

La Perception du Lean Management au Maroc. Qu'en est-il vraiment ?

Perception of Lean Management in Morocco. What it really is?

Professeur BENHRIMIDA Mohamed

Professeur de l'enseignement Supérieur à la FSJES Mohammedia

Université Hassan II

Laboratoire de Recherche en Performances Economique et Logistique, PEL

performance103@gmail.com

DEKKAKI Sophia

Cadre supérieur Analyste Financier

Doctorant/chercheur en Sciences de gestion FSJES Mohammedia

Université Hassan II

Laboratoire de Recherche en Performances Economique et Logistique, PEL

Sophia.db1990@gmail.com

Résumé :

Réputée gestion sans gaspillage, la démarche Lean recherche tous les gains possibles en performance, productivité, qualité, délais et coûts. Néanmoins, si sa contribution à la réussite financière des entreprises n'est plus à démontrer, l'élimination de tous les gaspillages pourrait générer un stress dégradant les conditions de travail et par conséquent peut engendrer des dysfonctionnements majeurs dès lors que la mise en œuvre du Lean est mal réfléchi, le plus souvent humainement.

L'objectif de cet article est d'évaluer l'impact de la perception du Lean Management sur la performance globale de l'entreprise, d'une part par les différents acteurs des entreprises transformées et d'autre part, par les professionnels de la méthode. Pour ce faire, un questionnaire semi-directif a été adressé à 48 « experts » Lean. De plus, nous avons soumis un questionnaire semi-directif à un échantillon de 120 salariés issus de 31 entreprises industrielles majoritairement situées à Grand Casablanca.

Un Benchmark Européen des bonnes pratiques serait notre source d'informations afin de pouvoir proposer des pistes d'amélioration mais aussi les différentes actions à mettre en place afin de vaincre toute résistance au changement.

Mots clés : Lean Management au Maroc, résistance aux changements, performance, philosophie Lean, freins à la performance.

Abstract :

Renowned lean management, the Lean approach looks for all possible gains in performance, productivity, quality, time and costs. Nevertheless, if its contribution to the financial success of companies is no longer to be dismantled, the elimination of all waste could generate stress degrading working conditions and therefore can lead to major dysfunctions when the implementation of the Lean is poorly thought out, most often humanly.

It is in this context that our work is written. Thus, the objective of this article is to evaluate the impact of the perception of Lean Management on the overall performance of the company, on the one hand by the different actors of the transformed companies and on the other hand, by the professionals of the method. To do this, a semi-directive questionnaire was sent to 48 "experts" Lean. In addition, we submitted a semi-directive questionnaire to a sample of 120 employees of 31 industrial companies mainly located in Grand Casablanca.

A European Benchmark of good practices would be our source of information in order to propose ways of improvement but also the different actions to be implemented in order to overcome any resistance to change.

Keywords: Lean Management in Morocco, resistance to change, lean Philosophy, Performance, performance brakes.

Introduction :

Dans un monde économique en perpétuelle évolution, Parallèlement au raffinement des méthodes de calcul des coûts, s'est développée la philosophie du Lean Management. Cette approche s'appuie sur la mise en tension permanente de l'entreprise. Celle-ci est contrainte à évoluer, à se modifier. C'est ce mouvement permanent d'amélioration qui permet de répondre aux évolutions incessantes de l'environnement.

Les grandes mutations industrielles ont conduit les entreprises à rechercher une démarche de production répondant aux nouveaux objectifs de compétitivité. A l'heure actuelle, les entreprises doivent répondre à des attentes accrues de leurs clients en matière de qualité et de réactivité. L'approche Lean semble être la solution idéale à l'amélioration de la performance. En effet la démarche permet à l'entreprise d'être au plus près de la demande client et de se différencier de la concurrence en offrant un produit pertinent dans un délai réduit.

C'est pourquoi, au-delà des grands groupes, le Lean se développe également dans les PME. Avoir un système de production flexible, réduire les temps de développement, être rentable avec de petites séries, voici autant d'exigences de l'industrie d'aujourd'hui que le Lean satisfait.

Nombreux sont les cas de réussites spectaculaires grâce au système de gestion Lean, mais il y a aussi de nombreuses déceptions rencontrées par ceux qui ont cru possible de mettre en place le système Lean sans changer radicalement leur mode de management.

En effet, loin d'être un rêve impossible, la performance industrielle reste un objectif vers lequel il convient de tendre en permanence. Le Lean pour les entreprises marocaines n'est plus seulement, une étiquette ou un label de la modernisation vis-à-vis de leurs clients ou leurs partenaires surtout avec l'arrivée des grands constructeurs automobiles ou équipementiers, mais une question de survie à moyen et long terme.

Notre réflexion s'inspire de nombreux travaux de recherches qui considèrent qu'au-delà d'être une démarche d'amélioration continue, le Lean peut être perçue comme une source de stress supplémentaire au sein de l'entreprise. Ainsi, la problématique qui se pose est quel est l'impact de la perception du Lean sur la performance de l'entreprise ? Etre performant du côté Lean, ce n'est pas automatiquement être globalement performant, car on peut chasser tous les gaspillages tout en perdant notre capital humain (qui est la plus grande source de la richesse) à cause du stress et des conditions non-favorables du travail.

Afin d'évaluer l'impact de la perception du Lean sur la performance de l'entreprise, il convient d'effectuer dans un premier temps une revue de littérature, afin de cerner les

déterminants majeurs de la philosophie Lean. La deuxième section est consacrée à la présentation de la méthodologie employée et la définition des variables et sources des données. Enfin, une dernière section sera accordée aux résultats et discussions.

Le but de cet article, qui porte sur la perception du Lean au Maroc est d'évaluer l'impact que peut avoir l'application du Lean sur la globalité de l'entreprise (salariés, dirigeants et experts en transformation).

1. Revue de littérature

1.1. Définition principes du concept Lean

Bien que le terme Lean soit largement connu et diffusé depuis les années 1990, passé dans le langage courant de nombreux secteurs d'activité, en donner une définition synthétique et pertinente reste délicat.

(Womack et Jones., 2009), définissent le Lean comme «une discipline industrielle qui ne s'acquiert que par la pratique et la persistance. Il ne s'agit pas simplement de techniques mais d'une méthode globale de management qui permet de maintenir l'entreprise sous tension créative pour générer toujours plus de valeur en éliminant les gaspillages [...] c'est autant une attitude qu'un savoir-faire».

Ainsi, selon le concept Lean, l'avenir d'une entreprise dépend fortement de sa capacité à « conserver » sa clientèle et à gagner de nouveaux clients. L'entreprise doit prendre en considération les exigences de ses clients par rapport à la qualité, au délai commercial et au prix, tout en livrant rapidement des produits de qualité au prix que le client est prêt à payer. Le concept Lean, qui vise à augmenter le profit en satisfaisant les clients, utilise les définitions élémentaires suivantes : «la valeur ajoutée» et «le gaspillage».

La valeur ajoutée (VA), en anglais « added value », représente la valeur du bien ou du service perçu par le client. C'est parce que le produit satisfait exactement à ses besoins, que le client accepte de payer le prix réclamé. Les opérations, telles que l'exploitation du temps, de l'espace et des ressources, augmentent la valeur ajoutée. A l'inverse, le gaspillage, appelé « Muda » en japonais ou la non-valeur ajoutée (NVA)-« Non Added Value» en anglais, comprend les opérations qui ajoutent des coûts et engagent les ressources sans créer de valeur ajoutée. Ces opérations situées dans l'entreprise et dans la chaîne logistique sont jugées inutiles par le client qui n'a pas envie de les payer

En conséquence, le but du concept Lean consiste à augmenter la proportion de valeur ajoutée dans le prix de vente du produit, et donc à réduire le gaspillage dans tous les domaines de l'entreprise.

Le Lean est également une philosophie du management qui vise à optimiser les processus et les ressources jusqu'au niveau indispensable pour réaliser correctement les commandes. En même temps, le Lean permet d'assurer la fabrication des produits qui répondent aux attentes des clients, mais plus rapidement et à plus faible coût que dans la production de masse.

Plus récemment, (Hohmann Christian., 2012) donne une définition concise du Lean comme étant «un système visant à générer la valeur ajoutée maximale au moindre coût et au plus vite, cela en employant les ressources, juste nécessaires pour fournir aux clients ce qui fait de la valeur à leurs yeux».

1.2. Revue des principes clés du Lean

Pour décrire le système Lean, (Womack et Jones., 2009) se sont basés sur cinq principes :

Principe n°1 : Définir les éléments qui augmentent la valeur du bien ou du service du point de vue du client.

Principe n°2 : Identifier la chaîne de la valeur ajoutée pour chaque famille de produits. La chaîne de la valeur ajoutée représente la séquence des processus depuis les matières premières jusqu'au client final, ou depuis le concept d'un nouveau produit jusqu'au lancement sur le marché. Son élément faible est le goulot d'étranglement qui impose son efficacité comme étant l'efficacité maximale de toute la chaîne de la valeur. Il est donc indispensable de visualiser la chaîne de la valeur ajoutée pour éliminer les goulots d'étranglements.

Principe n°3 : Assurer le flux ininterrompu de la valeur.

Principe n°4 : Adapter la production aux besoins réels du client.

Principe n°5 : Améliorer constamment pour éliminer toutes les sources de gaspillage

(Shah et Ward., 2007), quant à eux, dans leurs études visant à évaluer l'impact du Lean sur la performance définissent la démarche Lean selon quatre principes tels que le management des ressources humaines, le management de la maintenance, le juste-à-temps et le management de la qualité totale.

L'adaptation de l'approche Lean Thinking dans l'entreprise appartient au Lean Management. C'est une mission réservée à la direction qui doit connaître les principes du Lean Thinking, élaborer une culture favorable à la transformation Lean, proposer les axes d'application du Lean Manufacturing et soutenir son fonctionnement. Dans ce but, il est indispensable d'effectuer les actions suivantes :

- Adapter des principes du Lean Thinking à son entreprise ;
- Réorganiser et planifier la stratégie de sa société ;

- Accélérer les flux de matières : la réduction du gaspillage, la standardisation et la simplification des processus et des flux ;
- Créer la structure du système Lean au sein de son entreprise ;
- Gérer les ressources humaines pour exploiter leurs connaissances et leur créativité inutilisée : le travail en équipe, l'autonomisation et la responsabilisation du personnel sont la clé de réussite du Lean ;
- Soutenir et améliorer constamment l'application du Lean : à savoir l'engagement de la direction, l'amélioration continue Kaizen, la qualité totale, le contrôle à la source, l'évitement du gaspillage.

2. Matériel et méthodes

Dans la littérature, peu d'efforts ont été consacrés pour mesurer la performance du Lean appliqué dans les entreprises surtout Marocaines.

De ce fait et afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, il a été jugé judicieux de mener une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises Lean dans les régions de Grand Casablanca-Settat.

En parallèle, nous nous sommes inspirés d'un travail sur le terrain auprès des Experts Lean mais aussi des entreprises transformés pour pouvoir répondre à notre problématique mettant en évidence la perception du Lean auprès des entreprises Marocaines.

Nous avons travaillé sur deux échantillons d'entreprises, un, concernant les PME et l'autre, les grandes entreprises.

A l'issue de cette démarche, un questionnaire semi-directif a été adressé à différents experts en transformation mais aussi aux différentes parties prenantes des entreprises transformées. Au total nous avons répertorié 200 entreprises (dont bureaux de consulting) comme échantillon aléatoire simple. De ce nombre, des questionnaires ont été éliminés pour diverses raisons, notamment les questionnaires incomplets, incohérents etc.

De ce fait, l'échantillon final ayant fourni une réponse satisfaisante se présente comme suit :

Afin de mener notre étude, un questionnaire a été construit et adressé à des entreprises installées au Maroc. Après une relance téléphonique et contacts physiques, 48 « experts » Lean ont été sélectionnés. Ces experts appartiennent aux catégories professionnelles suivantes : 66% d'industriels et 34% de consultants. L'interrogation de 48 experts Lean est représentative du nombre d'entreprises et de bureaux de consulting dédiées au Lean sur Casablanca. Aussi et afin de bien assimiler l'importance du Lean dans l'industrie Marocaine, nous avons consulté l'usine modèle « INMAA Lean » installée dans la zone de Bouskoura.

De plus, nous avons retenu un échantillon de 120 salariés issus de 31 grandes entreprises industrielles majoritairement situées à Grand Casablanca.

Par ailleurs, les entreprises que nous avons analysées sont des grandes entreprises Marocaines ou Multinationales, les PME étant pour la plupart des entreprises familiales, disposent d'un système financier rudimentaire et présentent des données financières confidentielles dont l'accès reste très difficile. Nous nous sommes donc contentés pour la plupart, du retour d'expériences des experts en transformation de l'Usine modèle INMAA Lean et de l'ANPME qui s'est avéré très satisfaisant. L'échantillon pour cette catégorie est de 30 PME. Les témoignages récoltés par les différents opérateurs des entreprises Lean nous ont permis d'illustrer la perception du Lean par ses derniers et les actions à mettre en place afin de vaincre toute résistance au changement.

3. Résultats et discussions

Nous allons dans un premier lieu détailler la perception du Lean par les différents experts interrogés d'une part, et le Lean tel qu'il est vécu par les salariés des entreprises transformées d'autre part, afin d'établir une comparaison des différences de perception de la démarche Lean par ces différentes parties prenantes.

Pour cela, nous avons étudié la perception de deux éventuels impacts négatifs générée par la mise en œuvre de la démarche Lean à savoir, l'augmentation du stress du personnel et de la charge de travail des salariés.

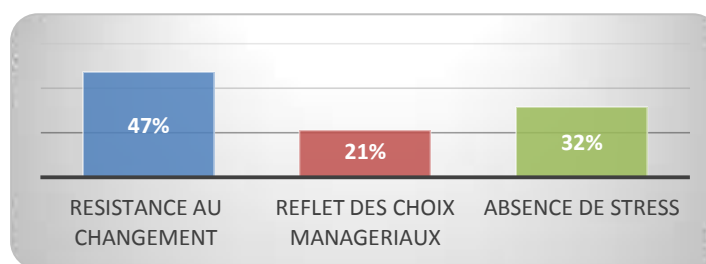
3.1. Evaluation de la perception du Lean par les experts

D'après le retour d'expérience d'une entreprise qui a adopté le Lean en 2013, située à Grand Casablanca, Il le Lean ne signifie pas organiser le travail, mais animer le flux d'idées, d'initiatives, de réflexions, dans le cadre d'une réponse précise aux besoins des clients. Le Lean est également un système d'apprentissage pour encourager l'auto-développement de chacun et le travail en équipe. Il s'agit une culture d'entreprise qui concerne tout le personnel, du directeur à l'ouvrier, et qui est basée sur une démarche structurée qui permet de détecter et d'éliminer toutes les sources de gaspillage.

Néanmoins, la majorité des dirigeants des entreprises considèrent le Lean comme une boîte à outil. Cette vision erronée selon les experts, conduit à la mauvaise compréhension de cette démarche au Maroc. Ainsi, le Lean comprend une multitude d'outils qui ne constituent que 30% de la démarche, les 70% restant sont dans l'état d'esprit, c'est-à-dire qu'il faut amener la culture du changement et une organisation différente. La phase cachée du Lean management

ou celle qu'on ne voit pas quand on visite une usine ou un atelier est le « comportement humain ». Ce dernier constitue le cœur de la démarche Lean. Ainsi, derrière le déploiement du Lean, l'entreprise va chercher à inverser la pyramide dite traditionnelle. Il s'agit de responsabiliser les employés au sein des différents ateliers de production pour qu'ils puissent eux-mêmes par la suite travailler sur des chantiers d'amélioration. La figure ci-dessous illustre la perception de la première limite issue de l'implantation de la démarche Lean par les experts Lean.

Figure 1 : Perception du Stress par les experts Lean



Source : Elaboré par l'auteur

Pour la majorité des experts interviewés (47%) le stress chez l'opérateur émane de la conduite du changement. Le Lean s'inscrit dans une démarche de changement mais tout changement n'est pas lié au Lean. Le Lean est considéré comme un changement culturel majeur qui nécessite une formation et une préparation du personnel pour qu'il adhère et s'approprie cette nouvelle culture, car sans l'adhésion des salariés la démarche ne peut pas marcher. L'accompagnement au changement et l'implication du personnel est donc primordial pour la bonne réussite de la démarche.

Dans la même catégorie, certains experts expliquent que le stress peut-être « Transitoire ». Ainsi, il est difficile au début de s'adapter au changement mais à fur et à mesure, grâce à l'implication des opérateurs, ceux-ci s'approprient la démarche de changement continue.

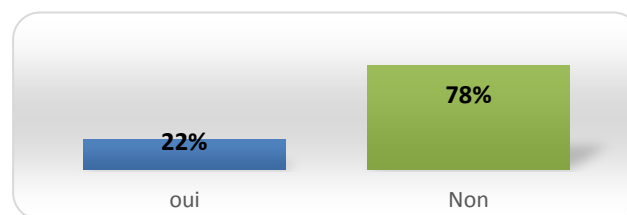
Cependant, ces résultats doivent être nuancés, puisque 21% des experts affirment que l'augmentation du stress constatée dans les entreprises engagées dans une démarche Lean serait plus le reflet de l'impact des choix managériaux que de l'application du Lean proprement dit. Il faut donc accompagner l'opérateur tout au long de la démarche afin d'éviter toute résistance au changement.

Il est également très important de noter que le management cherche parfois des résultats dans l'immédiat et ne laisse pas le temps aux employés de comprendre et de s'approprier le Lean Management.

Quand à 32% des experts restants, le Lean respecte l'opérateur, et n'augmente en aucun cas le stress chez le personnel. Selon eux, le Lean management devrait s'inscrire dans une politique générale de développement de l'entreprise qui met à contribution l'ensemble du personnel afin de les fédérer autour d'objectifs communs. Ceci permettrait d'obtenir l'engagement des salariés pour l'application du Lean et ainsi, changer leur perception par rapport à cette démarche. Toute la différence entre le Lean et le Taylorisme est là, avec le Taylorisme l'opérateur était un simple exécutant, il n'avait pas droit à la réflexion. Le Lean au contraire avance qu'il faut impliquer l'opérateur, lui demander ce qu'il pense et le convaincre par la suite. Le Lean est donc un ensemble de convictions à partager avec les collaborateurs.

D'un autre côté, les chercheurs scientifiques se sont concentrés sur le juste-à-temps à cause de son concept de réduire le stock, de diminuer les gaspillages et d'assurer une amélioration continue. Cependant cette notion a laissé place à une deuxième limite du Lean à savoir une augmentation de la charge de travail chez les salariés lors de l'implantation de la démarche Lean (N.V. K.Jasti, R. Kodali., 2014). La figure ci-dessous présente la Charge de travail perçue par les experts professionnels.

Figure 2 : Perception de la Charge de travail par les experts Lean



Source : Elaboré par l'auteur

Pour les experts en transformation chez INMAA Lean, les dirigeants des entreprises n'ont pas une grande idée sur le Lean : ce n'est pas travailler plus mais travailler d'une manière « efficace ». Il ne s'agit en aucun cas de faire pression sur les opérateurs pour augmenter de productivité mais au contraire, de mettre en place des actions afin d'améliorer la « façon de faire » des employés et les standards de fabrication dans le but d'atteindre la « performance opérationnelle ». Ainsi, pour 78% des experts interrogés le Lean n'implique aucune charge de

travail supplémentaire. Afin de mieux assimiler la notion de Lean, nous pouvons le résumer aux trois grands principes suivant :

- Système global
- Processus et résultats
- Ne pas juger ne pas blâmer

La notion de système global consiste à observer au niveau de toute la chaîne de valeur du produit où se trouve la « non-valeur ajoutée » que l'on appelle « Muda ». Il s'agit d'améliorer toutes les phases où le produit n'est pas en cours de transformation : c'est-à-dire toutes les phases de stockage, les phases d'attentes, les phases de transport, les phases de packaging... qui constituent une perte d'argent pour l'entreprise. L'enjeu est simplement de déterminer quel est le besoin du client à travers le «Takt time », un outil du Lean, qui signifie la « fréquence de consommation par le client ».

Yang (M.G.M. Yang, P. Hong, S.B. Modi., 2001) définit le Lean comme étant un ensemble de pratiques visant la réduction des gaspillages et des étapes à non valeurs ajoutées. Ainsi, au sein de toute entreprise industrielle, les managers et dirigeants doivent passer du temps avec l'opérateur et le former à l'amélioration continue pour qu'il puisse l'aider à identifier où est la « non-valeur ajoutée ».

De plus, comme le montre Liker (D. Meier, J.K. Liker, 2006) , le Lean repose sur le 4Ps : Philosophie, Process, Partenaire et résolution de Problèmes. Il est donc primordiale, que toutes les parties prenantes d'une entreprise collaborent « ensembles », car ce sont les opérateurs qui connaissent le mieux les problèmes qui peuvent survenir au niveau de la chaîne de valeur de l'entreprise dans le but de les identifier afin d'agir de façon efficace pour les régler.

Le dernier principe du Lean et qui, d'après les experts, ne s'inscrit pas dans une « culture d'entreprise marocaine », est le « ne pas juger ne pas blâmer ». Aucun opérateur ne va intentionnellement abîmer des pièces ou des machines. Il est clair que le jour où une erreur sera faite par un employé, un rappel à l'ordre du Manager ne règlera en aucun cas le problème. Les opérateurs tenteront au contraire de se couvrir ; ils se protégeront contre toute remontrance ce qui implique le « juger blâmer » qui est à l'inverse de la culture Lean. Un problème, s'il est résolu efficacement, constitue une opportunité de progrès considérable pour l'entreprise. L'enjeu est de mettre en place des processus et des outils (en amont) afin de minimiser les erreurs qui peuvent être commises par l'opérateur (mettre en place un Poka Yoké par exemple).

Taiichi Ohno, le fondateur du Lean a dit que « personne n'a de plus grand problèmes que celui qui pense ne pas en avoir » (T. Ohno, 1988). Le travers des entreprises Multinationales au Maroc est qu'elles n'appliquent pas le « ne pas juger ne pas blâmer ». Leur force est dans le standard et la rigueur mais n'est pas dans l'état d'esprit Lean. Le Groupe Valeo par exemple a perdu plusieurs millions d'euros après son déploiement du Lean. Valeo, qui est probablement l'une des toutes premières entreprises à avoir initié le Lean, est restée dans la phase « outils & techniques Lean ». Les anciens salariés de Valeo ont été en général satisfaits de l'apprentissage du lean. Toutefois, ils évoquent l'aspect management qui leurs a fait subir une « pression » continue au travail. Les chiffres du turnover chez Valeo en est la plus grande preuve. Rappelons que Jeffrey K. Liker, a donné comme élément d'évaluation de la santé d'une entreprise le taux de turnover. Ainsi, malgré son SPV (Système de Production Valeo), l'entreprise n'a pas su intégrer les concepts fondamentaux du Lean liés au management.

Ohno présente les type de gaspillages suivants : la surproduction, le stock inutile, le transport inutile, le traitement inutile, les mouvements inutiles, les temps d'attente, les pièces défectueuses , Womack et Jones quant à eux ont cités : muri (surcharge de travail) et mura (gaspillage lié à la variation au niveau de la production). Ainsi, le « Muri » est un des premiers soucis, et cause principale de « Muda » (gaspillages) avec le « Mura ». Ainsi, les limites observées, émanent selon les experts du « Lean automobile » ou du « Lean consultant » et non du « vrai Lean ».

La majorité des industriels évoquent également l'idée du respect de la tâche à effectuer par l'opérateur et non pas une augmentation de la charge de travail. Au Maroc, ce problème est vécu par la plupart des experts puisque l'opérateur a pris l'habitude après des années de travail d'effectuer sa tâche d'une manière qui lui est propre.

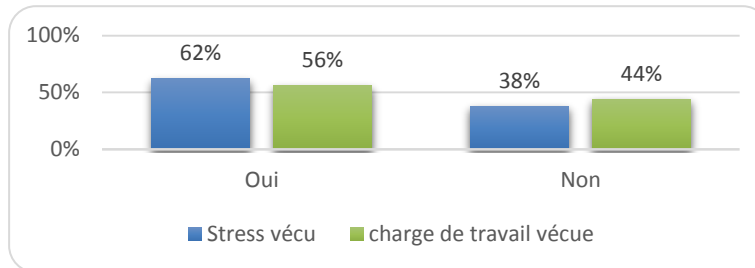
Enfin pour 38% des experts, l'augmentation de la charge de travail constitue un impact négatif du Lean. Cependant cette charge de travail supplémentaire est essentiellement due à une mauvaise implémentation de la démarche. L'entreprise n'est donc ni dans son ancienne situation dites traditionnelle, ni dans une situation d'amélioration ce qui perturbe le bon fonctionnement de l'entreprise, augmente le nombre de contrôle et augmente donc la charge de travail chez les collaborateurs.

Après avoir illustré la perception du Lean par les différents experts interrogés, nous allons à présent exposer comment les salariés vivent le changement dans leurs entreprises.

3.2. Evaluation du Lean vécu par les salariés

La figure ci-dessous résume les résultats obtenus.

Figure 3 Evaluation de la perception du Lean par les salariés



Source : Elaboré par l'auteur

Les opérateurs pour la plupart considèrent que les pratiques Lean ont pour impact l'augmentation du stress (62%). Ainsi, la polyvalence ou l'introduction de nouvelles procédures peuvent favoriser le sentiment de stress et de dégradation des conditions de travail : ne plus avoir le temps de discuter avec les collègues ou encore ne pas connaître d'embauches compensatrices dans l'unité de travail, sont autant de facteurs de dégradation qui peuvent être ressentis par les employés. Nous pouvons aussi avancer que le stress et la résistance aux changements chez l'opérateur augmente avec le vieillissement des salariés. Pour éviter cela, les experts interviewés insistent sur l'importance de l'implication de l'opérateur dans la prise de décision.

Une autre source de stress évoquée par la plupart du personnel des entreprises est l'idée de la réduction du personnel lors de l'implantation du Lean ; la démarche Lean peut conduire à une amélioration des standards qui peut mener au licenciement de certains salariés de l'entreprise. Cependant selon les experts, le Lean consiste en un redéploiement et non une réduction du personnel. Ainsi, le problème rencontré après la mise en place du Lean réside dans la réduction de 30% à 40% du temps pour effectuer une tâche, le personnel responsable de cette tâche doit donc être redéployé ; un seul licenciement après la mise en place du Lean implique l'échec de la démarche. Le fait de penser que le Lean peut engendrer un licenciement est principalement issue du comportement occidental qui a fait que le Lean a connu un certain nombre d'échecs dans certaines entreprises. Paradoxalement, ces échecs ne semblent pas nuire à l'attractivité de cette démarche auprès des entreprises marocaines, probablement parce que les gains et économies réalisés à court terme suffisent dans la grande majorité des cas à

rémunérer l'effort initial et il s'agit précisément de l'objectif habituel de la plupart des initiateurs.

L'entreprise avec ses couches hiérarchiques telles qu'on les retrouve dans les organisations classique décline des organisations militaires pour permettre aux ouvriers comme aux militaires en bas de l'échelle d'obéir aveuglement à leur hiérarchie. Le Lean renverse complètement cette pyramide. Selon le Lean, les acteurs de la valeur ajoutée sont les opérateurs, il est donc primordiale de donner à ses opérateurs l'opportunité de communiquer sur les vrais problèmes qu'ils rencontrent. Cependant, l'idée reçue n'est pas sans fondement. Prenons l'exemple du secteur automobile, si le standard évalue que l'on a besoin d'une seule personne pour fabriquer une voiture alors que l'on en déploie une dizaine, cela impliquera certainement une réduction du personnel. Néanmoins, réduire ne veut pas dire licencier étant donné qu'on a besoin de la motivation du personnel pour atteindre toute performance opérationnel. L'entreprise doit assurer l'avenir de ses collaborateurs, celle-ci doit donc avoir deux leviers d'actions, le premier doit modéliser l'augmentation de son activité en termes de volume et l'autre en termes d'effectif. La performance consiste à augmenter l'activité avec un effectif fixe et non un effectif qui doit diminuer avec une activité fixe. Il faut au contraire redéployer les collaborateurs afin de les fidéliser et s'engager ensemble pour réduire la charge de travail. La deuxième observation relevée est que les dirigeants ont tendance à avoir peur du mot Lean. Ainsi, les entreprises au Maroc n'ont pas mis en place le Lean mais l'amélioration de la performance du fait de l'incompréhension de la plupart des dirigeants et collaborateurs du Lean, cependant, quand on évoque l'amélioration de la performance en termes de «qualité coût délais» cela devient un langage commun.

Ceci dit, dans certaines sociétés (38%), les opérateurs apprécient le changement, les indicateurs leur permettent de suivre leurs évolutions ce qui améliore leurs confiance et les motive à aller de l'avant. Nous nous sommes ensuite interrogés sur les étapes à suivre afin de vaincre toute résistance au changement chez les opérateurs. Ce qui suit résume les principaux facteurs à déployer pour motiver l'opérateur et le convaincre des bienfaits qu'implique une philosophie d'amélioration continue.

3.3. Vaincre la résistance au changement

La collaboration entre individus et/ou entre groupes au sein d'une structure ne va pas de soi... Il apparaît pourtant de plus en plus clairement que ce sont les facteurs humains qui font la différence dans les performances de l'organisation. Ainsi, suite à la différence de conception du Lean chez les experts et collaborateurs nous nous sommes interrogés sur les actions à

mettre en place afin de vaincre cette résistance au changement (Alexandre-Bailly, Bourgeois, Raulet-Croset, Gruère, Lévy, Tran., 2016).

Selon les consultants Lean, la première étape dans une entreprise pour vaincre la résistance au changement est de prendre conscience que l'on résiste naturellement, semble-t-il, au changement. L'intervention psycho-sociologique postule chez les hommes une "attitude fondamentale au changement" et recherche à travers celle-ci la solution des problèmes humains qu'elle a à traiter. Nous trouverons une réponse à cette dichotomie chez Festinger et sa théorie de la dissonance cognitive (Vaidis, et H-F., 2007) : « Voilà un ensemble d'aspects reliés à la résistance au changement et au progrès. Pour K.Lewin, le groupe est plus influençable que l'individu et c'est à ce niveau qu'il faut intervenir pour produire un changement dans l'individu. Quant à Crozier, il ne fait que confirmer cette conclusion en montrant le conformisme des personnes dans un système bureaucratique dur qui leur laisse peu d'initiative et les force à se plier à ses exigences ».

De ce fait, afin de surmonter les résistances au changement qui peuvent émaner des salariés, encore faut-il les comprendre. Un changement est une altération de la réalité dans laquelle évolue une personne. Il altère ses certitudes et ses projections dans l'avenir. L'opérateur a peur de l'inconnu car cela vient perturber sa « zone de confiance ». L'engagement total de la direction pour ne pas licencier son personnel après la mise en place du Lean est tout aussi primordial.

De plus, pour que le personnel soit engagé, il est important qu'il soit informé. Ainsi, toute résistance au changement nécessite tout d'abord un changement au niveau de la culture managérielle de l'entreprise afin d'écarter la peur chez l'opérateur, parce que le Lean ne peut pas évoluer au sein de l'autoritarisme. L'engagement total de la direction pour ne pas licencier son personnel après la mise en place du Lean est tout aussi primordial.

Concernant le deuxième volet, il est important que tous les collaborateurs de l'entreprise soient soudés par un projet et un avenir collectif. Autrement dit, il est indispensable que l'intérêt de chacun d'entre eux, donneur d'ordre compris, converge vers un but commun afin de pouvoir atteindre une performance globale maximale. Il s'agit de l'alignement des différentes parties prenantes. Pour le personnel il s'agit principalement d'instaurer la prime à la performance. En effet, un des grands challenges pour les entreprises est de gérer les ressources humaines selon des nouveaux modèles de travail. Diverses raisons économiques et technologiques font que, de plus en plus, un "travail" est associé avec les notions de "compétence", "projet" et "rémunération" plutôt que les notions traditionnelles de "lieu",

"tâche", "position hiérarchique" ou "salaire". Cette tendance se constate très concrètement au sein des entreprises transformées. C'est dans ce contexte que la rémunération liée à la performance (en anglais PRP : Performance Related Pay) est une philosophie qui fait son chemin dans les entreprises Lean et qui permet de créer un climat motivant pour tous les collaborateurs.

Conclusion :

L'entreprise est une organisation humaine, et quelle que soit sa taille, elle se heurte dans son projet d'innovation, à des obstacles communs : la pression du quotidien et le manque de temps, la difficulté à articuler ou à communiquer une vision déclinable par tous, le poids de la structure et l'imperméabilité des silos, et les peurs, pires ennemis de la créativité et de l'engagement. Il existe de nombreuses solutions pour aider les entreprises à intégrer la culture Lean mais cette démarche demande de la discipline, de la détermination et du courage, car les entreprises qui s'y lancent rencontrent de la résistance sur le chemin.

Ainsi, nous avons conclu à une différence de perception du Lean d'une part par les professionnels de la démarche et d'autre part par les salariés des entreprises transformées. Les experts voient en le Lean une démarche de progrès nécessaire pour le développement de la compétitivité des entreprises industrielles Marocaines. Selon eux, cette démarche améliore les conditions de travail de l'opérateur. Ils soulignent également l'importance de la résistance au changement chez les salariés du fait de l'introduction d'un nouveau modèle d'organisation et de la perturbation de ces habitudes. Quant aux salariés, ceux-ci vivent l'introduction de nouvelles procédures comme un stress supplémentaire et une augmentation de la charge de travail.

Il reste à mentionner qu'un manque d'implication de l'encadrement intermédiaire et du top management ainsi que la résistance aux changements et la pérennisation des actions mises en œuvre, pourrait être à l'origine de l'échec de la mise en place du Lean au Maroc. Ceci dit, l'un des principaux freins à la performance concerne les difficultés à adopter la culture organisationnelle nécessaire pour la mise en place de la démarche Lean au sein des organisations.

Références

Alexandre-Bailly F., Bourgeois D., Raulet-Croset N., Gruère J.P., Roland-Lévy C., Tran V. (2016), Comportements humains et management, 5^{ème} Edition Pearson.

Behrouzi F., Wong K.Y. (2011), Lean performance evaluation of manufacturing systems: A dynamic and innovative approach (pp 388-395). Procedia Computer Science.

Cua K.O., McKone K.E., Schroeder R.G. (2001), Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance, Journal of Operations Management 19 pp 675-694.

Drew J., McCallum B., Roggenhofer S. (2004), Objectif Lean Réussir l'entreprise au plus juste : enjeux techniques et culturels, édition d'organisation.

K.Jasti N.V., Kodali R. (2014), Lean production: literature review and trends, International Journal of Production Research.

Liker, J.K. (2004), The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's greatest Manufacturers, McGraw-Hill, New York.

Lyonnet, B. (2010), Amélioration de la performance industrielle : vers un système de production Lean adapté aux entreprises du pôle de compétitivité Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc (pp 17-50), thèse de doctorat, université de Savoie.

Meier D., Liker J.K. (2006), Toyota way field book a practical guide to implementing the Toyota 4Ps, McGraw-Hill Companies.

Ohno T. (1988), Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production», Productivity Press, Portland.

Pettersen, J. (2009), Defining lean production: some conceptual and practical issues (pp. 127-142). The TQM Journal, Vol. 21 No. 2.

Saint-Pierre, H. (1975), La participation pour une véritable prise en charge responsable. Approche psycho-sociologique, les presses de l'université laval.

Shah R., Ward P.T. (2007), Defining and developing measures of Lean production, Journal of Operations Management; volume 4, n°25.

Vaidis D., Halimi-Falkowicz S. (2007), La théorie de la dissonance cognitive : une théorie âgée d'un demi-siècle (pp. 9-18). Revue électronique de Psychologie Sociale, n°1.

Vinardi, C. (2013), Le Lean : atouts, impacts et limites, Edition Vuibert.

Womack J., Jones D. (2009), System Lean : Penser l'entreprise au plus juste, Pearson Education, 2^{ème} édition, Paris.

Yang M.G.M., Hong P., Modi S.B. (2011), Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms, Int (pp 251-261). Production Economics.

<http://www.inmaamaroc.ma> (février 2018).