

AMÉLIORATION CONTINUE OU SOLUTIONS « PRÉ-PENSÉES » ? LES DEUX VISAGES DU LEAN

A quelles conditions le Lean peut-il être source de performance ? Présente-t-il des risques en termes de santé au travail ? Les débats sur ces questions déjà anciennes sont particulièrement complexes tant les concepts véhiculés par le Lean sont nombreux et les pratiques diverses. Cette fiche pratique n'a pas vocation à les trancher mais à en éclairer certains aspects.

Que ressort-il de ces débats ? Deux tendances du Lean. Avec la première, l'objectif affiché est de construire des solutions progressives, adaptées à l'entreprise. L'amélioration continue, la présence de l'encadrement sur le terrain, la participation des salariés, la recherche de compromis « au plus juste » pour concilier productivité et conditions de travail, les systèmes de remontée des problèmes rencontrés par les salariés... sont mis en avant.

Deuxième tendance : il s'agit cette fois de déployer des principes généraux supposés convenir à toutes les situations et rendre possibles de forts gains de productivité. On a recours à l'application de solutions « pré-pensées » (suppression des stocks, des temps improductifs, des postes assis, des lignes en U...) et on s'appuie sur le respect de procédures standardisées.

Bien que contradictoires en partie, ces deux réalités du Lean coexistent toujours à des degrés divers, y compris au sein d'une même entreprise. Lorsque la deuxième réalité prend

le pas sur la première (c'est-à-dire lorsque la recherche de gains rapides et la lecture rigide des principes Lean l'emportent), les difficultés dans le travail et les tensions dans les relations managériales peuvent devenir fortes.

Pour les prévenir ou les surmonter, les acteurs de l'entreprise ont tout intérêt à se questionner en amont et tout au long de la démarche : pour quelles raisons le Lean est-il mis en œuvre ? Comment sont définis et partagés les objectifs ? Comment les principes du Lean sont-ils discutés et adaptés ? Avec quelle prise en compte du regard des salariés sont-ils déclinés en solutions opérationnelles ? Quelles sont les possibilités de réajuster les objectifs, principes ou solutions ?

Nous avons rassemblé dans cette fiche trois cas d'entreprises passées au Lean. Chacun donne à voir des exemples d'ajustement par rapport aux objectifs et principes initiaux. Pour que ces ajustements soient favorables à l'amélioration des conditions de travail, ces trois cas soulignent le besoin de renforcer les logiques de partage, co-construction, transparence et écoute.

Fiche rédigée par :
Rémi Cottet, Anne Guibert,
Gérard Paljkovic, chargés de mission Aravis
et Denis Kaminski, consultant Ciste

QUELLE PLACE POUR L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ ?

Cette entreprise de fabrication d'équipements électroniques appartient à un groupe laissant de l'autonomie à ses filiales en matière d'organisation. Elle se trouve dans un contexte de réorganisation, à l'origine d'un durcissement du dialogue social (menace de grève) et de la montée des troubles psychosociaux parmi les opérateurs et la ligne hiérarchique. Cette réorganisation porte sur deux aspects : externalisation d'une partie de la production sans licenciement et passage en Lean production.

Motivé par un besoin de compétitivité, le passage au Lean est un choix local. La maison-mère, qui n'a rien imposé, fournit cependant la « boîte à outils Lean » pour guider sa mise en place. Dans la phase amont, la conduite de projet Lean fait une part extrêmement importante à la communication, comme le préconise la boîte à outils.

COMMUNICATION OU INFORMATION ?

Un effort massif est engagé dans ce sens et concerne tout le personnel. Mais la communication se révèle être essentiellement de l'information : elle consiste à expliquer le pourquoi, le quoi et le comment du passage au Lean, en particulier aux opérateurs, plus rarement à échanger sur les impacts concrets sur le travail.

A cette étape, les représentants du personnel sont bien consultés mais aucune instance ne recueille le point de vue du management le plus proche des opérateurs. C'est ainsi par hasard qu'un chef d'équipe découvre une maquette représentant l'implantation prévue des machines et tire la sonnette d'alarme. L'entreprise entend les remarques et décide de créer des espaces de circulation et de travail moins étroits et mieux adaptés ; certes aux dépens de l'espace bâti mais en faveur des conditions de réalisation du travail. Suite à ce constat, un rôle de remontée des avis des agents de maîtrise vers le service méthodes, est prévu dans le projet.

FIN DE L'ESPRIT DE VILLAGE ?

Six mois plus tard, l'organisation est opérationnelle, en post-rodage. Les flux fonctionnent assez bien, avec une demande plutôt stable et des changements de fabrication plus fréquents pour

passer d'un modèle à l'autre (livraison au jour le jour). Côté salariés, on apprécie des consignes claires et des moyens de bien faire, sachant que la maîtrise de la qualité des produits était déjà acquise dans l'ancienne organisation (pas de nouveaux produits sur la nouvelle ligne). On regrette cependant la disparition d'un certain « esprit de village ».

ESPACES D'ÉCHANGES RITUALISÉS OU PAUSES-CAFÉ ?

Deux observations contradictoires questionnent les modalités de la participation des salariés dans le cadre de cette démarche. D'une part, la direction constate une augmentation des pauses-café en cours de journée et invite les agents de maîtrise à demander un peu de discipline à leur équipe, ce qu'ils vivent assez mal. De l'autre, les réunions ritualisées de 5 minutes en début de poste ont du mal à fonctionner selon le modèle Lean. Le N+2 constate ainsi que, dans ces réunions, le chef d'équipe (N+1) parle et les opérateurs écoutent.

Invités par les N+2 à faire un effort sur ce point, les chefs d'équipe se sentent en difficulté : les opérateurs ne prennent en effet pas facilement la parole dans ce contexte de participation prescrite. Certains tentent bien de lancer des sujets, mais ce n'est pas naturel, et il n'y a pas de vigueur dans la discussion.

Une enquête montrera que les opérateurs ressentent, à chaque changement de série, ou à chaque changement de ligne, le besoin d'échanger à leur façon sur les apprentissages qu'ils viennent de vivre et sur les stratégies à mettre en place pour la suite (d'où les pauses-café). L'enquête souligne

également que les opérateurs ont l'habitude d'interpeller leur chef au moment où un problème concret se pose à eux (c'est le système « village ») plutôt qu'à distance de l'événement.

Là aussi, un moyen terme sera accepté entre l'échange ritualisé du matin et l'échange lié « aux circonstances ».

QUE RETENIR DU CAS ?

Dans la phase de conception et de mise en place, il est important de communiquer sur la démarche tant sur le mode « information » que sur le mode « dialogue ». Prévoir notamment :

- de donner un rôle à la maîtrise de proximité,
- une écoute remontante en parallèle de l'information descendante.

Dans la phase d'exploitation, il est nécessaire de chercher à comprendre les écarts aux standards, et accepter d'ajuster ceux-ci à la situation concrète. Il n'est pas si naturel d'entrer dans les multiples options de fonctionnement proposés par le Lean.

DES ENJEUX DIFFICILES À PARTAGER ?

Intégrée dans un groupe industriel, cette unité de fabrication emploie 180 collaborateurs sur 5 jours. Elle constitue un employeur très important dans un bassin rural isolé. Le service de production est composé de deux ateliers : en amont, un atelier de fabrication avec un process mature, difficile à modifier et impossible à « mettre en U ». En aval, un atelier d'assemblage qui accueille le quart de l'effectif, modifié sur les principes du Lean management au début des années 2000.

Comptant pour clients d'autres unités du groupe industriel, l'unité n'est pas en prise directe avec le marché, ce qui affecte la fiabilité de ses prévisions. Elle ne dispose pour les modéliser que de son historique et ne peut anticiper les événements qu'elle subit, d'où des variations de charges rapides et de fortes ampleurs : de 1 à 10 couramment. Le cycle de fabrication est long de plusieurs dizaines de jours et la visibilité de la charge ne dépasse pas 5 jours. La nécessité d'élasticité de la fabrication est donc très forte.

Dans ces deux ateliers, liés l'un à l'autre mais travaillant selon deux organisations différentes, le passage au Lean permet de bons résultats économiques mais crée différents problèmes.

- L'atelier amont a le sentiment que l'élasticité requise par la démarche Lean repose trop souvent sur ses capacités d'adaptation (volumes de fabrication, changement de programme de fabrication...) alors que c'est lui qui en possède le moins.

- L'atelier d'assemblage souffre, quant à lui, de devoir s'adapter au Lean (forte élasticité, parcellisation et densification des tâches) et de devoir faire comprendre ses contraintes à l'atelier amont !

LES CONTRAINTES DE L'ÉLASTICITÉ

Le turnover systématique de l'encadrement supérieur (mobilité tous les 3 ans) renforce, par ailleurs pour les équipes, l'impression que l'élasticité repose uniquement sur leurs efforts... Les tensions, voire les conflits, augmentant entre les deux ateliers, la direction décide de recourir aux heures supplémentaires, au passage de 1 x 8 en 2 x 8, en équipe vendredi-samedi-dimanche... plutôt que de jouer sur la variation des effectifs du personnel permanent.

Une démarche mature devrait faciliter l'implication des différents acteurs – fabrication et services d'appui – dans le diagnostic et l'expression des freins à la fluidité de la fabrication. Mais on assiste

ici à une séparation entre ceux qui sont conscients des enjeux d'élasticité (les services supports dont les planificateurs et le management) et ceux qui les subissent (la production).

De peur d'aviver les tensions, les planificateurs n'osent pas informer à l'avance les équipes des véritables besoins de souplesse de l'appareil de fabrication : les opérateurs les constatent donc au jour le jour sans pouvoir les anticiper. Dans ce contexte, les opérateurs n'ont pas connaissance de la problématique de production du site : on n'a pas fait « grandir » le personnel...

La communication officielle entre équipes de production et management intermédiaire n'a pas non plus lieu sur les contraintes réelles que subit l'unité de fabrication : les réunions avec les représentants du personnel sont donc pleines de récriminations...

Finalement, le principal facteur régulateur de ces tensions reste la crainte de fermeture du site qui soude tout le monde autour de l'objectif d'adaptation au marché. Le « sens » que donnent les salariés à leurs efforts repose donc plus sur le maintien de l'emploi que sur l'amélioration du travail ou de l'activité.

QUE RETENIR DU CAS ?

- La peur des conflits autour des besoins d'élasticité, née d'une application cloisonnée des principes Lean, conduit ici à des situations de repli sur soi des services, et non d'échanges sur les contraintes réelles.
- A l'inverse, la dynamique porteuse dans les démarches Lean reposerait sur des enjeux d'élasticité de la fabrication analysés en commun par les salariés, leur management de proximité et des services d'appui. Une telle analyse, combinée à l'autonomie d'action des opérateurs, devrait conduire à des résultats encourageant l'engagement du personnel.

DE L'ÉLASTICITÉ... MAIS PAS TROP ?

Équipes autonomes, lignes de fabrication permettant de réaliser le produit de A à Z, métiers enrichis et élargis, conditions de travail améliorées... A la fin des années 90, cette unité de production d'équipements électriques de 340 collaborateurs se présente comme une véritable vitrine de ce que le groupe peut réaliser en matière de performance et de conditions de travail. Mais le retour sur investissement de cette organisation du travail n'est pas encore assuré que le groupe se tourne vers le Lean Management en 2000.

Pourquoi ce changement ? La direction est motivée par les perspectives de gain de productivité de 20 % dans la fabrication et des économies d'investissement, notamment des gains en surface de 30 à 50 %. Il lui importe de démontrer que, contrairement au mode d'organisation précédent, des résultats peuvent être obtenus rapidement.

Pour y parvenir, lors d'une phase d'audit, des temps sans valeur ajoutée pour le client, appelés « temps rouges », sont identifiés. Une communication est réalisée auprès du personnel

et une étape de transformation s'en suit. Parmi les points-clés adoptés :

- abandon de la logique de « métiers complets » pour revenir à une approche par poste avec trois types de postes de travail « étanches » : approvisionnement, montage et expédition. La polyvalence y est recherchée.
- adoption de lignes en « U » dans des lignes d'assemblage spécialisées par produit. Ceci rend plus facile le déplacement rapide des opérateurs d'un poste à l'autre.

POLYVALENCE ET LIGNE EN U POUR PLUS D'ÉLASTICITÉ

Dans ce système, c'est l'élasticité qui est recherchée – c'est-à-dire l'adaptation du niveau de production aux commandes clients. La variation du nombre de salariés présents sur la ligne de fabrication doit y contribuer. En fonction du niveau de production à atteindre, un même opérateur peut, par exemple, tenir deux postes « courts » sur la même ligne en se déplaçant d'un poste à l'autre. Il en résulte une densification du temps de travail de chacun qui augmente la productivité d'autant.

Les opérateurs estiment que ces changements se traduisent par une dégradation de l'intérêt au travail du fait de sa densification. L'appauvrissement de la variété des postures et des contenus du travail est aussi souligné : fin des tâches d'approvisionnement et d'évacuation des produits de la ligne et fin de l'auto-organisation sur la ligne. Les postes courts ne constituent plus des postes de « récupération » de fatigue et la suppression des postes assis – remplacés par des postes-assis-debout – est mal vécue... Les remarques des salariés sur ces sujets remontent par le canal de la représentation du personnel et via un diagnostic risques psychosociaux.

Par ailleurs, côté direction et salariés, les objectifs, enjeux et compromis liés à la nouvelle organisation ne sont pas abordés de façon transparente. Ainsi pour motiver l'adoption de ce système, et éviter tout conflit, la direction n'a pas communiqué sur les gains de productivité que permettrait la densification du travail mais sur la modernité du système, son caractère standard et « inévitable » dans l'industrie.

QUELLES NORMES DE PRODUCTION ?

Pour contrer la variation des effectifs, tenir la charge de travail et maintenir de bonnes relations dans l'équipe, le personnel de la ligne, de son côté, finit par reconstituer, avec l'accord tacite de la maîtrise de proximité, « sa » propre norme de production. La ligne de fabrication est ainsi jugée « tenable » par les salariés avec 4 opérateurs en moyenne soit, 1 personne « seulement » de moins qu'avant la mise en place du Lean. Et c'est de fait cet effectif qui s'applique.

Résultat : au-delà de la phase de mise en place du Lean, l'élasticité recherchée n'est pas au rendez-vous et les charges de travail de la ligne ne varient plus en fonction des besoins des clients. Une fois les gains de productivité de 20 % obtenus dans la phase initiale, la direction semble s'en accommoder.

QUE RETENIR DU CAS ?

- Il est nécessaire de donner du sens au changement : un audit d'expert non discuté avec les salariés ne peut suffire à motiver leurs efforts pour l'adoption du Lean.
- Il est difficile d'obtenir une élasticité permanente de la ligne de fabrication : les opérateurs (et la maîtrise) ont tendance à produire leur propre norme d'effectif par ligne. Ils accordent notamment de l'importance à la stabilité de l'équipe comme facteur de productivité et de qualité de relations sociales.
- La maîtrise a ici joué un rôle pivot dans l'adaptation du système Lean : elle a amorti la rigidité du modèle et fait le lien entre les exigences de la direction et la faisabilité sociale pour aboutir à un compromis : plus de productivité, mais pas plus d'élasticité...

LEAN MANAGEMENT ET PARTICIPATION DES SALARIÉS : QUELLES MARGES D'AMÉLIORATION ?

Conduite de projet qui fait l'impasse sur la participation, difficultés d'animation des réunions, communication descendante, cloisonnement des espaces de discussion, pression des enjeux de compétitivité... Comment se fait-il que, dans les entreprises qui s'engagent dans le Lean, la participation des salariés à la démarche – généralement mise en avant – soit précisément ce qui coïncide ?

Faut-il incriminer des habitudes ou des cultures du participatif trop faibles ? Une fascination pour les seuls outils du Lean aux dépens de sa philosophie générale ? Ou faut-il plutôt mettre en cause une conception trop étroite de la participation des salariés : trop encadrée et centrée sur les problèmes des clients, pas assez sur les conditions de réalisation de travail ?

Les trois cas décrits dans cette fiche interrogent les façons de mener une démarche d'amélioration continue participative. Ce faisant,

ils amènent à questionner la conduite du projet, de la conception à l'ajustement, pour que la démarche fasse sens et soit efficace. Quel niveau de participation des salariés escompter quand ni les enjeux des directions, ni les compromis que les équipes élaborent ne sont abordés de façon transparente ? Dans nos exemples, les compromis s'amorcent et font leur preuve sur le terrain avant d'être acceptés par l'encadrement et la direction.

Ces cas d'entreprises ont l'intérêt de souligner des marges d'amélioration pour mieux prendre en compte dans des démarches de type Lean l'histoire, les usages et savoir-faire de l'entreprise ainsi que les objectifs de ses acteurs (recherche de productivité, d'élasticité pour les uns, volonté de conserver un emploi, de faire équipe, de coopérer pour les autres...). Des objectifs qui impliquent précisément d'améliorer les processus participatifs.

RESSOURCES

RÉSEAU ANACT-ARACT

Les méthodes d'organisation du travail : le Lean en question. Travail et changement. Anact. Sept. 2013 (sur www.anact.fr)

Quels impacts du Lean sur la performance des entreprises et la santé des salariés ?

Compte-rendu et vidéo d'un colloque organisé par l'Aract Poitou-Charente. 2011 (www.anact.fr)

Informier, consulter, se concerter... négocier. Guide pratique Aravis. 2008 (www.aravis.aract.fr)

En Rhône-Alpes, Aravis propose des appuis-conseils et ressources pour mieux concilier performance et améliorations des conditions de travail, voir le site www.aravis.aract.fr.

AUTRES

Lean manufacturing. Quelle place pour la santé et la sécurité au travail ? INRS. 2013.

10 bonnes pratiques favorisant la santé au travail et contribuant à la performance globale des PME. Carsat Rhône Alpes. 2012

