

Sorin BRICIU  
Dimi OFILEANU  
Université "1 Decembrie 1918" Alba Iulia

# L'UTILISATION DE LA PENSÉE LEAN DANS LE CONTEXTE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

article  
théorique

---

## Mots-clé

Pensée Lean  
Responsabilité sociale  
Compétitivité

---

## JEL Classification

M10

---

## Résumé

*La responsabilité sociale est un concept toujours plus présent dans l'économie actuelle. Les préoccupations des entreprises dans ce domaine sont dues aux avantages apportés par la mise en pratique de ce concept à moyen et à long terme. Étant donné l'intérêt progressif manifesté envers la responsabilité sociale d'une part, vue comme facteur compétitif pour le succès d'une affaire, et de la pensée lean d'autre part, comme étant la plus importante philosophie de management de notre époque, le but de cet article est de présenter les deux concepts et d'analyser la relation d'entre eux. Les résultats de la recherche ont mis en évidence le fait que la littérature spécialisée offre des arguments forts concernant la relation d'entre la pensée lean et la responsabilité sociale, mais les entreprises qui ont mis en pratique la pensée lean dans leurs activités peuvent être considérées comme des entreprises socialement responsables.*

## 1. Introduction

La situation économique actuelle est caractérisée par une relation étroite entre les entreprises et les consommateurs, relation favorisée premièrement par l'augmentation du pouvoir de ces derniers et par l'intérêt toujours croissant des entreprises de gagner leur confiance. La conséquence directe de cet intérêt est l'attention accrue que les entreprises accordent tant aux envies des consommateurs qu'à leurs craintes. C'est ainsi que l'éventail des préoccupations s'est élargi de l'attention exclusive à tout ce que l'on produit, vers tout ce qui est produit et aussi vers la manière de produire.

Les consommateurs ne sont pas plus intéressés seulement du produit ou du service acquis, mais aussi de la manière dont celui-ci a été obtenu. Ainsi, dans un milieu turbulent, dans un perpétuel changement, toujours plus imprévisible et difficile, l'implication sociale est devenue une priorité pour toute entreprise (Barbu et ses colab., 2011). Même si quelques-unes des entreprises ont ignoré cet aspect jusqu'à ce moment, elles sont contraintes par les consommateurs d'ajuster leurs politiques, autrement elles risquent de disparaître du marché.

Grâce aux changements de la société actuelle, la responsabilité sociale est devenue un concept de plus en plus présent au sein de chaque entreprise. Le comportement des entreprises dans le milieu social est devenu une question de compétitivité, les consommateurs sont bien informés et accordent une importance accrue à cet aspect.

La responsabilité sociale d'une entreprise est influencée aussi par le niveau de développement du milieu où elle déroule son activité. Les économies développées obligent les entreprises d'être responsables socialement, autrement elles risquent de disparaître du marché. Dans le cas des marchés développés l'offre dépasse la demande, les consommateurs sont plus puissants et aussi la qualité des services ou des produits offerts. A partir de ce fait, le consommateur prendra en compte d'autres critères que la qualité et le prix quand il fera le choix du produit ou du service, l'un de ces critères étant la responsabilité sociale de l'entreprise.

La responsabilité sociale est devenue une composante importante du milieu d'affaires, exerçant de l'influence sur les résultats de l'entreprise à moyen et à long terme. Pîrnea et Popa (2015) précisent que les entreprises ont inséré dans leurs réglementations intérieures les pratiques de responsabilité sociale en vue de les aider à assurer leur profit à long terme, aussi l'image et l'efficacité managériales aux standards élevés.

On peut affirmer que lorsque la responsabilité sociale manque, le milieu d'action oblige l'entreprise à la responsabilité sociale concurrentielle ; c'est le rôle de l'économie développée et des consommateurs informés. Il y a bien sûr d'autres catalyseurs influençant la

responsabilité sociale de l'entreprise, mais avant d'attendre qu'elle soit imposée de l'extérieur, l'entreprise devrait changer de l'intérieur et aller à la rencontre des demandes actuelles par une pensée ouverte et proactive, telle que la pensée lean.

A partir de ce qu'on a déjà affirmé, on peut fixer comme objectifs de ce travail :

- présenter des différentes théories concernant la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- présenter la philosophie lean comme le plus important système de management de notre époque ;
- analyser les similitudes entre les deux.

Pour atteindre ces objectifs, on a étudié la littérature spécialisée des deux domaines (la responsabilité sociale et la pensée lean) pour identifier la relation d'entre eux.

## 2. La responsabilité sociale

Le concept de responsabilité sociale est assez ancien, étant attribué à Bowman, pendant les années 50. Barbu et ses colab. (2011) pensent que les initiatives concernant la responsabilité sociale sont créées pour venir à la rencontre des questions tranchantes de la société, ce qui oblige les entreprises d'accomplir des objectifs multiples : économiques, environnementaux, sociaux. La responsabilité sociale assure les entreprises qu'elles sont sur un pied d'égalité avec les attentes de leurs clients (Raman et ses colab., 2012).

La responsabilité sociale est un engagement qui contribue au bien-être de la communauté par ses pratiques spécifiques d'affaires et par la contribution des ressources de l'entreprise (Kotler et Lee, 2005). La responsabilité sociale suppose que les organisations adoptent volontairement des mesures pour favoriser la résolution des questions sociales et environnementales (Bradu, 2011).

La responsabilité sociale des entreprises implique la nécessité d'adopter des décisions éthiques. Emilian (2000) présente les valeurs intrinsèques des différents niveaux d'éthique dans le domaine de la responsabilité sociale :

- l'éthique au niveau gouvernemental : la responsabilité sociale globale ; l'information ;
- l'éthique au niveau de la direction de l'entreprise : la distribution du profit entre les participants ; l'information, la participation et la motivation des employés ; les pratiques équitables, une juste et stimulante rémunération du personnel ;
- l'éthique et la stratégie adoptée : la communication ; la formation et le perfectionnement du personnel ; l'innovation ;
- l'éthique dans les transactions commerciales : le respect de la parole donnée ; la ponctualité ; la coopération fournisseur-client ;
- l'éthique dans le domaine bancaire : conseiller les clients ; la réalisation d'un audit de l'éthique bancaire.

Bien que la responsabilité sociale soit vue assez

souvent comme étant destinée au milieu extérieur, Sánchez Gómez (2006) considère que la responsabilité sociale doit viser, premièrement, la qualité de la vie des propres employés.

Botescu et ses colab. (2008) affirment la nécessité de fixer certaines priorités dans le domaine de la responsabilité sociale qui soient incluses dans la stratégie de développement de l'entreprise qui doit agir dans les directions suivantes :

- accorder une attention spéciale aux propres employés qui représentent, en fait, le facteur de production le plus important ;
- être intéressée par toutes les personnes influencées d'une manière ou d'une autre de son activité ;
- réaliser un trésor culturel propre qui introduise dans le processus de formation professionnelle aussi des éléments liés à la morale, la préoccupation pour l'environnement etc. ;
- initier à tous les niveaux des débats concernant la protection sociale ;
- mesurer les effets de son activité sur les domaines qu'elle influence de façon positive ou négative ;
- formuler un code éthique qui vise les relations entre ceux qui sont impliqués dans l'activité organisationnelle.

Șerbănică et Militaru (2008) présentent les principaux domaines que la responsabilité sociale recouvre au sein d'une entreprise, sur deux plans :

- intérieur : le développement des habiletés du personnel, la santé et la sécurité au poste, l'adaptation au changement, la gestion de l'impact de la production sur le milieu local et sur la consommation de ressources naturelles ;
- extérieur : les communautés locales, les partenaires commerciaux, les fournisseurs, les sous-contractants et les consommateurs, les droits de l'homme, respectivement les préoccupations liées à l'environnement au niveau global.

Perrini et Tencati (2011) attirent l'attention sur le fait que la responsabilité sociale ne doit pas être considérée d'une manière passagère et éphémère, tout en précisant que la responsabilité sociale :

- n'est pas de philanthropie ;
- ne respecte pas de logique add-on ;
- n'est pas une zone d'affaires résiduelle pouvant être externalisée ;
- ne peut pas être conçue seulement comme un social entrepreneurship ;
- ne peut pas être limitée aux instruments et aux systèmes de management purement fonctionnels.

Pettenella (2010) indique les bénéfices résultant de la mise en pratique de la responsabilité sociale dans les entreprises :

- la réduction des coûts directs (matières premières, matériaux, énergie etc.) ;
- l'amélioration de la productivité des employés (croissance de la motivation, diminution de l'absentéisme etc.) ;
- la réduction du risque du management ;

- l'amélioration de l'image compétitive de l'entreprise.

Quant à l'impact de la mise en pratique de la responsabilité sociale par l'entreprise, Zapciu et Hurduzeu (2015) affirment que :

- le premier impact se manifeste sur les clients, sur l'augmentation de leur loyauté ;
- le second impact vise la croissance de la productivité des employés ;
- le troisième impact vise un meilleur positionnement de l'entreprise sur le marché favorisant des importantes opportunités de développement.

### 3. La pensée Lean

Atkinson (2004) définit la pensée lean comme un concept, un processus et un ensemble d'instruments, techniques et méthodologies dont la conséquence est une série de succès concernant l'allocation efficace de ressources.

En ce qui concerne d'autres définitions de la pensée lean, des auteurs comme Bhasin, Burcher (2006) et Pettersen (2009) ont attentivement étudié cet aspect, notre avis étant que la définition la plus suggestive est celle de Womack et ses collab. (1990) qui présentent le système de production lean comme le système qui fournit aux clients ce que ceux-ci désirent et qui fait « more and more with less and less – less human effort, less equipment, less time and less space ».

La production lean est un système intégré à l'aide duquel on obtient des produits ou des services au coût le plus bas (Hopp et Spearman, 2004). La production lean est née comme solution à une concurrence de plus en plus dure sur le marché et suppose : 1) rapidité dans les temps de livraison ; 2) mise en pratique et développement des nouveaux produits ; 3) livraison de produits dans des quantités plus réduites et plus fréquemment ; 4) produits dont le prix est en baisse ; 5) produits sans défaut et d'une qualité supérieure.

La méthodologie de fabrication lean permet la fabrication dans le système « un produit-un temps », avec une vitesse préétablie, sans temps supplémentaires d'attente et sans autres retards. Le produit est lancé dans la fabrication, sur la ligne, comme réponse à une demande réelle, et non à la suite d'une commande basée sur un système de planification. Imaginés comme un fluide passant par un conduit, les produits se déplacent incessamment dans le processus de fabrication, comme un flux.

Selon l'avis de Womack et Jones (1996) une entreprise lean est fondée sur les principes suivants : 1) préciser la valeur du produit du point de vue du client final ; 2) identifier la chaîne de valeur, tout en éliminant les activités génératrices de pertes ; 3) réaliser un flux des activités créatrices de valeur de sorte que le produit arrive au client final par un processus incessant ; 4) la possibilité

du client ou du bénéficiaire du produit d'appliquer le système « pull » pour « tirer » le produit du flux de production ; 5) rendre opérationnel le processus et l'améliorer jusqu'à l'atteinte de la valeur maximale, sans pertes.

Pour Richards (1996), les principes les plus importants sont : 1) identification et élimination des fonctions et des processus qui ne sont pas nécessaires ; 2) élimination des stocks par l'emploi de JIT ; 3) réduction des coûts structureux pour améliorer la communication (diminution de la bureaucratie) ; 4) diminution du temps de fabrication et de design ; 5) amélioration de la qualité des produits ; 6) introduction incessante de nouveaux produits ; 7) croissance de la flexibilité ; 8) amélioration du contact avec l'extérieur.

Karlsson et Ahlström (1996) établissent pour une entreprise lean les principes suivants : 1) éliminer les pertes ; 2) amélioration continue ; 3) zéro défauts ; 4) système JIT ; 5) système PULL ; 6) équipes multidisciplinaires ; 7) descentralisation dans la prise des décisions ; 8) fonctions intégrées ; 9) système d'information vertical.

Taiichi Ohno (1988) identifie sept types de pertes : 1) pertes du surplus de production ; 2) pertes du temps ; 3) pertes de transport ; 4) pertes dues aux processus ; 5) pertes dues à l'inventaire ; 6) pertes dues aux mouvements inutiles ; 7) pertes dues aux défauts.

Les activités identifiées au cours du flux de valeur peuvent être :

- activités ajoutant de la valeur au produit ;
- activités n'ajoutant pas de valeur au produit mais qui, à leur tour, peuvent être :
- activités nécessaires ;
- activités pouvant être éliminées.

Les activités n'ajoutant pas de valeur peuvent être éliminées à condition qu'elle n'influencent pas négativement les autres activités qui ajoutent de la valeur.

Toutes les pertes ayant lieu dans le flux de valeur peuvent être réduites, celui-ci étant l'objectif de la pensée lean- l'incessante amélioration.

Womack et Jones (1996) mettent en évidence les bénéfices obtenus par les entreprises ayant mis en pratique le concept lean : 1) le dégagement de l'espace utilisé jusqu'à 50 % ; 2) la croissance de la productivité de 15-20 % par an ; 3) la diminution du temps de livraison de quelques semaines à quelques jours ; 4) l'amélioration de la qualité des produits.

Basem et Raid (2006) sont d'avis qu'une entreprise qui applique la pensée lean doit s'attendre aux résultats suivants : 1) diminution du lead time ; 2) diminution des stocks ; 3) réduction des défauts ; 4) meilleure utilisation des ressources ; 5) amélioration du taux de livraison des produits ; 6) croissance de la productivité ; 7) réduction du coût unitaire.

Evan et Lindsay (2008) présentent les avantages de

la mise en pratique de la pensée lean d'une manière quantitative : 1) réduction d'au moins 60 % de la durée de fabrication ; 2) amélioration de 40 % de l'emploi de l'espace ; 3) réduction des stocks de 50 % ; 4) croissance de la productivité de 20 %.

#### 4. La pensée lean et la responsabilité sociale

La production lean implique une diminution rigoureuse de tout type de pertes, étant une pensée de tout le système et complètement semblable à la stratégie de responsabilité sociale (Maia et ses colab., 2012).

Les stratégies lean sont bénéfiques pour l'environnement, sans être besoin ni d'instruments spécifiques à l'environnement ni de traiter séparément les questions concernant l'environnement (Kidwell, 2006).

Il existe une série d'études qui mettent en évidence le lien qui existe entre la pensée lean et la responsabilité sociale (Petö, 2012 ; Hài et Mai, 2014 ; Distelhorst et ses colab., 2014).

Dans notre opinion, la relation la plus forte entre la pensée lean et la responsabilité sociale résulte de l'objectif principal de la pensée lean – l'élimination des pertes. Diminuant les pertes identifiées par Ohno, l'entreprise accomplit sa responsabilité sociale, volontairement, en diminuant le gaspillage, de cette manière :

- surproduction :

- moins d'énergie consommée ;
- moins de matières premières utilisées, excepté le strict nécessaire pour fabriquer la production pour laquelle existe une demande ;
- moins d'émissions polluantes, on produit seulement pour satisfaire la commande.

- attente inutile :

- moins de matières premières et matériaux dégradables ;
- réduction de l'énergie consommée durant l'attente.

- transport :

- réduction de la consommation d'énergie et des émissions polluantes durant le transport ;
- moins d'espace utilisé pour le transport ;
- moins d'emballage utilisés pour protéger les produits ;
- moins de dégâts pendant le transport.

- traitement inutile :

- moins de matières premières et de matériaux consommés par l'unité de produit ;
- moins de traitements inutiles, diminuant la consommation d'énergie et les émissions.

- inventaire :

- moins de déchets dus au stockage de la production ;
- moins de ressources utilisées pour stocker la production : emballages, énergie, espace etc.

- mouvements inutiles :

- amélioration du milieu de travail des

employés ;

- moins de ressources utilisées.
- défauts :
- réduction des matières premières et de l'énergie consommées ;
  - moins de défauts déterminent la réduction de l'activité de recyclage ;
  - réduction de l'espace consacré aux activités de réparation, moins d'énergie consommée.

## 5. Conclusions

Mettre en pratique la pensée lean dans une entreprise offre la possibilité au consommateur de disposer exactement du produit ou du service désiré, exactement dans la quantité demandée, au lieu demandé, au moment demandé, aux moindres coûts. Éliminer le gaspillage sera la préoccupation la plus importante de l'entreprise, mais l'amélioration incessante sera le principe qui guidera son activité.

De nos jours, quand plus que jamais les ressources doivent être utilisées avec le maximum de prudence et responsabilité, la pensée lean offre une nouvelle base à la responsabilité sociale de l'entreprise. Une entreprise ayant mis en pratique la philosophie lean au sein de son activité, a mis en pratique, volontairement, un modèle de responsabilité sociale tant en ce qui concerne l'utilisation des ressources que la protection de l'environnement.

## Bibliographie

- [1] Atkinson P., (2004). Creating and implementing lean strategies, *Management Services*, 48(2), p. 18;
- [2] Barbu I. A., Chirea G., Constantinescu L., (2011). Caracteristicile responsabilitatii sociale corporative: De la etica si transparenta la performanta, *Revista de Marketing Online (Journal of Online Marketing)*, 5(4), pp. 94-103;
- [3] Basem E., Raid A., (2006). *Simulation-Bases Lean six Sigma and design for six Sigma*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey;
- [4] Bhasin S., Burcher P., (2006). Lean viewed as a philosophy, *Journal of manufacturing technology management*, 17(1), pp. 56-72;
- [5] Botescu I., Nicodim L., Condrea E., (2008). Business ethics and the social responsibility of the company, *The Amfiteatru Economic journal*, 10(23), pp. 131-135;
- [6] Bradu C. P., (2011). Responsabilitatea Socială Corporativă (CSR)-un concept în continuă evoluție [Corporate Social Responsibility (CSR)-a continuously evolving concept], no. 28594, *University Library of Munich*, Germany;
- [7] Distelhorst G., Hainmueller J., Locke R. M., (2014). Does lean improve labor standards? Capability building and social performance in the Nike supply chain;
- [8] Emilian R., (2000). *Managementul serviciilor-motivații, principii, metode, organizare*, Expert;
- [9] Evans J., Lindsay W., (2008). *The Management and control of quality*, Thomson south-western, Estados Unidos, p. 508;
- [10] Hai, H. V., Mai N. P., (2014). An Exploratory Study of the Relationship Between Lean Production and Corporate Social Responsibility in Vietnamese SMEs;
- [11] Hopp W. J., Spearman M. L., (2004.). To pull or not to pull: what is the question?, *Manufacturing and Service Operations Management*, Vol. 6 (2), pp. 133-148;
- [12] Karlsson C., Ahlström P., (1996). Assessing changes towards lean production, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, no. 2, pp. 24-41;
- [13] Kidwell M., (2006). Lean Manufacturing and the environment, *Target*, 22, (6), pp. 13-18;
- [14] Kotler P., Lee N., (2005). *Corporate social responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, New Jersey;
- [15] Maia C. L., Alves A. C., Leão C. P., (2012). Sustainable Work Environment with Lean Production in Textile and Garment Industry, *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Guimarães, Portugal;
- [16] Ohno T., (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-scale Production*, Productivity Press, New York;
- [17] Perrini F., Tencati A., (2011). La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità, *Sinergie Italian Journal of Management*, (77), pp. 23-43;
- [18] Pető O., (2012). Lean in the Aspect of Sustainability, *Theory Methodology Practice (TMP)*, 8(01), pp. 54-58;
- [19] Pettenella D., (2010). CSR: What it is, what issues it incorporates? What costs/benefits of implementation, In United Nations Economic Commission for Europe, *UNECE Workshop on Corporate Social Responsibility.*, Belgrade, Serbia, pp. 13-14;
- [20] Pettersen J., (2009). Defining lean production: Some conceptual and practical issues, *The TQM Journal*, 21(2), pp. 127-142;
- [21] Pirnea I. C., Popa R. A., (2015). Relationship social responsibility – sustainability at the enterprise level, *Strategii manageriale*, 2(28), pp. 60-69;
- [22] Raman M., Lim W., Nair S., (2012). The impact of corporate social responsibility on consumer loyalty, *Journal of Malaysian Studies*, 30(2), pp. 71-93;
- [23] Richards C., (1996). Agile Manufacturing:

- Beyond Lean, *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 37, no. 2, pp. 60-64;
- [24] Sánchez G. P., (2006). El poder de la responsabilidad social en el Siglo XXI., *Estrategia y táctica empresarial*, no. 12, p. 1;
- [25] Serbanica D., Militaru G., (2008). Corporate social responsibility and competitiveness, *Amfiteatru Economic*, 10(23), pp. 174-180;
- [26] Zapciu R. M., Hurduzeu G., (2015). Corporate Social Responsibility And Its Financial Performance, *Romanian Economic Journal*, 18(56), pp. 201-213;
- [27] Womack J. P., Jones D., (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*, New York: Simon & Schuster;
- [28] Womack J., Jones D., Roos D., (1990). *The machine that changed the world*, Macmillan Publishing Company, New York.