillage et permet de faire des gains de productivité.

- Quand la direction dit faire un chantier Kaizen pour rapprocher des contenants au poste de travail pour diminuer la distance entre le poste de travail et le contenants afin de réduire la fatigue de l'opérateur, nous pensons tout de suite **« *Ho, c'est bien* »**

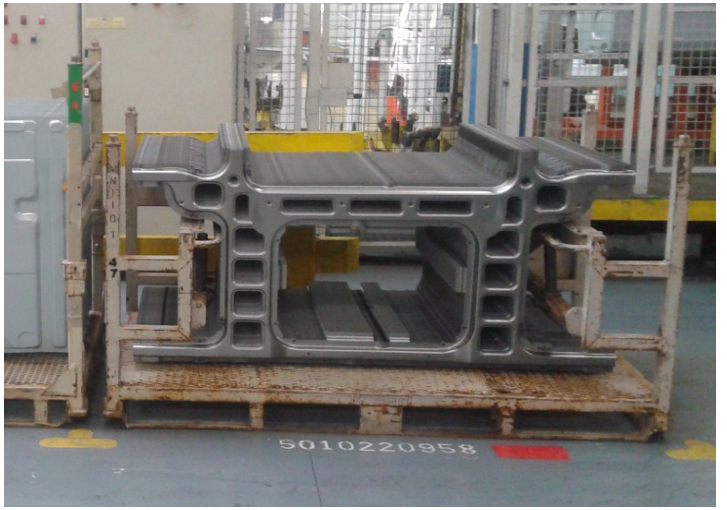
ET BIEN PAS DU TOUT

Lean Management
Les chantiers Kaizen

- Dans les faits, c'est pour réduire le temps de fabrication pour augmenter la productivité.

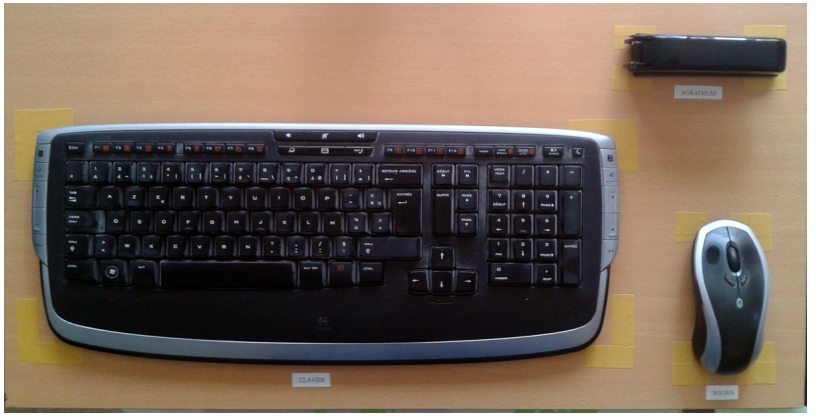
- Le temps que l'opérateur mais pour aller chercher une pièce est un temps de récupération car pendant qu'il marche, il n'est pas sur un effort physique important.

Lean Management
Les chantiers 5 S



- Les chantiers S5 permettent d'avoir une organisation avec chaque chose à sa place et de supprimer ce qui n'est pas utile.

- L'identification de l'emplacement des contenants est très utile.



- Par contre, l'identification du clavier, de l'agrafeuse, d'un cahier sur un bureau est inutile et fait partie des dérives.

Lean Management
Andon

- L'outil Andon a été mis en place pour gagner du temps lorsqu'un opérateur rencontre un problème.

- Quand un opérateur a une panne et qu'il ne sait pas résoudre le problème lui même, il appui sur le bouton Andon et une personne vient voir ce qu'il se passe.

- Vous pensez sûrement que cela est bien pour l'opérateur.

Lean Management

Andon

VOUS AVEZ RAISON POUR L'OPERATEUR

MAIS CE N'EST PAS LE CAS POUR TOUT LE MONDE ...

Lean Management
Andon

Quand un opérateur constate le manque d'une pièce, il appui aussi sur le bouton Andon et un chronomètre s'enclenche puis le temps inscrit est retranscrit en code 4 (Attente du logisticien puis facturé à la section logistique) = Logisticien convoqué pour s'expliquer devant son chef.

Lean Management : derrière Docteur Jekyll, se tient toujours un “Mister Hyde”

Lean manufacturing / Lean management

LES RISQUES ET CONSEQUENCES

Lean Management
Risques et dérives

- Mise en place pour réagir à une situation de crise
- La réduction des coûts remplace la chasse au gaspi
- L'amélioration permanente devient la philosophie de la perfection
- L'organisation LEAN entraîne l'intensification du travail
- Le travail en équipe tue le travail d'équipe
- Le fonctionnement LEAN déstructure ou détruit le lien social dans l'entreprise

Lean Management
Les conséquences mesurées

- Il y a des effets pervers avec le Lean et un rapport a été fait par des étudiants d'université qui démontre que les salariés souffres plus psychologiquement que physiquement.

- Les entreprises donnent des résultats chiffrés sur le Lean, mais sans parler des chiffres du facteur humain, alors que celui-ci en fait entièrement partie.

- Le rapport dit que le Lean est la pire organisation de travail pour la santé des salariés.

- Les entreprises savent que le Lean est pervers et dangereux et c'est pour cela qu'elles ne parlent jamais de Lean Management, mais rebaptise le Lean sous un autre nom (SPRT, VPS).

- Le Lean amène les personnes dans la peur en les empêchant de se prononcer librement et de dire ce qu'ils pensent librement, surtout dans la période actuelle avec la peur du chômage.

Lean Management
Les conséquences mesurées

- **Santé au travail et conditions de travail des salariés de l'union Européenne (A. VALEYRE – Nov. 2006)**

Odds ratios en référence aux organisations tayloriennes		Organisations apprenantes	Organisations *en lean production*
Risques et atteintes à la santé au travail	Risques pour la santé ou la sécurité	- - -	+ +
	Atteintes à la santé en général	- - -	+ + +
Troubles musculo-squelettiques	Douleurs musculaires des épaules ou du cou	- - -	(+)
	Douleurs musculaires des membres supérieurs	- - -	(+)
	Douleurs musculaires des membres inférieurs	(-)	+
	Maux de dos	- - -	(+)
Autres affections physiques	Problèmes d'audition	(-)	+ + +
	Problèmes de vue	(+)	+
	Problèmes de peau	(+)	+ + +
	Difficultés respiratoires	(-)	+ +
	Fatigue générale	- - -	(-)
	Maux de tête	- - -	(+)
	Maux d'estomac	(+)	+
	Blessures	+ +	+ + +
Stress et troubles psychologiques	Stress	+ +	+ + +
	Anxiété	+ +	+ + +
	Problèmes d'insomnie	(+)	+ + +
	Irritabilité	(-)	(+)
Arrêts de travail	Problèmes de santé liés au travail	(-)	(-)
	Accident de travail	(-)	(+)

Significativité des odds ratios : + + + et - - - à 1% ; + + et - - à 5% ; + et – à 10% ; (+),(-) et (=) non significatifs.

Lean Management
Les conséquences mesurées

- Quand il y a des suppressions d'effectif à effectuer, c'est souvent caché derrière le Lean (Pas assez performant, erreurs faites, pétage de plomb, etc.).

- Si vous voulez tuer une entreprise, il suffit de mesurer la performance individuelle.

- Il n'a jamais été prévu dans le Lean de mesurer la performance individuelle. C'est la performance collective qui est la force d'une entreprise.

Lean Management

Risques et conséquences possibles

- **Augmentation des TMS**
  - Posture et gestes répétitifs liés à l'intensification du travail
  - Disparition des moments intermédiaires dans le travail
  - Sédentarisation des salariés à leur poste de travail

- **Augmentation des RPS (situation de travail tendu)**
  - ***Stress***
    >> Perte de contrôle du rythme de travail

    >> Intensification des taches / perte de sens du travail

  - ***Anxiété***
    >> Pas de stock de travail en attente
    >> Juste à temps, pas de droit à l'erreur
    >> Perte des repères sociaux (chefs, collègues)

  - ***Insomnies***
    >> Angoisse et anxiété

Lean manufacturing / Lean management

QUELQUES CONSEILS POUR LA MISE EN PLACE DU LEAN

Lean Management

Anticiper les risques humains collatéraux !

- **Concertation et implication préalable**
  - Des salariés
  - Du CHSCT
  - Des représentants du personnel
- **Participation des salariés au projet**
  - Formation
  - Groupe de travail
  - Retour d'expérience
- **Moment de la mise en place**
  - Faire plus et mieux avec les ressources actuelles plutôt que la même chose avec moins
  - Viser la croissance plutôt que le rétablissement du profit
- **Organisation humaine et apprenante**
  - Miser l'intelligence collective
  - Mesurer les progrès collectifs, plus que les performances individuelles
  - Respecter et protéger le lien social dans l'entreprise

Lean Management
Conclusion

Quelques soient les objectifs visés, remettre les femmes et les hommes au cœur du système, parce que l'humain est garant des performances des organisations

Le Lean Management est une bonne chose pour l'amélioration d'une entreprise à partir du moment qu'il respecte le facteur humain