

L'ACTION DU LEAN MANAGEMENT DANS L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL DANS L'ORGANISATION

THE ACTION OF LEAN MANAGEMENT IN STAFF ENGAGEMENT IN THE ORGANIZATION

Moumen Zineb
Université de Tlemcen
moumenezineb1999@gmail.com

Reçu 28/12/2023	Accepté 31/01/2023	Publié en ligne 01/02/2024
-----------------	--------------------	----------------------------

Résumé

Le Lean management, en s'appuyant sur les neurosciences, fournit aux managers des outils pour créer un environnement de travail équilibré et performant. Il permet de mieux comprendre et d'anticiper les comportements des salariés, en mettant l'accent sur des aspects tels que la gestion de l'attention, la relation aux autres et au travail, la confiance, et la motivation. Cette approche offre une base de réflexion pour l'évolution des pratiques managériales, en favorisant le bien-être et la capacité d'innovation. En intégrant les connaissances en neurosciences aux stratégies organisationnelles, le lean management peut contribuer à optimiser le capital humain, en encourageant la croissance, l'innovation et la collaboration.

Mots clés: Lean management, Engagement, GRH, Capital Humain

Abstract

Lean management, based on neuroscience, provides managers with tools to create a balanced, high-performance work environment. It provides a better understanding and anticipation of employee behaviour, focusing on aspects such as attention management, relationships with others and at work, trust and motivation. This approach provides a basis for thinking about changes in managerial practices, promoting well-being and the capacity for innovation. By integrating neuroscience knowledge into organisational strategies, lean management can help optimise human capital, encouraging growth, innovation and collaboration.

Keywords: Lean management, Engagement, HRM, Human Capital

1. Introduction

Le lean management, également connu sous le nom de "Lean Management", est une méthode de gestion et d'organisation du travail qui s'appuie sur les neurosciences pour améliorer les performances des entreprises. Cette approche se concentre sur la compréhension des processus mentaux tels que l'apprentissage cognitif, la mémorisation, la motivation et la prise de décision, afin d'optimiser les processus organisationnels. Le lean management repose sur l'amélioration continue, impliquant une approche collaborative et flexible pour identifier et éliminer les problèmes. En intégrant les connaissances en neurosciences aux stratégies organisationnelles, le lean management vise à créer un environnement de travail plus équilibré, performant et humain, en mettant l'accent sur la compréhension et l'activation des processus mentaux. Cette approche est devenue incontournable dans les stratégies d'amélioration du bien-être en entreprise, car elle permet d'améliorer la motivation, la productivité et la créativité des employés, tout en renforçant la performance organisationnelle.

2. Principes clés et outils du Lean management :

- **Valeur** : La valeur est l'un des principes clés et outils du lean management. Elle est liée à l'identification et à l'amélioration de l'apport de valeur perçu par les clients dans un processus de production ou de service. Le lean management utilise des méthodes et des outils basés sur les neurosciences pour analyser et optimiser les processus de production et de service. L'apport de valeur est un élément essentiel de la gestion des entreprises, car il est directement lié à la satisfaction des clients et à la réussite des entreprises. L'apport de valeur peut être défini comme la différence entre la valeur perçue par les clients et le coût des ressources utilisées pour fournir ce niveau de valeur. Le lean management vise à augmenter l'apport de valeur en optimisant les processus de production et de service, en améliorant la qualité et l'efficacité des processus, et en réduisant les temps sans valeur ajoutée (opération ou attente, surproduction, etc.).
- **Chaîne de valeur** : La chaîne de valeur est un concept clé du lean management. Elle consiste à analyser les différentes étapes d'un processus de production ou de service pour déterminer les étapes qui ajoutent de la valeur et celles qui créent des gaspillages. La chaîne de valeur permet d'identifier les types de coûts, ainsi que les sources de différenciation de l'offre de l'entreprise. Elle aide à identifier les éléments de création de valeur pour le client, et à distinguer ce qui rend unique l'offre de l'entreprise. La chaîne de valeur est un outil stratégique permettant aux entreprises d'identifier les activités génératrices de valeur au sein de l'organisation interne. Elle est utilisée pour décrire les combinaisons d'activités mises en place dans la société en vue de créer de la valeur pour le client. Elle permet également de segmenter les différentes activités et de visualiser le lieu de création de valeur.
En utilisant la chaîne de valeur, les managers peuvent identifier les activités qui ajoutent de la valeur et celles qui créent des gaspillages. Ils peuvent ensuite optimiser les processus de production et de service, en améliorant la qualité et l'efficacité des processus, et en réduisant les temps sans valeur ajoutée. La chaîne de valeur est donc un outil clé pour améliorer l'apport de valeur pour les clients et pour optimiser les processus de production et de service. Analyser les différentes étapes du processus pour déterminer les étapes qui ajoutent de la valeur et celles qui créent des gaspillages

- **Processus** : Le terme "processus" dans le contexte du lean management fait référence aux processus mentaux tels que l'apprentissage cognitif, la mémorisation, la motivation et la prise de décision. Le lean management explore les questions économiques, managériales et comportementales sous l'angle des processus mentaux et de l'activité cérébrale. Il s'agit d'accepter les émotions comme une réalité utile sur le lieu de travail, ce qui permet de franchir une première étape dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Ainsi, le lean management intègre la compréhension des processus mentaux dans les stratégies de gestion et de leadership pour améliorer la performance et le bien-être au travail. Optimiser les processus en réduisant les temps sans valeur ajoutée (opération ou attente, surproduction, etc.) et en améliorant la qualité et l'efficacité des processus.
- **Flux** : Le terme flux dans le contexte du lean management fait référence à l'optimisation du flux d'informations et de produits dans un processus. Cela permet de réduire les gaspillages et d'améliorer la productivité. En utilisant des méthodes et des outils basés sur les neurosciences, le lean management vise à assurer un flux fluide des informations et des produits dans le processus. Dans le cadre du lean management, l'optimisation du flux peut être un élément clé pour améliorer les processus et favoriser un environnement de travail plus efficace.
- **Amélioration continue** : Mettre en place une culture d'amélioration continue pour identifier et résoudre les problèmes rapidement. L'amélioration continue est l'un des principes clés et outils du lean management. Elle consiste à mettre en place une culture d'amélioration continue pour identifier et résoudre les problèmes rapidement. Cette approche vise à encourager les managers et les employés à chercher constamment des moyens d'améliorer les processus et les résultats.
L'amélioration continue est basée sur l'idée que les petites améliorations régulières peuvent conduire à des améliorations significatives à long terme. Elle implique une approche collaborative et flexible pour identifier et éliminer les problèmes. Les managers peuvent utiliser des outils tels que le management visuel, la méthode Kaizen et la méthode Six Sigma pour faciliter l'amélioration continue.
En mettant en place une culture d'amélioration continue, les entreprises peuvent améliorer leur performance organisationnelle, leur productivité et leur rentabilité. Les employés sont encouragés à proposer des idées d'amélioration et à participer activement à la résolution des problèmes. Cette approche peut également contribuer à améliorer la satisfaction des employés et à renforcer leur engagement envers l'entreprise.

3. Outils utilisés dans le lean management

Parmi les outils utilisés dans le lean management, on trouve :

- **La méthode 5S**

La méthode 5S est un outil de gestion visuelle qui vise à améliorer l'efficacité, la productivité et la sécurité sur le lieu de travail. Les 5S représentent cinq mots japonais : Seiri (Trier), Seiton (Ranger), Seiso (Nettoyer), Seiketsu (Standardiser) et Shitsuke (Suivre). Cette méthode permet d'organiser l'espace de travail de manière à éliminer le gaspillage, à réduire les risques d'accidents et à améliorer la qualité et la productivité. Elle est largement utilisée dans le cadre du lean management et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

- **La méthode Six Sigma :**

La méthode Six Sigma est une méthode de gestion de la qualité qui vise à réduire la variabilité d'un processus pour tendre vers le niveau de défaut zéro. Elle a été développée par Motorola dans les années 1980 et est maintenant utilisée dans de nombreuses industries pour améliorer la qualité et les performances des processus de production et de service. La méthode Six Sigma repose sur une démarche DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler) qui permet d'identifier les problèmes, de mesurer leur impact, d'analyser les causes profondes, de mettre en place des solutions et de contrôler les résultats. Elle se base sur la voix du client (enquêtes, etc.) et sur des données mesurables (indicateurs, etc.) et fiables.

Les principes clés de la méthode Six Sigma comprennent :

- L'orientation client,
- L'utilisation de données et de statistiques,
- La réduction de la variabilité,
- L'amélioration continue
- La conduite du changement.

Les outils utilisés dans la méthode Six Sigma comprennent des :

- Outils statistiques tels que les cartes de contrôle,
- Les diagrammes de Pareto
- Les analyses de régression,
- Des outils de gestion de projet tels que le diagramme de Gantt
- Des outils de gestion de projet tels que le diagramme de Pert.

En résumé, la méthode Six Sigma est une méthode de gestion de la qualité qui vise à réduire la variabilité d'un processus pour tendre vers le niveau de défaut zéro. Elle repose sur une démarche DMAIC et utilise des outils statistiques et de gestion de projet pour identifier les problèmes, mettre en place des solutions et contrôler les résultats.

- **Le management visuel**

Pour partager l'information et résoudre les problèmes.

Le management visuel est un outil utilisé dans le lean management pour partager l'information et résoudre les problèmes. Il repose sur le principe de rendre les informations facilement accessibles et compréhensibles en les affichant de manière claire et concise. Cela permet de favoriser la communication, de renforcer la transparence et de faciliter la résolution des problèmes. En utilisant des éléments visuels tels que des tableaux de bord, des graphiques, des diagrammes et des indicateurs visuels, le management visuel aide les équipes à suivre les progrès, à identifier les goulots d'étranglement et à prendre des décisions éclairées. Cette approche favorise également l'engagement des employés en rendant les objectifs, les résultats et les défis plus tangibles et en encourageant la participation active à l'amélioration continue.

- **La méthode Kaizen.**

La méthode Kaizen est un outil du lean management qui vise à améliorer continuellement les processus pour éliminer les gaspillages et optimiser l'efficacité. Elle est basée sur l'idée que de petites améliorations quotidiennes peuvent conduire à des améliorations significatives à long terme. Voici quelques principes clés et étapes pour mettre en œuvre la méthode Kaizen :

– **Proactivité :**

La méthode Kaizen encourage les employés à prendre des initiatives et à proposer des idées d'amélioration. La proactivité est l'un des principes clés de la méthode Kaizen. Cela signifie qu'au lieu d'attendre que les problèmes surviennent, les individus sont encouragés à anticiper les difficultés et à agir de manière proactive pour les résoudre. Ce principe repose sur l'idée que l'amélioration continue nécessite une attitude proactive et engagée de la part de tous les membres de l'organisation. En étant proactifs, les individus peuvent contribuer à l'identification précoce des problèmes, à la proposition d'idées d'amélioration et à la mise en œuvre de changements positifs dans les processus et les systèmes.

- **Respect des procédures :** Il est important de respecter les procédures en place pour assurer la qualité et l'efficacité des processus. Le respect des procédures est un principe clé de la méthode Kaizen. Cela signifie qu'il est important de respecter les procédures en place pour assurer la qualité et l'efficacité des processus. La méthode Kaizen encourage également les employés à remettre en question les procédures existantes et à proposer des idées d'amélioration pour les améliorer. En respectant les procédures et en proposant des améliorations, les employés peuvent contribuer à l'amélioration continue des processus et à l'optimisation de l'efficacité et de la productivité.

- **Gestion du travail :** Les équipes doivent être capables de gérer leur travail de manière efficace et efficace. La gestion du travail est un principe clé de la méthode Kaizen. Elle implique de mettre en place des processus et des outils pour organiser et gérer efficacement les tâches, les responsabilités et les priorités. Voici quelques éléments à prendre en compte pour mettre en œuvre la gestion du travail dans le cadre de la méthode Kaizen :

- Organisation des tâches : Assurez-vous que les tâches sont clairement définies, priorisées et attribuées à des responsables. Cela permet de prévenir la confusion et les retards.
- Suivi des progrès : Mettez en place un système de suivi des progrès pour chaque tâche, afin de connaître l'état de réalisation et de détecter dès retards ou des problèmes.
- Gestion des priorités : Identifiez les tâches les plus importantes et les plus urgentes, et allouez des ressources supplémentaires pour les réaliser en premier.
- Coordination des équipes : Assurez-vous que les différentes équipes travaillent en harmonie et communiquent efficacement pour éviter les conflits et les retards.
- Amélioration continue : Utilisez les retours d'expérience et les analyses des problèmes pour améliorer constamment les processus de gestion du travail et augmenter l'efficacité.

En mettant en œuvre la gestion du travail dans le cadre de la méthode Kaizen, vous pouvez améliorer l'efficacité, réduire les retards et favoriser un environnement de travail plus organisé et productif.

- **Amélioration continue :** La méthode Kaizen repose sur la philosophie de l'amélioration continue, qui implique de faire des petites améliorations quotidiennes pour atteindre les objectifs à long terme. Cela signifie qu'elle vise à promouvoir un état d'esprit où de petits changements progressifs créent un impact au fil du temps. En tant que philosophie et méthodologie, le Kaizen améliore des domaines spécifiques d'une entreprise en

impliquant la haute direction et les employés, sachant que de nombreuses petites améliorations peuvent donner de grands résultats. La méthode Kaizen repose sur des principes simples mais efficaces, qui impliquent tous les acteurs de l'entreprise. Elle offre des avantages compétitifs durables et permet de faire face aux défis actuels et futurs. La méthode Kaizen est donc une méthode clé pour l'industrie, visant à améliorer continuellement les processus et les systèmes.

– **PDCA (Plan-Do-Check-Act)** : La méthode Kaizen utilise un cycle de planification, réalisation, vérification et amélioration pour identifier les besoins, mettre en œuvre les améliorations et évaluer les résultats. Le cycle PDCA, également connu sous le nom de "Roue de Deming", est une méthode d'amélioration continue largement utilisée dans la gestion de projet et la gestion de la qualité.

Il se compose de quatre étapes clés :

- Planifier (Plan) : Au cours de cette phase, les objectifs et les processus sont définis, les problèmes sont identifiés, et des solutions potentielles sont élaborées.
- Réaliser (Do) : Durant cette étape, les plans sont mis en œuvre. Cela implique souvent des tests, des expérimentations, ou des changements concrets dans les processus.
- Contrôler (Check) : Une fois que les changements ont été mis en place, il est essentiel de surveiller et d'évaluer les résultats. Cela permet de déterminer si les objectifs ont été atteints et si les changements ont eu l'effet escompté.
- Agir (Act) : En fonction des résultats de l'étape précédente, des ajustements sont apportés. Cela peut signifier la mise en place de nouvelles solutions, la modification des plans existants, ou la répétition du cycle pour continuer à améliorer les processus.

Le cycle PDCA est un outil puissant pour l'amélioration continue, car il encourage l'expérimentation, l'évaluation régulière, et l'adaptation en fonction des résultats. Il est souvent utilisé dans le cadre de la méthodologie Kaizen, qui vise à optimiser la productivité grâce à l'amélioration continue des processus.

4. L'engagement du personnel dans une organisation

L'engagement du personnel dans une organisation se réfère au degré d'investissement psychologique des employés envers leur travail et l'entreprise. Cela se traduit par un fort niveau de motivation, de responsabilité, et de dévouement envers les objectifs et les valeurs de l'organisation. Les employés engagés sont plus susceptibles d'être productifs, créatifs, et de contribuer de manière significative à la réussite de l'entreprise. Pour favoriser l'engagement du personnel, les organisations mettent en place des stratégies visant à créer un environnement de travail favorable, à reconnaître et récompenser les contributions des employés, à favoriser le développement professionnel, et à encourager une communication ouverte et transparente. L'engagement du personnel est un élément clé de la performance collective et de la réussite organisationnelle.

Motivation :

La motivation et l'engagement sont deux concepts interdépendants mais distincts. La motivation se réfère à la force motrice qui pousse les individus à agir pour atteindre leurs objectifs et obtenir de bons résultats. Elle peut être intrinsèque (provenant de l'intérieur de l'individu) ou

extrinsèque (provenant de facteurs externes tels que la rémunération, les primes, etc.). En revanche, l'engagement des employés concerne la relation de l'employé avec l'organisation, et se réfère à la mesure dans laquelle les employés sont liés et engagés dans la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Un employé peut être motivé à court terme pour atteindre un objectif spécifique, mais l'engagement se réfère à un niveau plus profond de dévouement et de responsabilité envers les valeurs et les objectifs de l'entreprise à long terme. L'engagement personnel des employés en entreprise se caractérise par une forte motivation et un sentiment de responsabilité envers les valeurs et les objectifs de l'entreprise. En résumé, la motivation se réfère à la force qui pousse les individus à agir, tandis que l'engagement se réfère à la relation et à la responsabilité des employés envers l'organisation.

Responsabilité

La responsabilité se réfère à l'obligation de répondre de ses actes et de ses décisions. Elle implique de prendre en compte les conséquences de ses actions et de s'assurer que les objectifs sont atteints de manière responsable et éthique. La responsabilité est souvent associée à la prise de décision et à la gestion des risques. L'engagement et la responsabilité sont deux concepts étroitement liés. L'engagement se réfère à la relation de l'employé avec l'organisation, et se réfère à la mesure dans laquelle les employés sont liés et engagés dans la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. L'engagement des employés est souvent associé à un fort niveau de motivation, de responsabilité et de dévouement envers les objectifs et les valeurs de l'entreprise. En somme, l'engagement et la responsabilité sont deux concepts clés pour la performance organisationnelle, car ils permettent de favoriser la motivation, la responsabilité et la prise de décision éthique.

Dévouement

Le dévouement, quant à lui, se réfère à l'engagement personnel et à la loyauté qu'un employé porte à son travail et à son entreprise. Le dévouement se caractérise souvent par un fort sentiment de satisfaction et d'identification à une tâche ou une organisation. Lorsqu'une personne est dévouée, elle a tendance à être plus impliquée dans son travail, plus proactive, plus productive et plus persévérante. Elle a également tendance à être plus satisfaite de son travail, à avoir une meilleure estime de soi et à être plus résiliente face aux difficultés. L'engagement et le dévouement sont deux concepts clés pour la performance organisationnelle, car ils permettent de favoriser la réussite organisationnelle.

5. L'engagement est un élément clé du lean management

L'engagement est un élément clé du lean management, car il implique que les employés et les dirigeants sont fortement impliqués dans la mise en œuvre des améliorations et des changements. L'engagement des employés se caractérise par un fort niveau de motivation, de responsabilité et de dévouement envers les objectifs et les valeurs de l'entreprise. L'engagement de la direction est également important, car il doit fournir un soutien et un encadrement clair pour la mise en œuvre du lean management.

Le lean management est une méthode de gestion de la production qui se concentre sur la réduction des gaspillages et l'optimisation des processus. Il repose sur l'amélioration continue, l'adaptabilité et la collaboration entre les employés et la direction. Les principes du lean management incluent la qualité, coûts et délais, le juste-à-temps, le temps de Takt, les flux tirés, l'autonomie, l'andon, la séparation du travail des hommes et des machines, le nivellement, Kaizen, le travail standard et la stabilité.

L'engagement des employés et de la direction dans le lean management est essentiel pour assurer la réussite de la démarche. Un management impliqué et engagé permet de :

1. Établir des objectifs clairs et partagés pour l'amélioration continue.
2. Encourager la prise de décision basée sur les données et les faits.
3. Favoriser la communication ouverte et transparente entre les employés et la direction.
4. Promouvoir un environnement de travail sûr et inclusif pour tous les employés.
5. Fournir des ressources et des outils nécessaires pour mettre en œuvre les améliorations et les changements.

L'engagement des employés et de la direction est un élément clé du succès du lean management, car il permet de créer un environnement de travail collaboratif et productif pour l'amélioration continue et l'optimisation des processus.

6. Conclusion

Le lean management est applicable à de nombreux secteurs et peut être adapté à différentes situations, notamment dans les projets de gestion de projet.

Il est important de noter que pour mettre en œuvre efficacement le lean management, il est nécessaire de suivre les principes du lean management mentionnés ci-dessus et de s'appuyer sur des outils appropriés pour améliorer les processus et réduire les gaspillages.

Bibliographie

1. Djafar Henni, M., & Benadda, M. (2023). Improving banking performance in Saudi banks by using Lean Six Sigma methodology. *تحسين الأداء المصرفي في البنوك السعودية باستخدام منهجية ستة سيجما الرشيقية*. *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*, 19(3), 256–239. Retrieved from <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/233807>
2. HAMZA, F., & REBIB, N. (2021). APPLICATION DU LEAN MANAGEMENT DANS L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE : CAS DU GROUPE SAIDAL. *مجلة بحوث*. *متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الاعمال*, 2(1), 24–04. Retrieved from <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/159014>
3. Khedim, A., & derfouf, amine. (2023). L'intelligence économique comme vecteur pour le système Lean : essai de modélisation. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*, 8(1), 643–632. Retrieved from <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/220813>
4. Elafri, nedjwa, & SASSI BOUDEMAGH, S. (2021). An analytical study of lean management implementation on construction companies in Algeria. *Recherchers Economiques Manageriales*, 15(1), 373–390. Retrieved from <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/153131>
5. LECHEHAB, Sadek , & KAMASSI, Ahmed . (2016). The Benefits of Implementing Lean Management System at IKEA Malaysia Company. *مجلة الباحث*, 16(16), 66–55. Retrieved from <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/2810>
6. BEKKAL BRIKCI, D., & BOUKLI HACENE, N. (2022). LE LEAN MANAGEMENT AU SERVICE DE LA PERFORMANCE ET DE LA CROISSANCE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES ET DE SERVICES. *Revue Maghrébine Management Des Organisations*, 7(1), 15–27. Retrieved from <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/207447>

7. HASSAD, F. (2023). L'adoption de Lean Management en tant qu'innovation organisationnelle au milieu hospitalier privé. 565–553, (1)13, مجلة الإبداع. Retrieved from <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/223161>
8. MADANI, D., & BENHENNI, S. (2023). دور الثقافة التنظيمية في إنتقال المنظمات الصناعية إلى نظام التصنيع الرشيق. مجلة البشائر الاقتصادية, (3)9, 147–125. Retrieved from <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/239100>
9. Brahimi, A., Chikh, D., & Lacene Nacer, H. (2021). Le Lean management et son rôle dans la créativité des employées :Etude de cas L'entreprise CERAMIG DIVENDUS GHAZAOUET. 1076–1057, (3)8, مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. Retrieved from <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/178743>
10. BENSaid, H., & ZIANI, A. (2023). في المؤسسات الاقتصادية Lean Six Sigma واقع تطبيق منهج الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو- دراسة حالة مؤسسة " نפטال " بالجزائر العاصمة. مجلة المنهل الاقتصادي, (1)6, 92–77. Retrieved from <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/223900>