



Note de positionnement

LES METHODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL : LE LEAN EN QUESTION

Avant-propos

Le réseau Anact-Aract travaille depuis plusieurs années sur les processus de changements techniques et organisationnels au sein des entreprises.

Dans le cadre du projet PAPT (accompagnement des projets de transformation), des chargés de mission de l'Anact (Départements Changements Technologiques et Organisationnels, Santé et Travail, Veille et Management de l'Information) et de 7 Aract (Rhône-Alpes, Basse-Normandie, Aquitaine, Poitou-Charentes, Bretagne, Lorraine et Bourgogne) se sont réunis régulièrement depuis janvier 2012 pour capitaliser (rassembler des données, partager des retours d'expériences) et co-produire un point de vue permettant de comprendre et d'agir sur la diffusion des pratiques de type dans les entreprises.

Cette note de positionnement est le fruit de ce travail.

Elle est organisée de la façon suivante :

- Une première partie présente le contexte et les enjeux de la diffusion du Lean.
- Une seconde partie méthodologique donne les clefs de lecture des parties 3 et 4.
- Une troisième partie couvre les questions posées au réseau Anact-Aract sur le Lean. Elle est illustrée de sept étude de cas .
- Une quatrième partie expose nos propositions aux entreprises.

Cette note sensibilise et propose des perspectives d'action. Différentes présentations dans le réseau Anact-Aract ont permis de la mettre en débat et de l'enrichir. Il s'agit maintenant de transférer son contenu aux différents acteurs institutionnels concernés, aux partenaires sociaux et aux entreprises.

Sommaire

Les enjeux de la diffusion des pratiques de type Lean	5
La posture méthodologique	9
Le Réseau Anact-Aract interrogé sur les pratiques de type Lean	13
Nos recommandations : vers une meilleure articulation entre enjeux économiques et sociaux	33
Annexes	37
Notes	38
Bibliographie	40
Lexique du vocabulaire Lean	42

LES ENJEUX DE LA DIFFUSION DES PRATIQUES DE TYPE LEAN

Le modèle du Lean sera présenté de façon synthétique afin d'exposer les enjeux qui sous-tendent sa diffusion. Nous insisterons sur la diversité des formes qu'il prend lors de son application dans les organisations, ce qui incite à un positionnement nuancé.

1. LE LEAN : UNE APPROCHE GLOBALE ET UNIVERSELLE

Lean signifie « maigre », « agile », « affûté » selon les usages. Ce terme est la traduction occidentale proposée par JP. Womack et DT Jones, chercheurs américains au MIT, à la fin des années 1980, pour qualifier le « Toyota Production System », quand bien même celui-ci rencontrait ses premières difficultés¹. Appliqué à l'organisation de sa production, le Lean signifie « produire au plus juste » en éliminant tout ce qui n'apporte pas directement de la valeur ajoutée au produit du point de vue des clients.

Ce mode de gestion et d'organisation prétend proposer une solution universelle qui s'émancipe du Fordisme, efficace dans tous les secteurs et tailles d'entreprise. De nombreux chercheurs (Bourgeois, Gonon, 2010, Daniellou, 2011, Ughetto, 2012) s'accordent à dire que la nouveauté réside dans l'approche globale et philosophique du modèle.

Au service de la performance, il s'appuie, d'une part, sur l'optimisation de l'ensemble des processus, ressources et temps engagés par l'entreprise et, d'autre part, sur l'implication du personnel en associant les acteurs au plus près de l'activité pour concevoir et réaliser les changements nécessaires. De nombreuses propositions sont louables : « Allez sur le terrain pour bien comprendre la situation », « Devenez une entreprise apprenante grâce à la réflexion systématique et à l'amélioration continue », « Formez des responsables qui connaissent parfaitement le travail... » (Liker, 2006), mais il faut avoir à l'esprit les ambitions et la dimension systémique du modèle pour en mesurer les enjeux. D'ailleurs, les fondateurs utilisent une représentation symbolique pour expliquer la cohérence et l'harmonie du système Lean : la Maison (ou temple) Lean.

Le système investit les différents niveaux de prescription : stratégique, organisationnel et opérationnel.

Le **niveau stratégique** renvoie à une conception de la performance centrée sur l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages.

Cette recherche de gains de productivité est déclinée en **deux principes organisationnels structurants**:

- ❑ Le juste-à-temps, caractérisé par des flux tirés² et continus et une optimisation des temps.
- ❑ Le « jidoka » (autonomation), impliquant la réorganisation des équipements en flux et la création de cellules de production autonomes et polyvalentes s'appuyant sur des standards de travail.

Cette proposition est déclinée en **une série d'outils opérationnels** qui apporte des solutions pragmatiques aux problèmes que rencontrent les entreprises. Ils sont véhiculés par un langage nouveau et abondant dont il faut faire l'apprentissage : le kanban, le takt-

time, le SMED (changement rapide d'outillage), la réorganisation des flux, les 5 S (propreté de l'atelier), le kaizen (améliorations par petits pas), le poka-yoké (systèmes anti-erreurs), etc.

Le Lean offre une réponse appréciée dans un contexte d'incertitude croissante dans la mesure où ces outils constituent des savoirs pratiques (Boussard, 2011) qui orientent la construction du problème, sa cause et sa solution. Même s'ils font l'objet d'une sélection et d'une interprétation par les entreprises au fil du temps, ces outils constituent les éléments stables du modèle (Ughetto, 2009). D'ailleurs, le Lean est une référence qui se maintient depuis plus de vingt ans et qui reste une stratégie d'avenir porteuse d'espoir et de nouveautés organisationnelles pour de nombreuses entreprises.

2. UNE LARGE DIFFUSION SOUTENUE PAR LES POUVOIRS PUBLICS

Depuis le milieu des années 2000, les pratiques de type Lean se diffusent en s'étendant à l'ensemble des entreprises : de la multinationale à la TPE et dans tous les secteurs d'activité. Bien que déjà controversées dans le secteur automobile dans les années 1980, le recours à ces pratiques s'observe aujourd'hui dans les services, les administrations, les hôpitaux et crèches, les activités de conception et de recherche, etc.

L'ampleur de la diffusion s'explique notamment par le soutien d'une politique économique qui, depuis 2009, promeut cette démarche. Rebaptisée « excellence opérationnelle », elle est présentée comme le vecteur de développement qui favorisera la compétitivité des PME. Cette politique est relayée par de nombreux programmes d'accompagnement engagés par des institutions diverses telles que l'Etat, les régions, les branches professionnelles, les organismes consulaires, etc. **Ces programmes supposent un soutien financier conséquent³. La DGCIS⁴ a alloué 11 millions d'euros pour accompagner près de 1500 entreprises.** Une cinquantaine d'actions ont été organisées par les DIRECCTE⁵ et leurs partenaires locaux. Les entreprises visées en priorité sont les entreprises industrielles, en particulier les sous-traitants du secteur automobile, en lien avec la création de la Plateforme automobile⁶. Néanmoins, chaque DIRECCTE peut adapter la cible prioritaire en fonction des spécificités du tissu industriel local. A titre d'exemple, en Poitou-Charentes, entre 2005 et 2012, 219 entreprises ont été accompagnées en privilégiant les secteurs de la menuiserie industrielle, de la fabrication de meubles, de la mécanique et du plastique. En 2009, l'Union des industries textiles (UIT) a lancé le programme pilote « UIT-Lean », cofinancé par la DGCIS, visant à promouvoir le Lean auprès des PME du secteur du textile et de l'habillement. Au total, 30 PME volontaires issues des régions Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes et Alsace-Lorraine ont participé au programme.

Déployé sur trois ans, le programme s'est achevé fin 2012 et a coûté 652 000 €. Aujourd'hui, la DGCIS vise le secteur de l'agro-alimentaire en développant un partenariat avec l'ACTIA (Association de Coordination Technique pour l'Industrie Agro-alimentaire).

Cette diffusion est accompagnée par une association, l'Institut Lean France, créé en 2007 et membre du Lean Global Network. Sa mission principale « réside dans la promotion, la défense et la diffusion des principes et de la pratique de la pensée Lean auprès des entreprises »⁷. L'Institut propose des formations, des outils, des conférences et des séminaires organisés tel que le « Lean Summit ». Ce congrès européen se donne pour objectif de présenter les meilleures pratiques de développement du Lean sur la base de témoignages d'entreprises et d'interventions d'experts internationaux. L'Institut anime également un réseau d'entreprises qui souhaitent échanger et partager leurs pratiques au cours de séances de travail animées par des consultants. Un autre réseau de relais régionaux propose un appui aux entreprises qui souhaitent déployer le Lean. **En somme, au service de sa diffusion, on trouve des réseaux très structurés et dynamiques auxquels de très nombreuses grandes entreprises.**

Néanmoins, se pose la question d'un soutien aussi large. L'ensemble des pouvoirs publics (ministères, services déconcentrés et collectivités) s'allie avec les consulaires et les organisations professionnelles pour favoriser son développement. Pourquoi cette relance tout azimut depuis quatre ou cinq ans d'un modèle qui s'est plutôt cantonné, depuis maintenant deux décennies, dans l'industrie et particulièrement l'industrie automobile ?

3. DES PRATIQUES QUI FONT DÉBAT QUANT À LEURS EFFETS SUR LA SANTÉ DES SALARIÉS

Les organisations syndicales et les préventeurs⁸ font le lien entre la diffusion de ce modèle et la montée de certains phénomènes comme l'augmentation des accidents du travail et maladies professionnelles et le sentiment d'une dégradation des conditions de travail. Par exemple, la Fédération Générale des Mines et de la Métallurgie de la CFDT⁹ a récemment publié un livret dont une partie du développement est consacrée aux effets du Lean pour inciter à recentrer les pratiques syndicales sur les enjeux de l'organisation du travail. La CGT le met en cause dans plusieurs publications : « Le LEAN management : vers un amaigrissement du travail ? »¹⁰, « Les effets du Lean sur la santé »¹¹ ou « Faut-il craindre la Lean production ? » au sein de laquelle F. Gache, délégué syndical central CGT, dénonce les risques d'une rationalisation permanente du travail et rend responsable le Lean de l'augmentation des TMS.

De nombreux témoignages des Institutions Représentatives du Personnel (IRP) rapportent

néanmoins qu'elles se sentent contournées ou démunies lorsqu'il s'agit d'en discuter avec la direction¹². Depuis, la décision du Tribunal de Grande Instance de Nanterre en janvier 2012 a ouvert la voie à la multiplication des expertises en reconnaissant au CHSCT de Cap Gemini Technology Services un droit de recours pour évaluer les effets de la mise en place d'une démarche Lean sur les conditions de travail, considérée comme un changement majeur d'organisation du travail¹³.

D'une manière générale, le débat public se développe. Il est alimenté, d'une part, par la presse professionnelle et généraliste qui, quel que soit le positionnement éditorial, relaie de plus en plus les questions que pose la diffusion de ces pratiques. D'autre part, la communauté scientifique s'empare de nouveau de ce sujet historiquement controversé dans plusieurs disciplines s'intéressant au travail, comme en témoignent l'augmentation des publications et les récents colloques organisés sur l'objet : la SELF en 2009, l'AFS en 2010, les Journées de Bordeaux en 2011, la Revue Activités en 2011, etc.

4. LE RÉSEAU ANACT-ARACT EST SOLlicitÉ DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES

De son côté, le Réseau Anact-Aract constate une évolution de la demande sociale. Les Aract sont de plus en plus sollicités par leurs partenaires régionaux pour porter un point de vue. Alors que le réseau Anact-Aract rencontrait traditionnellement le Lean dans le cadre d'interventions relatives au développement des TMS ou RPS, il peut aujourd'hui être directement appelé pour se prononcer, accompagner ou évaluer les effets d'une démarche Lean. Il contribue directement à favoriser les débats, à l'image de la journée organisée par l'Aract en Poitou-Charentes en septembre 2012. A guichet fermé, elle a réuni 120 personnes d'horizons divers : direction, IRP, acteurs de la Région, consultants, etc. L'introduction croisée entre un représentant du MEDEF et un représentant de la CGT et la qualité du débat tout au long de la journée témoignent des attentes en matière de dialogue social sur ce sujet.

Alors que nous observions traditionnellement des positions tranchées, l'heure apparaît plus propice aux échanges et aux propositions constructives, y compris du côté des tenants du Lean qui cherchent à reconsidérer leurs discours ou leurs pratiques en accordant plus d'attention aux conditions de travail. Dans cette perspective, le réseau Anact-Aract peut aussi être sollicité dans le cadre d'actions collectives innovantes. Par exemple, en 2013, l'Aract Lorraine participera à des actions d'accompagnement portées par la CCIR. Parmi les 36 entreprises concernées (20 dans l'automobile et 16 TPE), 6 à 8 entreprises vont être

sélectionnées pour travailler sur la prise en charge des questions relatives aux conditions de travail avec l'aide de consultants en ergonomie. L'Aract sera au centre du processus de capitalisation des enseignements en vue de la production d'un document de transfert. **D'une manière générale, l'émergence de partenariats divers illustre une certaine maturité du débat que le réseau Anact-Aract, dans sa position d'équidistance, se propose d'encourager et d'accompagner afin de favoriser la qualité des échanges.**

5. DES USAGES DU MODÈLE DIVERS

En pratique, le réseau Anact-Aract constate que le modèle évolue vers une boîte à outils dans laquelle piochent les entreprises en fonction de leurs besoins pour satisfaire leurs clients (moindre coût, amélioration du niveau de qualité, réduction des délais). Le déploiement est souvent externalisé en le confiant à des cabinets de conseil qui se multiplient car le Lean « fait recette ».

Paradoxalement, beaucoup de consultants développent aussi des prestations globalement équivalentes, mais sans utiliser le terme « Lean ». Les motivations sont diverses : du développement d'une démarche alternative, plus riche, jusqu'au refus de faire référence à un modèle qui fait débat, voire qui effraie. Beaucoup de témoignages provenant des IRP évoquent un « Lean déguisé » qu'il n'est pas facile d'identifier et a

fortiori de discuter dans les entreprises.

Par conséquent, nous constatons une diversité des raisons pour lesquelles les entreprises font le choix du Lean et une diversité des contextes et des formes d'application du Lean s'écartant plus ou moins du modèle canonique. Cette réalité, partagée par l'Institut Lean France et son réseau de consultants, serait d'ailleurs l'explication principale des dysfonctionnements et des effets dommageables rencontrés dans les entreprises. Ils considèrent que le modèle est parfois mal compris, partiellement mis en œuvre ou utilisé à mauvais escient. Des explications culturalistes peuvent renforcer leur diagnostic. Les entreprises occidentales seraient peu enclines à mettre un terme à un mode de fonctionnement historiquement centralisé ou les salariés latins, soutenus par leurs syndicats, ne seraient traditionnellement pas disposés à accepter les changements. Pour obtenir les résultats attendus, il faudrait garantir une mise en œuvre complète, sans compromis.

En tout état de cause, nous pensons que l'interprétation inverse est plus juste et ouvre des perspectives. La réalité du fonctionnement d'une entreprise est une somme de compromis opératoires, sociaux, locaux à l'occasion desquels le travail est redéfini en réponse aux exigences de la production de biens et de services. Dès lors, nous pensons que c'est lorsque le modèle du Lean est partiellement réinventé, reconstruit localement, adapté qu'il peut potentiellement fonctionner. Cette grande diversité n'empêche toutefois pas d'identifier empiriquement certaines tendances structurantes.

CLEFS DE LECTURE ET PERSPECTIVES :

Un ensemble d'acteurs gravitent autour de la création et de la diffusion du Lean. C'est une construction progressive qui fait aujourd'hui de ce modèle le régime par lequel les entreprises devraient passer pour participer activement à la reconversion du tissu productif.

Les termes de ces enjeux sont controversés et nuancés selon les caractéristiques des secteurs, les modes diversifiés d'appropriation du Lean et la tonicité des débats, notamment entre les partenaires sociaux.

C'est au niveau de ces interactions que le réseau Anact-Aract peut mettre son expertise à disposition d'autant que le sujet confirme le caractère déterminant de l'organisation du travail dans l'efficacité des processus de production et l'amélioration des conditions de travail.



LA POSTURE METHODOLOGIQUE

Nous exposerons les fondements méthodologiques de notre propos.

D'une part, il se penche d'abord sur des configurations locales - c'est-à-dire sur des pratiques développées dans des contextes spécifiques -pour repérer, ensuite, les propriétés typiques d'un modèle.

D'autre part, il s'appuie sur une approche inductive¹⁴, ce qui signifie qu'il est élaboré à partir des expériences accumulées du réseau Anact-Aract depuis plusieurs années.

1. DE LA DIVERSITÉ DES MISES EN ŒUVRE LOCALE AUX EFFETS TYPIQUES DU MODÈLE LEAN

Notre parti-pris méthodologique consiste, d'abord, à éviter le déterminisme organisationnel.

Cela signifie que les modèles organisationnels - quels qu'ils soient - ne sont pas incontournables et ne s'imposent pas aux entreprises au regard d'un contexte économique ou institutionnel. Le recours à un modèle organisationnel résulte d'un choix contingent, en lien avec la définition d'une stratégie et l'influence de facteurs environnementaux et sociaux. Il n'existe pas de rationalité pure et parfaite qui exigerait un cadre organisationnel plutôt qu'un autre. En d'autres termes, il n'est pas recevable d'entendre qu'« on n'a pas le choix » en matière d'organisation ou que « ça doit marcher » parce que le modèle a fait ses preuves ailleurs.

L'absence de déterminisme organisationnel signifie aussi qu'un modèle organisationnel ne peut pas être qualifié ou jugé dans l'absolu. L'organisation est un processus d'actions et de décisions qui la modifie et régule son fonctionnement (Maggi, 2003, Reynaud, 1997, Crozier et Friedberg, 1977). La réalité du fonctionnement d'une entreprise s'écarte de fait de l'organisation formelle. Un travail d'organisation (Terssac de., 2003) est même essentiel et constitue une opportunité de rendre réel et commun un changement en produisant des solutions singulières, locales, adaptées à des situations de travail insérées dans des contextes d'action. Il correspond à une activité quotidienne de mise en forme du travail, constituées de normes collectives et de microdécisions. Cette approche est indissociable d'une représentation du travail dont la valeur ajoutée réside principalement dans l'anticipation et la gestion des événements quotidiens. Travailler, c'est précisément prendre en charge ce que l'organisation n'a pas pu prévoir, résoudre des problèmes quotidiens, faire face à des aléas, contourner une procédure pour s'adapter aux situations singulières (Daniellou et al., 2006, Davezies, 2009, Zarifian, 1995).

Par conséquent, l'important est, dans un premier temps, de tenir compte de la trajectoire d'appropriation d'un modèle et de la configuration qu'il prend dans un contexte spécifique (Ughetto, 2009). Il n'y a donc pas a priori de bons ou de mauvais modèles.

Cela dépend des enjeux auxquels il répond, du construit social qui l'accueille, du système qu'il forme avec d'autres dispositifs et dimensions structurelles, des arrangements dont il fait l'objet. En l'occurrence, le Lean n'existe pas en tant que tel. Il s'intègre dans une histoire organisationnelle. Dès lors, la mise en place d'un modèle est tributaire de nombreux paramètres

qu'il n'est pas possible d'isoler ou de maîtriser pour garantir l'issue heureuse de sa mise en œuvre.

Néanmoins, sans tomber dans le déterminisme organisationnel, nous prenons aussi le parti de porter un point de vue sur le sens des changements entrepris en repérant des caractéristiques et effets typiques du Lean.

Tous les modèles ne se valent pas, leurs propriétés intrinsèques ne déterminent pas mais définissent un champ des possibles (Crozier, Friedberg, 1977). L'organisation est un système de contraintes et d'opportunités qui encadre les actions selon des principes d'autorité, des modes de gestion, de coordination, des obligations et moyens spécifiques. Leurs caractéristiques orientent une division du travail, des formes de coopération et d'engagement dans le travail. En d'autres termes, certaines organisations auront tendance à favoriser certains types de risques.

En outre, les organisations ne sont pas complètement ou perpétuellement redéfinies ou renégociées. Elles constituent des espaces d'action relativement stabilisés (Thoenig, 1998) car des compromis s'établissent et des formes de régulation informelle récurrentes s'érigent en norme. Finalement, des mécanismes de fonctionnement s'institutionnalisent et deviennent structurants (Davis, Marquis, 2005).

Dans un second temps, il est donc possible de repérer les types d'organisations qui se stabilisent lorsqu'un modèle est pris en référence et d'identifier leurs enjeux pour le travail. De façon empirique, certaines organisations et modes de fonctionnement ont tendance à favoriser certains types d'effets sur les conditions de travail.

Ces exigences méthodologiques permettront de produire des connaissances solides pour donner aux intervenants du réseau Anact-Aract les moyens de conseiller les politiques nationales et régionales en amont des changements chaque fois que cela est possible et, dans les entreprises, de jouer un rôle actif dans les processus de décisions pour infléchir les arrangements organisationnels dans un sens favorable à l'amélioration des conditions de travail.

2. CAPITALISER SUR LES INTERVENTIONS DU RÉSEAU ANACT-ARACT DANS UNE APPROCHE INDUCTIVE

Pour s'intéresser aux formes concrètes du Lean, le réseau Anact-Aract s'est astreint à un travail de capitalisation des connaissances acquises au cours de diverses expériences accumulées depuis plusieurs années. **Celles-ci représentent une vingtaine d'interventions pour lesquelles la demande portait :**

- ❑ Majoritairement sur des questions de santé au travail, en lien avec un développement de TMS. Le contexte caractérisé par des pratiques de type Lean invitait à réfléchir à l'organisation du travail comme levier d'une articulation entre des logiques de performance et d'amélioration des conditions de travail.
- ❑ Plus récemment, sur l'accompagnement à la mise en place du Lean ou pour un diagnostic sur ses conséquences, notamment dans le cadre de programmes soutenus par les pouvoirs publics (environ 1/4 des interventions).

Dans l'ensemble, il s'agit surtout de PME ou d'entreprises de taille intermédiaire dans le secteur industriel (automobile, agro-alimentaire, pharmaceutique) mais, dernièrement, le secteur des services (centre d'appels, coiffure, CHU) et les TPE font leur apparition.

Néanmoins, à ce stade, nous manquons de données sur le secteur des services pour s'engager dans une analyse comparative qui pourrait pourtant être instructive.

En tout état de cause, chaque fois, il s'est agi de partir des constructions spécifiques rencontrées, des pratiques réelles pour s'interroger sur leurs effets sur les conditions de travail des salariés. L'essentiel a été d'analyser systématiquement la réalité du projet nommé pour ne pas s'engager dans un combat de doctrine stérile.

Le réseau Anact-Aract bénéficie également d'une réflexion collective de plusieurs années sur le sujet¹⁵. En 2007, le département Changements Technologiques et Organisationnels avait publié une fiche d'information sur le flux tendu, comme dispositif technico-organisationnel qui tendait à se développer. En 2009, un projet spécifique impliquant plusieurs entreprises a porté sur le lien entre le développement des TMS et les démarches d'amélioration continue. En plus des interventions, les Aract ont été sollicitées en région par leurs partenaires : conseils régionaux, DIRECCTE, fédérations syndicales, CCI, etc. En 2012, il a été décidé de redimensionner le projet afin que l'objet « Lean » soit problématisé plus largement en considérant que sa diffusion suscite des changements organisationnels de grande ampleur avec des enjeux sur la santé au travail et le développement des compétences.

CLEFS DE LECTURE ET PERSPECTIVES :

Notre approche repose sur deux piliers méthodologiques :

- ❑ un premier qui prend le parti de tenir compte de la diversité des configurations organisationnelles dans laquelle se diffuse le Lean pour s'interroger sur le modèle ;
- ❑ un second qui, sur la base de cette diversité, s'attache à repérer les caractéristiques et effets récurrents pour avancer des propositions.

Fort d'un travail de capitalisation des enseignements tirés de plusieurs années d'expérience, nous proposons de porter un point de vue nuancé sur les pratiques de type Lean tout en formulant des alertes quant aux propriétés structurelles du modèle. Sinon, le risque serait de se contenter de « faire avec » dans une logique de moindre mal.

Entre la dénonciation et l'accompagnement simple qui consisterait à perfectionner le modèle, nous choisissons de contribuer à stimuler, enrichir et équilibrer le débat :

- ❑ en transférant des ressources aux différentes parties prenantes,
- ❑ en formulant des points de vigilance spécifiques sur la mise en œuvre de ces démarches,
- ❑ et en incitant les entreprises à mieux prendre en compte les enjeux du travail et de ses conditions d'exercice dans le cadre d'un projet de transformation.

LE RÉSEAU ANACT-ARACT INTERROGÉ SUR LES PRATIQUES DE TYPE LEAN

Entreprises, conseils régionaux ou encore consultants sollicitent le point de vue du réseau Anact-Aract sur les propositions prometteuses du Lean en matière d'amélioration des conditions de travail. Voici une sélection de 6 questions fréquemment rencontrées. Pour chacune, nous pointerons les éléments du débat actuel en nous appuyant sur les acquis des travaux académiques et nos propres observations.

QUESTION 1

« Les pratiques de type Lean ont-elles bien des effets sur la santé au travail ? »

Cette question s'est fortement invitée depuis deux ans dans le débat public, en parcourant les articles de presse généraliste (Le Monde, Les Echos, etc.) et professionnelle (Usine nouvelle, Liaisons sociales, Entreprises et Carrières, etc.). En 2006, les résultats de l'étude quantitative de A. Valeyre ont ouvert la voie en stipulant, à partir d'une comparaison entre quatre formes d'organisation du travail, que la « Lean production » ne se distingue pas des organisations tayloriennes du point de vue des facteurs de pénibilité et du développement des TMS. Elle serait même plus inquiétante du point de vue des risques psychosociaux. Même si ces résultats issus d'une exploitation statistique secondaire de l'enquête européenne sur les conditions de travail (réalisée en 2000 par la fondation européenne pour l'Amélioration des Conditions de vie et de travail) comportent des limites, ils ont introduit de sérieux doutes sur la capacité des pratiques de type Lean à favoriser la sécurité et la santé au travail.

Des travaux complémentaires (Daniellou, 2008, DARES, 2011) pointent une relation causale ambiguë entre la mise en place du Lean et les effets sur la santé des salariés, notamment parce que la mise en place du Lean accompagne souvent un ensemble de mutations.

Néanmoins, ces travaux s'accordent sur **l'intensification du travail** en lien avec la « chasse systématisée aux gaspillages ('mudas') », l'une des caractéristiques majeures du modèle. **Cet objectif d'optimisation repose sur la mise en tension du système (Ughetto, 2009) pour mieux repérer les dysfonctionnements, les gâchis et coûts inutiles.** La superposition de nombreux outils (Kanban,

SMED, Takt-time...) ¹⁶ a tendance à diminuer les temps de réalisation des tâches et réduire les marges de manœuvre des salariés, pourtant utiles à la réalisation de leur activité de travail et à leur récupération (Bourgeois, Gonon, 2010). Par exemple, le modèle incite à réduire au maximum les « en-cours » alors que les opérateurs tendent à garder une marge de sécurité dans l'objectif de pallier plus facilement aux aléas irréductibles de la production, de mieux gérer leur temps, de pouvoir anticiper, de gérer leur état de fatigue. Dans le même sens, le fait de devoir se déplacer pour aller chercher des pièces peut être perçu comme une contrainte et une perte de temps (« temps mort ») alors que c'est un moment où les opérateurs peuvent s'extraire du rythme de la machine, relâcher leurs muscles, repenser leur activité et, in fine, tenir leur poste dans la durée.

L'objectif doit-il être alors de trouver le « juste nécessaire » ? Comment peut-on élaborer des compromis soutenables ? Telles sont les questions essentielles auxquelles les chargés de mission cherchent à apporter des réponses lorsqu'ils interviennent dans une entreprise qui a fait le choix du Lean. **Travailler sur ces questions implique d'inciter la direction à dépasser les réflexes strictement productivistes lorsqu'elle agit sur l'organisation.** Les chargés de mission insistent notamment sur l'importance des marges de manœuvre qui permettent aux salariés de redéfinir individuellement et collectivement la prescription de leur travail. Elles constituent une ressource indispensable pour apporter une réponse opératoire à des événements qu'il faut gérer ou anticiper dans une recherche d'efficacité du travail et de préservation de leur santé.

CLEFS DE LECTURE ET PERSPECTIVES :

Le principe fondateur du Lean consistant à mettre sous tension les processus pour régler les dysfonctionnements pose question. L'application de ce principe percute un principe majeur de prévention : donner aux salariés des marges de manœuvre dans l'exécution de leur travail. Dans les faits, il se traduit souvent par une intensification du travail qui a des incidences sur la santé des salariés.

Une approche plus prospective doit permettre de poser la question de l'impact des logiques d'optimisation sur la préservation des ressources à moyen et long terme. Quelle est la limite des gains atteignables ? Que se joue-t-il dans la durée ? Il s'agirait de regarder les effets du Lean au prisme de la diversité des populations au travail (jeunes, anciens, homme, femme, etc.) pour se poser les bonnes questions sur la santé et le développement de l'employabilité des salariés.

- ◆ Industrie, fabrication de matériel médical
- ◆ 250 salariés
- ◆ Aract Aquitaine

L'entreprise, dont l'existence remonte à plus d'un siècle, est un site de production qui fabrique des dispositifs médicaux pour l'urologie. Ce travail, principalement manuel, très précis et difficilement automatisable, est réalisé en salle blanche sur des petites séries d'environ 200 pièces, mais sur plus de 3 000 références.

En 2006, cette entreprise de 250 personnes est rachetée par un groupe international qui lui impose de mettre en œuvre une démarche Lean. Deux ans plus tard, suite à une restructuration, le service Lean du groupe est supprimé mais les usines peuvent continuer à mettre en œuvre cette démarche. C'est ce que fait l'entreprise qui se tourne vers un acteur local d'appui à la compétitivité des entreprises pour bénéficier de conseils et de lieux d'échanges sur ses pratiques. Afin de favoriser l'adhésion du personnel à la démarche Lean, cet acteur propose à l'entreprise de travailler sur l'ergonomie des postes de travail et de prendre contact avec l'Aract Aquitaine.

Malgré le peu de maladies professionnelles déclarées (4 maladies professionnelles déclarées dont 3 reconnues), l'état des lieux révèle que 26 personnes souffrent de troubles musculosquelettiques (TMS). Les TMS touchent principalement les « ouvriers » (92%) et les femmes (81%) dont la plupart travaillent dans les ateliers. La moitié des personnes ayant des symptômes de TMS ont des restrictions d'aptitude et/ou la moitié ont subi une intervention chirurgicale. Par ailleurs, l'évolution des symptômes montre que ce sont les salariés les plus âgés et les plus anciens qui sont concernés, ce qui pose avec plus d'acuité la question du maintien dans l'emploi au regard de la pyramide des âges de l'entreprise et du bassin d'emploi.

La démarche Lean, mise en œuvre par l'entreprise, s'est concrètement traduite par la réduction des déplacements ou par la diminution des temps alloués à la réalisation des tâches, sans attendre l'évaluation des gains réels et sans intégrer les effets sur la santé. En ce qui concerne le risque d'intensification du travail, les ressentis divergent dans l'entreprise, y compris parmi les opérateurs. Certains y voient effectivement une réduction de leurs marges de manœuvre. Mais, d'autres y trouvent la possibilité de remonter les difficultés liées à la réalisation de leur travail et de trouver des solutions pour les aider à atteindre plus facilement leurs objectifs. Par exemple, les déplacements peuvent à la fois être compris comme des temps de récupération nécessaires pour éviter la survenue des TMS, mais également comme des sources de stress, d'accélération gestuelle et de postures contraignantes lorsqu'ils sont liés à des dysfonctionnements.

En animant une formation-action sur la conduite des démarches de prévention, l'Aract a permis à l'entreprise de travailler sur la question du « juste nécessaire », en les outillant pour co-élaborer un compromis entre le besoin de standardiser et celui de laisser des marges de manœuvre aux opérateurs.

QUESTION 1

« Les pratiques de type Lean ont-elles bien des effets sur la santé au travail ? » (suite)

Cette question des marges de manœuvre est également directement liée aux usages des standards¹⁷ dans l'activité de travail. L'amélioration continue dans le Lean repose en grande partie sur la généralisation des bonnes pratiques par l'intermédiaire de procédures normalisées. Le Lean favorise le développement de standards de travail qui prennent la forme d'une séquence d'opérations réalisées dans un temps donné par un salarié. Une fois défini, il doit être mis en œuvre sans écart. Car tout écart est considéré comme un dysfonctionnement et un gaspillage. La cause doit être recherchée notamment dans le cadre de réunions quotidiennes grâce à la participation de chacun. **En d'autres termes, le standard doit faire l'objet de modifications jusqu'à ce qu'il devienne indiscutable.**

Cette conception et cette utilisation du standard viennent percuter la notion de variabilité du travail (Daniellou, 1996). Un principe de prévention majeur porte sur la conception d'un cadre de travail qui permet d'adapter les façons de faire en fonction des produits, de l'environnement, etc. Cela permet aux salariés de développer avec l'expérience des savoir-faire variés et pertinents (Daniellou, Caroly et al., 2008).

Les standards ne peuvent qu'être des repères datés et situés par rapport à des situations connues (Bourgeois, Gonon, 2010). Aucun cadre prescriptif n'est capable de rendre compte de la réalité du travail. **Il est illusoire de prétendre anticiper tous les aléas et normaliser le travail.** Bien sûr, les entreprises se donnent toujours et inévitablement une certaine souplesse vis à vis de ce principe de standardisation. Toutefois, dans de nombreux cas, le respect des standards devient plus important qu'un questionnement sur la réalité des problèmes au quotidien. C'est surtout parce que l'écart au standard est contrôlé et peu toléré que la standardisation du travail peut s'avérer nocive dans les organisations en flux tendu (Chassaing, 2011).

Une standardisation du travail excessive interpelle aussi parce qu'elle agit sur la latitude décisionnelle et la possibilité offerte à chacun de mobiliser ses compétences individuelles et de valoriser son sens de l'initiative et de l'intelligence des situations. Le Lean comporte une **contradiction structurelle**. Il convoque la subjectivité des salariés en sollicitant leur participation au service de la standardisation (car la parole doit permettre de rendre compte des difficultés rencontrées avec le standard) tandis que cette même standardisation contribue à la nier.

CLEFS DE LECTURE ET PERSPECTIVES :

La variabilité du travail est pour partie intégrée par les méthodistes, mais seulement jusqu'à un certain niveau. Comme précédemment, la question est de savoir si l'élaboration de « compromis » est possible en pratique, mais en insistant sur le fait que la santé des salariés n'est pas seulement affectée par l'intensification du travail.

Des évolutions plus qualitatives doivent également être prises en considération pour juger des effets des pratiques de type Lean sur la santé des salariés car celle-ci se construit aussi en fonction de leurs capacités d'action et du sens qu'ils peuvent donner à leur travail. La question serait donc moins de trouver le niveau optimal d'intégration des marges de manœuvre dans les standards que de reconnaître le droit à l'écart, en d'autres termes le jugement professionnel.

En somme, si le Lean s'émancipe du taylorisme en introduisant de la polyvalence, en considérant le point de vue des opérateurs et en se préoccupant de l'ergonomie des postes de travail, il y a un enjeu fort à encourager une définition élargie des conditions de travail qui ne se limite pas au poste de travail et qui prenne en compte l'ensemble des ressorts de l'engagement des individus au travail.

- ◆ Industrie, fabrication automobile
- ◆ 5000 salariés
- ◆ Anact

Un fabricant automobile décide de mettre en place une démarche d'amélioration continue dans la totalité des usines du Groupe. Avant d'être généralisée, cette démarche a d'abord été mise en place dans l'une de ses usines et s'est appuyée sur des groupes de travail, appelés « Groupes Kaizen »¹⁸. Composés de chefs d'équipes, de techniciens méthodes, de salariés, d'un ergonome et d'un animateur Lean, ils avaient pour objectif d'optimiser les temps process, tout en améliorant les conditions de travail des salariés. Dans les faits, une analyse très fine des modes opératoires a été réalisée par les membres du groupe afin de chasser le maximum de gaspillages, en particulier ceux liés aux dysfonctionnements techniques ayant un impact direct sur le taux de rendement synthétique des machines. Elle s'est aussi focalisée sur les temps morts dans la réalisation des tâches des opérateurs sur ligne.

Sur ce deuxième aspect, les propositions des membres du groupe ont eu, en partie, pour objectif de limiter les déplacements en rapprochant au plus près du poste de travail les pièces nécessaires aux opérateurs et en standardisant le mode opératoire à mettre en œuvre par ces derniers. Cela s'est traduit par l'affichage au poste de travail de fiches spécifiant le mode opératoire à suivre, tel que :

1. prendre goupille de la main gauche ;
2. prendre maillet de la main droite ;
3. mettre goupille sur carter avec la main gauche ;
4. frapper avec maillet sur goupille de la main droite ;
5. déposer maillet avec la main droite ;
6. prendre visseuse de la main droite ;
7. visser 2 vis de la main droite, etc.

En témoignage, l'ergonome du groupe rapporte qu'il s'est senti instrumentalisé dans la mesure où seules ses connaissances sur les aspects biomécaniques et physiologiques de l'homme au travail ont été mobilisées. De plus, les standards ont été formalisés sur la base d'observations de l'activité d'opérateurs non représentatifs de l'effectif de l'atelier (les jeunes et les intérimaires, soit une population en bonne santé et dont le souhait est de se faire recruter).

Le problème réside dans les objectifs poursuivis : la standardisation est ici un moyen de limiter les risques inhérents à des modes opératoires qui ne seraient pas maîtrisés et de favoriser l'interchangeabilité des opérateurs sans nuire à la qualité du produit. Dans ce cadre, la standardisation n'est pas une ressource pour les salariés mais une contrainte qui les incite à mettre en conformité leurs pratiques avec la procédure. L'objectif de l'intervenant est alors d'alerter la direction sur les dérives d'une standardisation trop poussée qui nie la notion de variabilité et qui réduit à « peau de chagrin » les marges de manœuvre pourtant nécessaires à l'efficacité et à une réelle amélioration de leurs conditions de travail.

QUESTION 2

« Les pratiques de type Lean favorisent-elles ‘un management au plus près du terrain ? »

L'une des caractéristiques principales qui distingue le Lean du taylorisme est la place qu'il accorde au terrain, considéré comme le lieu où se crée la valeur. **Ce faisant, il encourage les équipes de direction à se pencher sur les questions opérationnelles et met l'accent sur le rôle que la ligne hiérarchique doit jouer dans l'organisation du travail.** Cela peut être bénéfique notamment lorsque le message s'adresse à des petites structures. Le Lean apporte alors des repères organisationnels et managériaux simples et structurants.

Dans l'intervention présentée ci-après, les caractéristiques spécifiques du contexte et la réalité du travail sont prises en considération grâce à un accompagnement financé par un FACT¹⁹. En l'espèce, la mise en place du Lean s'écarte de l'objectif de rationalisation et il est accompagné par d'autres dispositifs organisationnels qui contribuent à l'infléchir dans le sens de l'amélioration des conditions de travail.

En tout état de cause, le rôle des encadrants de proximité est transformé car la mise en place du Lean se traduit souvent par la création de cellules plus petites et autonomes. Ils sont invités à délaisser l'expertise technique au profit de l'animation d'équipe en organisant les échanges, favorisant la confiance et en apportant des réponses aux salariés (trouver une solution aux « andons »²⁰), tout en renouvelant leurs méthodes de travail (réunions quotidiennes, proximité avec le terrain, « management visuel »²¹). Néanmoins, en faisant la promotion d'un management **au plus près du terrain à qui il confie un rôle central dans l'amélioration continue, le Lean a tendance à stigmatiser les encadrants de proximité.** On glisse de l'« ouvrier fautif » (vision taylorienne) au « management fautif ». Peu présente jusqu'à maintenant, cette question a fait récemment son apparition

dans différents travaux, mais reste insuffisamment explorée. Des chercheurs-consultants, s'inscrivant dans la tradition des fondateurs du Lean, s'interrogent sur les difficultés que rencontrent les entreprises à atteindre les niveaux de productivité et de qualité espérés. Ils accordent souvent une place déterminante au rôle (mal) joué par les encadrants et les services fonctionnels soit en pointant des interprétations erronées, des incompréhensions, soit en dénonçant des pratiques et attitudes problématiques (Ballé, 2004). Ils feraient preuve d'une résistance au changement et d'une implication insuffisante.

Or, une forme de consensus apparaît sur le constat que, en pratique, ils seraient souvent chargés de relayer le déploiement d'outils auxquels les opérateurs n'adhèrent pas et auraient de grandes difficultés à faire remonter ou à gérer les problèmes identifiés (Beauvallet et Houy, 2009). En conformité avec le Lean, ils s'appuient sur un « management visuel » qui vise à s'assurer que toute l'information en lien avec le travail des salariés, comme les anomalies, indicateurs, alertes, soit visible en temps réel. **Dès lors, ils deviendraient à la fois le pivot d'une activité de « reporting » qui développe un sentiment de contrôle dans les équipes et le réceptacle de l'insatisfaction des opérateurs quant à l'évolution de leurs conditions de travail** (Colin, Grasser, Oiry, 2011). Pourtant, ils ne disposent pas nécessairement des latitudes et d'une légitimité leur permettant un travail de régulation (Bertrand, Stimec, 2011), plus largement un travail d'organisation qui soutienne l'activité de travail de leurs collaborateurs (Detchessahar, 2011). **Dans les cas les plus problématiques, ils subissent eux-mêmes une mise en place descendante du Lean à laquelle ils sont peu associés et qui les tire vers une standardisation de leurs propres pratiques.**

CLEFS DE LECTURE ET PERSPECTIVES :

Les pratiques de type Lean peinent à favoriser un management du travail qui apporte un soutien à la réalisation du travail au quotidien (par des actions de régulation et de reconnaissance) et qui accompagne les changements en traduisant et articulant les choix des directions au contexte réel. Pourquoi les encadrants de proximité rencontrent-ils ces difficultés ? Comment évoluent leurs propres ressources et conditions de travail ? Quelle reconnaissance accorde-t-on à cette nécessaire activité de réinvention des dispositifs pour répondre à un problème productif identifié ? Autant de questions encore insuffisamment traitées, pour lesquelles on manque de descriptions empiriques et qui pourraient s'avérer déterminantes dans un processus visant une construction locale appropriée du Lean.

- ◆ Services, coiffure,
- ◆ 70 salariés
- ◆ Anact

Une holding familiale, spécialisée dans la coiffure haut de gamme, possède 12 salons de coiffure de deux enseignes nationales. C'est une entreprise en développement qui continue à investir dans le réaménagement des salons. La direction souhaite être à la pointe des techniques en matière de coiffure et de service. Elle décide de mettre en place le Lean dans six salons, comptant 70 salariés. Les objectifs portent sur la fiabilisation des processus d'accueil et la fidélisation des clients. Dans la mesure où la direction s'engageait à mettre en place un « Lean à visage humain » en visant l'amélioration des conditions de travail le projet a bénéficié d'une aide financière du Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FACT).

Le consultant, bien qu'habitué à des environnements de type industriel, constate rapidement qu'il n'y a pas de « gras » dans cette organisation. Le niveau de rationalisation est déjà élevé. Il propose d'orienter son action sur le management et la responsabilisation des acteurs.

Les résultats du travail sont mesurés par l'évolution du chiffre d'affaires rendant compte d'une sollicitation par une clientèle plus nombreuse et fidèle. L'évolution professionnelle proposée est celle de managers de salon. Ce faisant, elle récompense des experts et des artistes, peu sensibilisés aux questions d'encadrement. L'intervention a permis d'encourager la délégation et de nouvelles formes de responsabilisation via l'objectif commun de l'amélioration continue. Un travail important a été conduit avec les managers de salon : groupes de travail, formations, séminaire de partage. Une dynamique semble avoir été enclenchée avec une prise de conscience des managers sur la nécessaire évolution de leur rôle, provoquant une rupture forte pour un certain nombre d'entre eux. La démarche d'amélioration élève fortement le niveau d'exigence vis-à-vis de l'encadrement intermédiaire. Les groupes de travail entre managers et collaborateurs réalisés au sein même du salon (logique du gemba, au plus près des situations de travail) a permis aussi de révéler les besoins d'aménagements des espaces pour les locaux réservés au personnel (vestiaire, coin repas et repos), sujets qui n'étaient pas portés jusqu'à présent. D'autres effets concrets ont accompagné cette évolution dans un sens favorable à l'amélioration des conditions de travail : une remise en question du régime des astreintes et horaires de travail, des apports sur les risques professionnels qui se traduisent par la mise en place d'indicateurs de santé au travail aux côtés des indicateurs de productivité, de nouveaux espaces de discussion comme les échanges sur les pratiques de travail d'un salon de coiffure à l'autre.

- ◆ Industrie agro-alimentaire,
- ◆ 250 salariés
- ◆ Aract Basse-Normandie

Cette entreprise spécialisée dans la transformation de produits de la mer a mis en place en 2006 une démarche d'amélioration permanente basée sur les principes fondateurs et la mise en œuvre des outils du Lean (management visuel, 5S, Standards, groupes Kaizen, principe du flux tendu, 0 stock...)²². Cette démarche, pour laquelle l'entreprise a été accompagnée par un cabinet spécialisé dans le déploiement du Lean, a donné lieu à :

- des réorganisations à l'intérieur des ateliers suite à une diminution des effectifs : passage de 1 conducteur de ligne par machine à 1 conducteur pour 2 machines, tout en gardant les mêmes objectifs de production ; passage de 3 chefs d'équipe (1 par poste) à 2 (1 le matin, 1 l'après-midi).
- la création de fonctions « relais » : relais sécurité, relais qualité, etc., ces fonctions étant proposées notamment aux salariés dont le poste a été supprimé (cf. ci-dessus).
- l'évolution du rôle des chefs d'ateliers : renforcement de la mission de reporting à la direction concernant les données de production (productivité, qualité...).
- la mise en place d'une production en flux tendu qui touche tous les services et notamment le service de maintenance dont le nombre de pièces de rechange disponibles en stock est parfois réduit à zéro.

L'Aract est intervenue dans cette entreprise en lien avec une problématique de Risques Psycho-Sociaux (suite à une tentative de suicide d'une opératrice de production, intérimaire, dans l'équipe de nuit). Une des premières questions posées aux acteurs de l'entreprise a concerné la datation du phénomène. A quelques exceptions près, tous s'accordent sur une période qui remonte à 5-6 ans en arrière, soit 2006/2007. De plus, le diagnostic réalisé par les intervenants à partir de l'analyse des situations problèmes vécues par les salariés au quotidien a mis en lumière une conjonction de phénomènes en lien avec les modifications générées par le Lean.

Par exemple, alors que leur charge de travail est intense, les conducteurs de lignes subissent des dysfonctionnements. N'ayant plus qu'un nombre limité de pièces en stock, la maintenance n'était plus en mesure de répondre rapidement aux sollicitations des chefs d'équipes et d'ateliers, à propos des difficultés rencontrés par des opérateurs en bout de chaîne. Les encadrants, moins nombreux et occupés par leurs tâches de reporting, étaient moins présents sur le terrain et ont perdu de la légitimité auprès des opérateurs qui ne voyaient pas de suites favorables à leurs demandes. Paradoxalement, plus éloignés du terrain, les encadrants se sentent impuissants et ont de moins en moins la maîtrise des éléments permettant de trouver une réponse aux dysfonctionnements qui se multiplient. De plus, le périmètre d'action des chefs d'équipe et des « relais » ne semble pas clair pour les opérateurs comme pour les principaux intéressés, ce qui renforce les difficultés à résoudre les problèmes.

Ce diagnostic a donc permis de révéler les travers voire les effets contre-productifs d'une démarche Lean, mise en œuvre dans le seul but d'optimiser les coûts de production. A la suite de cette intervention, sans remettre en cause la démarche, la direction de l'entreprise a décidé de revenir en arrière sur certains points : augmentation de certains effectifs, clarification des rôles des différents niveaux d'encadrement, réévaluation de la répartition des tâches des managers afin de leur donner plus de temps auprès des opérateurs, évolution de la GMAO (Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur) permettant de gérer au mieux les stocks de pièces de rechange, etc.

SIX QUESTIONS

QUESTION 3

« Les pratiques de type Lean favorisent-elles l'expression des salariés ? »

L'amélioration continue repose sur la parole et l'engagement des opérateurs, sollicités quotidiennement dans le cadre de démarches participatives. **Les débats soulevés par les nombreuses conférences et journées de travail organisées ces deux dernières années sur le Lean pointent systématiquement l'enjeu majeur de la participation, des conditions favorables et moyens nécessaires à l'expression directe et pérenne des salariés.** C'est un des points privilégiés sur lesquels la discussion parvient à s'ouvrir de part et d'autre.

Dans les faits, cette question est étroitement liée à celle de la standardisation. Le Lean préconise la mise en place de réunions courtes (la norme est de cinq minutes), centrées sur les difficultés rencontrées par les salariés. L'objectif est d'identifier rapidement les problèmes opérationnels pour la révision des standards. D'autres outils, comme les chantiers « kaisen »²³, s'inscrivent dans cette intention de favoriser la participation des salariés et on peut particularité de favoriser des changements rapides. Alors que les promoteurs de la démarche font part de leurs difficultés à impliquer les salariés, d'autres dénoncent une hypocrisie²⁴.

Sur la base d'une comparaison entre trois entreprises ayant des pratiques très différenciées, des travaux académiques gestionnaires plus nuancés (Bertrand, Stimec, 2011) mettent l'accent sur l'importance des espaces de discussion dans la relation qui s'établit entre le Lean, les indicateurs de performance et la santé au travail. La relation serait positive lorsque les espaces de discussion se distinguent de simples espaces d'échanges d'information et ne se résument pas à des réunions formelles car « la participation n'a

pas toujours lieu là où on l'attend et dans les formes attendues » (p. 140). L'articulation entre espaces de discussion formels et informels - quand elle est pensée - favoriserait des formes de régulations conjointes, légitimant à la fois la participation des opérateurs et l'autorité du management intermédiaire. P. Davezies (2012) insiste sur le contenu de ce qui est échangé, renvoyant à l'importance de prendre en charge les conflits de valeurs émergents autour du travail lorsque le Lean est mis en place tandis que ses observations rendent plutôt compte de discussions centrées sur les dimensions instrumentales de l'activité à court-terme.

Dans le cadre de ses expériences, le réseau Anact-Aract fait le constat de pratiques différentes et représentations parfois divergentes sur le terme « participation », entre une approche limitée qui la réduit à une activité de résolution de problème et une approche plus ambitieuse qui soutient des espaces de discussion sur le travail.

La préconisation du Lean est de centrer les échanges sur la satisfaction du client dans une démarche pragmatique cherchant à définir rapidement des solutions concrètes et normatives. Ce ne sont a priori pas des conditions favorables à une prise de parole libérée des salariés. Une approche limitée peut même être potentiellement contre-productive, notamment parce que les salariés peuvent avoir intérêt à taire leurs difficultés et conserver les marges de manœuvre imparfaites que ça leur offre. **L'enjeu de la participation est de pouvoir parler du travail, de mettre des mots sur son expérience pour que l'appropriation soit possible.** Cela suppose de reconnaître les salariés comme des professionnels et comme des sujets agissants.

Ces représentations rendent difficile une discussion constructive entre les tenants du Lean et les professionnels de la santé du travail :

Espaces de résolution de problèmes	Espaces de discussion sur le travail
<p>Approche limitée : Certaines entreprises parlent de participatif dès qu'un opérateur participe à une réunion ou qu'un « organisateur » (manager, concepteur, référent Lean...) vient visiter un opérateur à son poste.</p>	<p>Approche approfondie : Les démarches participatives visent à mettre en débat le regard des salariés sur les enjeux (dont leurs propres enjeux) et à partager les phases d'analyse. L'enjeu est de réunir les conditions permettant aux opérateurs de réellement exprimer leurs points de vue, d'en approfondir la complexité, l'éventuelle diversité...</p>
<p>Un objet de discussion orienté « solution » : L'animateur est porteur d'un enjeu et d'un diagnostic préalable. Les temps participatifs concernent des questions bien délimitées et visent avant tout à définir de manière pragmatique des solutions factuelles.</p>	<p>Un objet de discussion orienté « travail » : L'enjeu est de permettre des échanges ouverts sur le travail, susceptibles de faire émerger d'autres questions, des différences de points de vue, des problèmes sans solutions simples...</p>
<p>Un cadre contraint : L'animation des temps participatifs est perturbée par des objectifs à atteindre prédéfinis par ailleurs.</p>	<p>Un cadre souple : L'issue des temps participatifs reste ouverte quitte à ne pas atteindre les gains escomptés ou à partir dans une direction différente de celle envisagée par l'animateur.</p>
<p>Un objectif d'adhésion : L'objectif est de recueillir l'accord des salariés. A l'extrême, les pratiques participatives sont parfois une forme subtile de communication visant à faire accepter aux salariés des changements décidés par ailleurs.</p>	<p>Un objectif de co-élaboration : Les orientations retenues peuvent être re-questionnées par les salariés qui peuvent changer d'avis à l'usage ou à travers des échanges entre collègues. Les pratiques participatives reposent véritablement sur une relation de confiance entre encadrants et salariés.</p>

CLEFS DE LECTURE ET PERSPECTIVES :

Les pratiques de type Lean butent sur l'expression et la participation des salariés. D'une part, des démarches participatives efficaces reposent sur la rencontre d'enjeux différents (productivité, conditions de travail, sécurité, différentes visions de la qualité, etc.). Il s'agit de mettre en débat l'organisation au niveau pertinent pour offrir la possibilité aux encadrants de prendre des décisions adéquates avec la réalité des contraintes d'exercice du travail et aux salariés de donner du sens à leur travail. En l'occurrence, les principes constitutifs du Lean ne sont généralement pas mis en discussion, de même que les contradictions générées par sa mise en place.

D'autre part, des démarches participatives pérennes reposent sur la prise en compte de l'expression des salariés lorsque celle-ci est rendue possible. Les salariés doivent avoir le sentiment d'être entendus pour s'exprimer librement et dans la durée. Un climat bienveillant ne suffit pas. Il s'agit de reconnaître la valeur du travail, celui d'une expérience pratique qui se joue dans l'écart entre le prescrit et le réel au cours de laquelle chacun peut mettre en œuvre ses savoir-faire individuels et collectifs.

Enfin, une expression favorisée des salariés n'est pas dissociable d'une qualité du dialogue social. Tandis qu'à l'occasion de nombreux témoignages, des IRP déplorent son inexistence, on peut se demander dans quelle mesure les démarches participatives proposées par le Lean ne le court-circuitent pas.



QUESTION 4

Les pratiques de type Lean favorisent-elles « l'épanouissement professionnel et la motivation des salariés » ?

Polyvalence, autonomie et implication des salariés sont autant de leviers promus par le Lean et susceptibles de favoriser l'engagement et la réalisation de soi dans le travail. Pourtant, les désillusions sont nombreuses. **Les promoteurs des pratiques de type Lean disent rencontrer des résistances fortes et les représentants du personnel alertent sur la démotivation des salariés qui tendent à se résigner.** La mise en place de lignes en U reposant sur un « opérateur tournant »²⁵ censé accomplir des tâches diversifiées ne serait finalement pas la panacée. Ces évolutions pourraient même produire l'effet inverse recherché « en mettant l'opérateur devant une répétition de (ré)apprentissages coûteux » ou même en spécialisant finalement l'activité (Bourgeois, Gonon, 2010, p. 139). Quant aux cellules de production autonomes, elles auraient tendance à renforcer la pression sociale entre pairs. Les derniers témoignages des constructeurs automobiles qui disposent du plus grand recul sur les pratiques de type Lean incitent à s'intéresser « à la signification du travail » et aux ressorts de la mobilisation dans le travail.

La possibilité de donner du sens à son travail est un élément déterminant dans le caractère soutenable des conditions de travail (Grimault, Pernot, Ughetto, 2005) et constitue un levier décisif de la construction de la santé au travail. **Cette possibilité repose sur un sentiment d'autonomie dans le travail qui ne peut se résumer à une autonomie professionnelle** (« être

compétent »). Il s'agit d'avoir les capacités d'organiser librement son travail et de prendre des décisions sans en référer systématiquement à autrui. Les règles sont produites dans le cours de l'action au lieu que les individus négocient au quotidien leurs marges de manœuvre dans un système prescriptif. En modifiant les méthodes et outils de travail, les pratiques de type Lean transforment de fait les métiers, notamment parce qu'elles redéfinissent les moyens et les critères d'un travail de qualité. L'exemple des métiers de relation de service est à cet égard instructif. L'intensification et la standardisation du travail contrarient la production de service, toujours singulière et complexe. Elles altèrent notamment la dimension relationnelle entre un salarié et un usager, client ou adhérent. Or, c'est précisément cette dimension qui est généralement investie par les salariés. En l'occurrence, les salariés se construisent une représentation de la satisfaction des clients mais ils ont rarement l'occasion de la discuter collectivement en lien avec les façons dont ils conçoivent et exercent leur métier. Cette question est pourtant indissociable du point de départ du Lean qui consiste à formaliser la chaîne de valeur²⁶ définissant les activités avec ou sans valeur ajoutée. **Dans un contexte de pratiques de type Lean, il y a un enjeu à porter le débat sur la qualité (Davezies, 2012) et à faire discuter entre elles les différentes représentations du travail bien fait dans tous les types d'activités de travail.**

CLEFS DE LECTURE ET PERSPECTIVES :

Cette question est certainement la plus décisive et pourtant la moins débattue publiquement. Il est fort à parier que c'est parce que la réponse est complexe et peu investiguée à ce jour. Elle suppose de prendre en compte la transformation des métiers, l'évolution des collectifs de travail et des identités professionnelles. La mise en place du Lean chahute le rapport au travail et celui-ci ne trouve pas nécessairement des formes de recomposition.

D'autres questions relatives à l'engagement dans le travail apparaissent peu prises en considération : les conditions d'emploi, le développement des compétences, les parcours professionnels. Elles apparaissent pourtant déterminantes dans la construction sociale des compromis productifs dans les fameuses usines Toyota²⁷. Elles fondent concrètement une relation de réciprocité et donnent des bonnes raisons de maintenir un investissement dans le travail en dessinant des perspectives, en créant les conditions qui permettent d'interpréter les changements comme des opportunités et en fournissant formation, évolution et rémunération croissante.

- ♦ Industrie, fabrication automobile
- ♦ 400 salariés
- ♦ Aract des Pays de la Loire

L'intervention a été réalisée sur un site de fabrication de véhicules d'un groupe industriel. 400 salariés y assemblent 50 véhicules par jour. Depuis l'origine de ce site industriel, plusieurs actions d'amélioration des conditions de travail ont été conduites : choix des outillages, conception des postes, formations internes, etc. Pourtant, les représentants des salariés au C.H.S.C.T estiment que malgré toutes les actions déjà conduites, les conditions de travail se dégradent. Sont pointés en priorité l'organisation du travail, la charge et l'intérêt du travail. Compte tenu de la stabilité du personnel dans l'entreprise, la direction concède que des actions de prévention pourraient être nécessaires pour maîtriser les conséquences potentielles du vieillissement des effectifs. Fin 2003, l'Aract est sollicitée pour une intervention visant une meilleure prise en compte des conditions de travail dans un contexte de pratiques de type Lean.

L'Aract met en évidence que le risque d'usure professionnelle qui peut se caractériser par l'apparition de pathologies telles que les TMS n'est pas uniquement lié à la pénibilité physique du travail d'assemblage mais réside également dans la difficulté pour certains à trouver leur place dans un cadre devenu plus précis (précision accrue des standards, exigences en termes de charge de travail, etc.). Ce constat a été établi via une approche historique du travail en resituant son analyse au carrefour de plusieurs histoires : celle de l'organisation et celles des salariés de manière à mieux saisir comment s'est construit le rapport subjectif au travail au fil du temps. D'un côté, c'est l'histoire d'une entreprise caractérisée par un développement très rapide (passage de 2 camions par jour à une production stabilisée de 44 camions par jour en 10 ans) et la mise en place d'une organisation de plus en plus structurée s'inspirant du Lean. De l'autre, c'est l'histoire d'une population qui s'est peu à peu diversifiée au gré des vagues de recrutement et des parcours internes. Il était possible de caractériser cette population suivant deux catégories. Les « pionniers » sont arrivés au démarrage du site. Leur engagement était guidé par le sentiment de contribuer au développement de l'entreprise phare de la région. « Tout était à construire » dans un contexte laissant de la place à l'initiative et à la créativité des salariés. Toutefois, ce qui était considéré comme du développement s'est transformé en une rationalisation progressive des systèmes de travail laissant moins d'autonomie aux salariés. Les « promoteurs » ont intégré l'entreprise dans une phase de stabilisation. Ils découvrent une nouvelle forme d'organisation industrielle et contribuent activement à une logique d'amélioration continue. Dans les deux cas, la mise en place du Lean agit comme une rupture se traduisant par une perte de sens pour les uns et par de nouvelles perspectives professionnelles pour les autres. Cette différence d'appréciation a des conséquences sur le fonctionnement des collectifs de travail et questionne la manière dont se recompose les identités professionnelles. En effet, les dissonances se renforcent lorsque les salariés sont interrogés sur la notion de « travail bien fait » du monteur assembleur. Le travail bien fait est alors pour certains fortement lié au respect de règles et pour d'autres à leur contournement.

« On est parfois amené à faire des contrôles rapides, à courir pour que ça passe. Certains ne veulent pas courir pour faire face, mais si on fait un arrêt de ligne, il faut tellement se justifier... Au final, on a pris des risques mais s'il y avait eu un problème qualité ou sécurité, qu'est ce qu'on nous aurait dit ? ».

L'absence de débat ne fait qu'alimenter l'opposition des points de vue, la stigmatisation des uns au bénéfice de la reconnaissance des autres. Dans le cas présent, l'organisation d'une discussion sur l'application des standards a démontré que la frontière n'est pas si claire. Ainsi, l'ensemble des membres du groupe de travail (opérateurs, méthode, encadrement) ont partagé l'idée suivante. Une des compétences clé du monteur-assembleur pour agir de manière autonome consisterait à discerner, en fonction des situations, le caractère obligatoire ou facultatif voire parfois nuisible (risque d'arrêt de ligne par exemple) des règles et à en faire varier l'application en fonction du contexte. C'est une alternative qui ouvre la voie à la définition de nouveaux repères collectifs pour une recomposition progressive des gestes professionnels. Pour l'entreprise, l'intervention a permis d'éclairer le fait que pour construire sur le moyen terme un compromis productivité / conditions de travail, il s'agit avant tout de rendre discutables les choix de conception, d'organisation, de gestion en intégrant davantage la réalité du travail et la diversité des populations.

QUESTION 5

Les pratiques de type Lean améliorent-elles « la performance » ?

En référence au succès de Toyota dans les années 1980, la notoriété du Lean repose sur les gains de productivité qu'il permettrait d'atteindre à court terme dans un contexte de financiarisation de l'économie. Les fondateurs (Womack, Jones et Roos, 1990) ont affirmé que le modèle productif était transposable sur la base d'une étude exposant que les usines japonaises aux Etats-Unis (composées d'ouvriers américains) étaient aussi productives que les usines japonaises au Japon et, d'une manière plus générale, plus productives que les usines américaines et européennes.

Ces dernières années, le Lean a été largement présenté dans la presse généraliste et professionnelle comme le remède de la dernière chance en assurant « des principes de performance immédiate pour une économie durable ». (« Le Lean management ou l'art japonais de l'efficacité », La Tribune, 25/01/10). Dans le même sens, l'hebdomadaire « L'Usine Nouvelle » affiche un soutien indéfectible au Lean et décerne des prix aux entreprises qui ont amélioré leur compétitivité (« Le Lean, c'est la compétitivité », Trophées des usines 2012, organisé par l'Usine Nouvelle, 01/2012). **Pourtant, le rapport d'évaluation²⁸ des actions d'amélioration de la performance initiées par la DGIS dans le cadre du Plan Qualité et Performance 2010 peine à en faire la démonstration.** Il évoque des « résultats positifs mais difficilement chiffrables en matière de performance économique ».

Gilbert Liégeois, co-fondateur et Président de l'Institut Lean France jusqu'en 2011, donne la définition suivante de la performance : « Délivrer le produit requis par le client, à la quantité demandée, à la qualité requise, au moment requis, au coût complet de production le plus bas »²⁹. **Le point de départ de la mise en place d'une démarche Lean est celui de la cartographie et de l'analyse de la chaîne de valeur³⁰.** Elle vise à étudier les flux du processus (matière, information) nécessaires à la production d'une pièce, à mesurer les coûts et à répertorier la « valeur ajoutée » au sens de ce que le client est disposé à payer pour obtenir la satisfaction de son besoin.

Par conséquent, cette première étape détermine les activités et méthodes de travail utiles et pointe celles générant du gaspillage.

C'est sur la base de ces données que les deux processus au service de la performance caractéristiques du Lean vont être organisés :

- l'élimination des gaspillages par le biais de nombreux outils
- les chantiers d'amélioration continue, par l'intermédiaire de la standardisation du travail pour combler les écarts entre la représentation idéale du flux et la version observée.

Par conséquent, la performance est, avant tout, de nature productive et centrée sur la valeur apportée aux clients. A titre d'exemple, le bilan tiré d'une action collective pilotée par l'AFNOR et la DIRECCTE engageant 27 PME et PMI industrielles en région Centre met l'accent sur la maîtrise des délais de production, l'amélioration de la satisfaction client et la réduction des coûts. Concrètement, l'une d'entre elles, évoluant dans le secteur de la métallurgie et employant 123 personnes, fait état d'une réduction du recours à l'intérim, de la réduction de la superficie de fabrication, de l'augmentation de 50% des volumes de production, de la création de 6 nouveaux produits créés et du passage de 4 à 1 livraison incomplète par mois³¹.

A partir de nos expériences, cette vision de la performance peut néanmoins être questionnée au moins d'un double point de vue :

- des résultats réels du travail, en terme de réactivité notamment.
- de la représentation de la performance : entre performance productive et performance globale, entre court-terme et long terme.

- ◆ Industrie, fabrication des compteurs électriques
- ◆ 260 salariés
- ◆ Aract Poitou-Charentes

Le site concerné, appartenant à un groupe mondial dont les activités sont centrées sur l'accompagnement des distributeurs d'énergies et d'eau, accueille la production des compteurs électriques. Fort de son expérience chez Valeo, le directeur de production, aujourd'hui devenu chef d'établissement initie une démarche Lean. Après avoir, d'une part, convaincu le siège anglais que le site est en capacité de produire de grandes quantités et, d'autre part, remporté les marchés des nouveaux compteurs électriques qui équiperont demain nos foyers, la direction a décidé de mettre en place une ligne à « opérateurs tournants »³², couplés à un robot pour produire avec la flexibilité souhaitée. Comme le site souhaite reproduire 6 fois ce type de ligne, la demande adressée à l'Aract est celle d'évaluer la capacité de cette production à atteindre les résultats de production souhaités sans risquer des effets sur la santé des opérateurs. Il s'agit ainsi d'explorer les liens entre le Lean, la performance et la santé des salariés.

La ligne a été conçue pour passer les produits en grande série mais, dans les faits, les besoins de production sont plus aléatoires, entraînant des difficultés d'approvisionnement qui limitent les capacités d'anticipation des opérateurs et bloquent la chaîne. De nombreuses régulations sont à l'initiative des opérateurs. Par exemple, au niveau des postes de finition et d'emballage, le plus long est la mise en place des plombs, supposant beaucoup de dextérité pour passer le fil d'autant qu'il est parfois nécessaire de repositionner les vis. Pour gagner du temps, les opératrices tirent souvent plusieurs compteurs en même temps : elles ne prennent ainsi qu'une fois la pince à plomber et régulent le temps d'impression des étiquettes. Cela permet de gagner du temps en prenant de l'avance sur la préparation des cartons car les temps moyens de montage ne sont pas cohérents avec la réalité des activités de travail. C'est finalement les lignes adjacentes traditionnelles qui permettent de réguler les dysfonctionnements sur la ligne à « opérateurs tournants ». Néanmoins, au passage, les représentations du métier des opérateurs sont bouleversées. En outre, cette organisation rend difficile le travail collectif car elle amplifie les effets de l'hétérogénéité des modes opératoires en les concentrant sur une même ligne. Au final, les résultats ne sont pas atteints et le seraient encore moins si les opérateurs respectaient les modes opératoires.

Du point de vue des résultats réels du travail :

Nos observations révèlent que le flux continu qui permet de créer des lignes de produits sans stock intermédiaire (entre le découpage, l'emboutissage, l'assemblage, etc.) induit souvent des effets pervers. **D'une manière générale, de nombreuses interventions du réseau Anact-Aract ont eu notamment pour effet de réintroduire des stocks-tampons afin de redonner des marges de manœuvre leur permettant d'anticiper et de gérer plus sereinement les événements dans le travail** (urgences, retards, compétences limitées, incidents, défaut, etc.). Dans une industrie agro-alimentaire, la politique du 0 stock dans l'objectif d'éliminer les gaspillages allait jusqu'à induire de la sous-charge de travail. Ne disposant pas des stocks nécessaires pour faire preuve de réactivité à la demande d'un client, des opérateurs perdaient du temps à aller acheter eux-mêmes du matériel à la grande surface de bricolage voisine. Parfois, la direction avait recours à la sous-traitance pour pallier les dysfonctionnements. Toutes les situations qui posaient problème aux opérateurs de conditionnement renvoyaient au flux tiré³³ et à la gestion resserrée des stocks.

Les effets de la standardisation du travail peuvent également comporter des résultats contre-productifs. Celle-ci impose des modes opératoires (liste et enchaînement des tâches, outils, moyens, temps alloués, etc.) et arrête des critères de qualité, ce qui laisse peu de place à la diversité des pratiques et des représentations d'un travail bien fait. Cela est particulièrement visible dans les activités de service car le principe de standardiser revient à sous-estimer les logiques de coopération et l'importance des ressources immatérielles pour la bonne réalisation de l'activité (Du tertre, 2012). Par exemple, dans quelle mesure la standardisation peut-elle prendre en compte les configurations toujours spécifiques dans lesquelles les dimensions relationnelles et émotionnelles de l'activité de soin des infirmières ? Il peut y avoir des chances réelles pour que le professionnel et le bénéficiaire se mettent d'accord sur un niveau de qualité des soins, mais sera-t-il toujours compatible avec les critères du mode opératoire formalisé ? Or, d'une manière générale dans les activités de service, « de la qualité de la coopération, de la qualité de la relation qui va s'instaurer entre ces deux types d'acteurs, vont dépendre la qualité du service et l'importance des gains (ou des pertes) de productivité » (du Tertre, 2012). **Enfin, on peut aussi se demander si la valeur produite - et donc la qualité du travail - doit toujours être évaluée au prisme de la représentation que l'on**

se fait des exigences des clients ou de ce qu'il est prêt à acheter, sans laisser aussi une place à l'expérience et aux savoir-faire des professionnels.

Cela irait également dans le sens d'une gestion efficace du risque, point sur lequel les pratiques de types Lean semblent limitées (Lot, Moreau, Magnin, Valot, 2011). Des travaux académiques (Weick, 2003)³⁴ menés dans des « organisations hautement fiables », notamment dans le secteur du nucléaire, ont montré que, premièrement, les incidents sont inéluctables et que, deuxièmement, en cas d'incident, la capacité d'action des salariés, les « intelligences locales » (Daniellou, 2011) et l'agilité de l'organisation sont déterminantes pour y faire face. Ces résultats sont en lien avec une conception du travail dont la valeur ajoutée réside dans la prise en charge des situations spécifiques, la résolution de problèmes, l'anticipation et la gestion des événements, la prise d'initiative, etc.

Pour gérer la complexité des environnements et processus de production, a-t-on intérêt à se concentrer sur la recherche de leur maîtrise en perfectionnant et en actualisant sans cesse la standardisation ? Pour y répondre, on pourrait convoquer les arguments du Lean : quel est le temps passé à cette formalisation et cette recherche de maîtrise ? Quel est le véritable retour sur investissement ? Est-ce un temps productif réellement utile à la performance ? N'a-t-on pas plutôt intérêt à compter sur les compétences individuelles et collectives pour prendre en charge et réguler cette complexité en favorisant les multiples formes de l'apprentissage ? **Cela suppose néanmoins de reconnaître qu'il existe différentes manières de travailler et qu'elles constituent des ressources pour atteindre efficacement les résultats escomptés.** Ces questions ne sont pas anecdotiques dans la mesure où, dans de nombreuses interventions, nous avons observé une tendance à confondre moyens et objectifs. Les propositions du Lean ne sont alors plus un moyen au service d'objectifs mais, dans les faits, leur application devient une finalité. Dans des entreprises, nous avons pu observer des tableaux affichés, complexes, composés de multiples graphiques, parfois en anglais, censés informer tous les salariés en temps réel. Dans les faits, ils servent essentiellement à donner la preuve d'une conformité au Lean lors des visites de la direction ou des représentants de la maison mère.

Du point de vue de la représentation de la performance :

Sous certaines conditions (productive, sociale et institutionnelle), le système s'est avéré efficace, mais il ne résout ni le problème des fluctuations de marché, ni celui de l'implication et de la satisfaction ouvrière au travail (Pardi, 2005). **Les pratiques de type Lean restent fondées sur l'économie de temps et d'engagement même si la participation des salariés est sollicitée.**

Dans le Système Productif Toyota, la rentabilité est une résultante. C'est la qualité qui est visée et prime sur la productivité. **Avec la diffusion du Lean dans un contexte économique dominé par les marchés financiers, la rentabilité devient progressivement prioritaire³⁵, donnant l'ascendant à la productivité et aux impératifs gestionnaires dans l'organisation de la production et les arbitrages quotidiens.** Il y aurait une inversion des effets produits par les pratiques de type Lean entre les années 1980 et les années 1990 (Du Tertre, 2012). Or, la performance productive réside également sur la capacité à développer des innovations, de produits, de services et d'organisation. **Peut-on parler de performance durable alors que les pratiques de type Lean ne sont pas de nature à intégrer l'innovation de grande envergure, impliquant des ruptures ?** Peut-on faire des essais-erreurs, condition d'une innovation, dans un contexte marqué par les pratiques de type Lean ? Personne ne peut être contre l'élimination des gaspillages ou l'amélioration continue, mais il y a certainement de la place pour un débat sur les façons d'y parvenir.

Enfin, cette représentation ne vise pas l'amélioration des conditions de travail. Pourtant, les tenants du Lean disent y être attentifs. Dernièrement, le relais de l'institut Lean France en région Centre récompensait les meilleures démarches dans tous types d'entreprises (privées, publiques, industrielles ou de service) selon les critères suivants : la satisfaction complète du client, le respect des employés, l'accélération des flux et la suppression des gaspillages par la résolution permanente des problèmes. **Qu'entend-on par « respect des salariés » ? Car la confusion l'emporte souvent dans les débats entre les tenants du Lean et les professionnels de la santé au travail. Les référentiels sont sensiblement différents.** Les mêmes mots renvoient à des réalités hétérogènes. Il est alors fréquemment possible de dire la même chose sans aller dans le même sens.

CLEFS DE LECTURE ET PERSPECTIVES :

Bien qu'il cherche à dépasser les modèles traditionnels, le Lean ne remet pas en cause la conception d'une performance productive soutenue par des principes de rationalisation du travail.

Loin de faire systématiquement ses preuves, y compris du point de vue des résultats réels du travail, cette conception mérite d'être placée au centre des réflexions. Une définition plus globale, hissant notamment l'amélioration des conditions de travail au rang des objectifs stratégiques, serait une voie pertinente à explorer collectivement au sein des entreprises.

QUESTION 6

Le recours au Lean est-il adapté à tous les contextes productifs ?

La diffusion du Lean repose sur l'idée selon laquelle il serait applicable dans tous les contextes productifs. C'est un point de controverse majeur. Des travaux ont mis en évidence que le Système Productif Toyota a été efficace dans une période donnée parce qu'il reposait sur un « compromis de gouvernement d'entreprise » et de stratégie pertinente au regard du mode de croissance (Freyssenet, 2001). Le Lean aurait construit sa notoriété sur le succès de constructeurs automobiles qui aurait surtout été sauvés par un changement de la structure du marché. D'ailleurs, certains constructeurs (General motors et Ford) dégageaient à la même époque des bénéfiques records mais « n'avaient pas changé de stratégie de profit ni mis en œuvre le Lean » (Freyssenet, 2001). **En revanche, selon T. Pardi (2011), Toyota n'a jamais dégagé de profits en Europe (France, Royaume-Uni) et a connu plus de 100 millions d'euros de pertes sur 20 ans d'investissement car la diffusion du Lean a détaché la dimension technique et organisationnelle du modèle de ses racines historiques, culturelles, politiques et sociales.** Pourtant, dans un interview collectif publié en 2011 par le magazine de l'AFNOR, M. Ballé, G. Beauvallet, T. Houy, trois experts de l'institut Lean confirment que le Lean a vocation à s'étendre à toutes les entreprises indépendamment de leur volume de production et de leur secteur d'activité.

Au regard des échecs et des effets contrastés du Lean, ils concèdent toutefois quelques conditions restrictives. **Ils insistent notamment sur les conditions de stabilité (c'est le socle de la maison Lean) et sur la nécessité d'une stratégie à long terme.** La mise en place du Lean ne devrait pas répondre à des objectifs de performance à court terme et doit chercher à préserver l'emploi. Dans le cas contraire, le Lean a tendance à s'enfermer dans des réponses qui ne prennent pas en compte les externalités et les effets en matière d'environnement et de conditions de travail. Il devient du taylorisme déguisé construit sur un paradoxe qui consiste à susciter la contribution des salariés dans un processus d'optimisation qui les pénalise.

En effet, le réseau Anact-Aract a pu observer des effets ambivalents du Lean : par exemple entre, d'une part, une application dans une filiale consécutive à la décision de la direction d'un groupe, avec un objectif d'augmenter rapidement la productivité de 30% et, d'autre part, la mise en œuvre d'un Lean sur des périmètres restreints pour répondre à des enjeux locaux. P. Davezies (2012)

nous rapporte également des histoires de Lean qui ont marché dans des entreprises où il n'y avait aucun objectif de progrès chiffré ou qui évoluaient dans une période porteuse d'un point de vue économique et dont les gains se sont traduits en augmentation des volumes de production et des effectifs. **A quels enjeux cherche à répondre le Lean ? Le Lean n'est pas une solution incontournable.** Il n'y a pas de solution universelle et unique pour assurer la profitabilité d'une entreprise (Freyssenet, 2001). **Les raisons pour lesquelles les entreprises font le choix du Lean déterminent déjà en partie les effets de sa mise en œuvre.** Au regard de ses expériences, le réseau Anact-Aract formulerait au moins deux points de vigilance complémentaires³⁶.

Le premier porte sur **les caractéristiques de sa mise en œuvre** qui peuvent renforcer les risques ou, au contraire, infléchir la demande dans un sens favorable aux conditions de travail. **La façon dont sont instruites et portées les questions de santé dans l'entreprise indépendamment du Lean est décisive.** Par exemple, dans certains cas, la mise en œuvre est externalisée à un cabinet de consultant renommé qui utilise une méthode descendante et standardisée très éloignée de la réalité des activités de travail. Dans les cas observés plutôt positifs, la démarche avait été portée en interne par un expert connaissant bien les métiers et sur certaines activités seulement. Mieux, la démarche Lean avait rencontré une dynamique de prévention mature qui a pu influencer le niveau d'implantation, de mobilisation, les possibilités d'ajustements, l'intégration des usages dans le choix et l'utilisation des outils, etc.

Le deuxième point de vigilance attire l'attention sur **les types d'activité concernés.** L'ampleur de l'extension du Lean dans les activités de service et conception pose question. Est-ce que toutes les activités de travail sont réductibles à une activité de flux, nécessitant d'identifier des tâches et de les évaluer au regard de la création de valeur pour le client ? Que nous apprend plus généralement la standardisation des modes opératoires dans les activités de service ? La notion de temps morts est un non-sens dangereux à manipuler. **Il s'agirait d'évaluer les effets du Lean sans nier tout ce qui se passe en clandestinité, notamment les espaces de production qui se développent en parallèle.** Jusqu'où peut-on porter la logique de rationalisation ? Où est la limite au risque de devenir contre-productif ? Peut-on recourir à des modèles alternatifs ?

- ♦ Industrie, équipementier automobile
- ♦ 480 salariés
- ♦ Aract Poitou-Charentes

La demande initiale de l'entreprise en 2006 a été portée par le DRH qui s'inquiétait sur les effets à long terme de la mise en place du Lean imposée par le groupe. La première proposition de l'Aract fut de former un groupe pluridisciplinaire (28 personnes) à la compréhension des effets du travail sur l'homme en s'appuyant sur l'ergonomie et l'analyse du travail, la prévention des TMS et au recours au maquettage et à la simulation lors de la conception ou la modification de postes.

Cette formation a eu plusieurs répercussions dans l'entreprise. A court terme, cela a permis de parler du travail, de ses conditions de réalisation et de ses effets dans des lieux où auparavant la dimension technique et économique prédominait. La Direction s'est engagée à prévenir les TMS et, progressivement, à passer d'une culture sécurité à une culture prévention.

Ensuite, l'Aract a accompagné l'entreprise sur 3 ans dans le cadre d'une convention avec la DIRECCTE sur la construction d'une prévention durable des TMS. Trois acteurs de l'entreprise (l'infirmière, l'adjoint du responsable sécurité, un responsable du bureau industrialisation) ont également participé avec cinq autres entreprises au voyage d'étude à Montréal organisé par le réseau Anact-Aract sur les effets du Lean et la prévention des TMS. Ce voyage a permis d'enrichir encore la réflexion au sein de l'entreprise et aux trois acteurs d'être des ressources dans la démarche de prévention développée. L'accompagnement a permis également d'aider le chef de projet TMS à se positionner, à développer des outils, à construire de un argumentaire pour accompagner l'évolution du travail et son organisation.

Depuis, régulièrement dans les médias, l'entreprise, représentée de façon paritaire, témoigne de son histoire du Lean. Elle raconte d'abord une première mauvaise expérience, très descendante, imposée par le groupe. Puis, en 2009, l'entreprise évolue : le comité de direction du site devient le comité de direction de la division auquel il appartenait. Il est désormais seul à décider avec les nouveaux actionnaires. La direction décide de s'approprier la méthode tout en renforçant les démarches de prévention. Un plan est construit pour faire de la santé au travail un axe stratégique au même titre que l'innovation et l'amélioration continue. Concrètement, la direction décide de mettre l'accent sur le dialogue sur le travail avec les opérateurs et la préservation des marges de manœuvre face aux standards de travail, notamment en sollicitant l'intervention des opérateurs dès la conception des postes de travail pour les nouveaux produits. Depuis 2011, l'Aract continue de suivre l'entreprise de manière trimestrielle. Les indicateurs de l'entreprise tant en terme de performance que de conditions de travail sont en amélioration très significative.

CLEFS DE LECTURE ET PERSPECTIVES :

La prétention universelle du Lean est sa caractéristique la plus contestable.

Du point de vue du réseau Anact-Aract, c'est au contraire un travail d'organisation quotidien permettant de produire des solutions locales, singulières, discutables au plus près des situations de travail qui s'avère efficace du point de vue des résultats et des conditions d'exercice du travail. Plutôt que de chercher à perfectionner le modèle, nous proposons de le dépasser, voire de s'affranchir de l'idée même de modèle.

NOS RECOMMANDATIONS : VERS UNE MEILLEURE ARTICULATION ENTRE ENJEUX ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX

Beaucoup des questions soulevées par le Lean ne lui sont pas spécifiques. Elles s'inscrivent dans une problématique plus générale : celle de la confrontation traditionnelle entre différents enjeux qui constituent les entreprises, en particulier, les intérêts économiques (productivité, réactivité, satisfaction des clients, satisfaction des actionnaires, etc.) et les enjeux sociaux (conditions d'emplois, préservation de la santé, satisfaction des salariés, etc.)³⁷. Chaque entreprise est également tiraillée entre des impératifs à court terme et des objectifs dont les temporalités sont beaucoup plus longues. Ces articulations ne vont jamais de soi. C'est pourquoi l'objectif n'est pas de dessiner ou d'idéaliser une organisation productive ou managériale capable de s'affranchir de toute tension. Il est plutôt de penser des entreprises capables de les gérer, c'est à dire capables de les anticiper, de les analyser et de les réguler par la recherche de nouveaux compromis en laissant toute sa place au travail dans la durée.

L'engouement pour le Lean informe sur la volonté de la direction de reprendre la main sur le travail. **La réponse qu'il propose a eu le mérite d'asseoir le caractère stratégique de la prise en charge de ces tensions par l'organisation du travail. Elle apparaît néanmoins imparfaite** à la lumière de ses usages dans les entreprises et montre ce faisant l'irréductible complexité de ces questions, rendant impossible toute maîtrise par un modèle formel. Alors que le modèle continue de s'imposer comme une évidence, sur quels enseignements mettent spécifiquement l'accent les pratiques de type Lean ? Bien que certaines propositions soient louables, pourquoi n'est-ce pas suffisant ?

Nos propositions vont au-delà du registre préventif. Certains attributs et effets typiques du modèle incitent à un déplacement, voire à un renversement de perspectives.

1. DEVENIR UN ACTEUR DU DÉVELOPPEMENT LOCAL DU TERRITOIRE

Le recours au Lean n'est pas uniquement le résultat d'un choix spontané de la part d'entreprises à la recherche de recettes pour chasser le gaspillage dans tous ses recoins et optimiser intrinsèquement la productivité et la qualité. Les récits d'entreprise rencontrés par le réseau Anact-Aract confirment que les dynamiques internes d'appropriation du Lean sont sous l'effet de contextes nationaux et locaux. La diffusion du Lean pointe le rôle décisif joué par les réseaux d'entreprise, les relations entre fournisseurs et donneurs d'ordres, les espaces de concertation locaux et les dispositifs institutionnels de soutien. **Les territoires productifs sont marqués par des histoires et des spécificités locales qui constituent un terreau plus ou moins favorable à la diffusion du Lean.**

Parmi les facteurs qui concourent à la diversité des modes d'application du modèle, on identifie aisément la santé économique et le devenir à court et moyen terme du créneau d'activité de l'entreprise, les niveaux de dépendance à l'égard d'un donneur d'ordres ou encore le potentiel d'évolution technologique de l'outil de production. Plus largement, ces paramètres se conjuguent à d'autres caractéristiques territoriales comme le marché local du travail, la densité démographique, la qualité des infrastructures, le potentiel d'attractivité, etc. Cet environnement pénètre donc les entreprises particulièrement via l'articulation entre gestion de la main-d'œuvre (recrutement, formation, parcours, reconnaissance, santé...) et options organisationnelles (type de management, modes de coordination et de coopération, participation aux processus de décision, organisation des temps de travail...).

Néanmoins, s'ils ne sont jamais vierges, l'activité entrepreneuriale contribue également à façonner les territoires. Cette porosité constitue donc une opportunité pour les entrepreneurs de s'inscrire stratégiquement dans le développement local du territoire dans lequel leur site est implanté. C'est ici que jouent des espaces de mobilisation comme les réseaux (pôles de compétitivité, consulaires, circuits d'attribution d'aides publiques...) et les groupements locaux d'employeurs. Les jeux d'acteurs, les zones d'influences ou bien les propriétés socio-politiques d'un territoire sont à intégrer dans un diagnostic préalable à un changement organisationnel. Les entreprises, notamment les plus petites, amenés à se faire accompagner pour porter ce changement ont tout intérêt à ne pas sous-estimer ces dynamiques actives en dehors de leur enceinte. Au delà du diagnostic, il s'agit de tendre ensuite vers l'anticipation concertée et l'articulation entre les différents niveaux de régulation (national, territoires, entreprises). **Participer à une démarche prospective contribue à élargir le spectre des alternatives et à renouer avec le caractère contingent des choix stratégiques des transformations dans les entreprises.**

2. REPENSER LA PERFORMANCE ET LA PLACE DU TRAVAIL

Les pratiques de type Lean mettent l'accent sur une performance tirée principalement par la satisfaction du client et soutenue par des formes de rationalisation du travail. Les considérations juridiques, sociales, écologiques s'expriment sous forme de contraintes ou de moyens mais ne constituent pas une finalité de l'entreprise. **L'une des pistes de progrès pourrait être celle d'une définition plus globale et durable de la performance.** Elle permettrait, d'une part, d'inclure une approche immatérielle de la valeur créée par le travail au lieu de se concentrer sur ce qui est mesurable et, d'autre part, d'engager une réflexion et un suivi des coûts indirects, cachés, notamment ceux sur la santé des salariés. **Cela suppose une définition des conditions de travail qui ne se résume pas à un instrument au service d'une performance productive.** Un des défis pour le réseau Anact-Aract consiste à promouvoir des organisations du travail qui puissent faire référence en soutenant l'activité et l'engagement des salariés dans leur travail. Il s'agirait de construire progressivement une vision partagée de la valeur ajoutée du travail et de la performance de l'entreprise, partant du principe que tous les employeurs n'ont pas la même définition et que chaque salarié a une conception économique de la performance.

Dans cette perspective, il est nécessaire que le débat soit réellement porté au plus haut niveau de l'entreprise. Les questions de la santé au travail et des conditions de travail doivent être portées politiquement et débattues en comité de direction. Il ne suffit pas de les définir comme stratégiques et de les déléguer à un service fonctionnel. Il s'agirait de discuter à la fois de la représentation de la performance (entre les impératifs « financiers » et les principes de type « responsabilité sociétale » ou « développement durable ») et les liens entre santé et travail en dépassant une vision qui renvoie la santé (physique et psychique) à sa seule dimension individuelle. Il s'agirait de convenir qu'une part importante des problèmes de santé au travail est liée aux choix organisationnels et techniques de l'entreprise.

Des pratiques bien concrètes peuvent être reconsidérées : quelle place est donnée dans les outils de gestion (indicateurs, tableau de bord...) aux questions sociales (conditions de travail, conditions d'emploi, santé au travail...)? Est-ce que les indicateurs sont pertinents ? Les indicateurs économiques et sociaux sont-ils examinés conjointement ou de manière indépendante ? Quelles informations laissent-ils dans l'ombre ? Au delà des seuls indicateurs, la question se pose aussi en termes d'acteurs : Qui porte au sein du comité de direction l'enjeu propre des conditions de travail et d'emploi ? Quelle légitimité est donnée à ces fonctions pour souligner d'éventuelles tensions avec d'autres enjeux jugés prioritaires ? Quelles sont les marges d'action laissées aux différents acteurs leur

permettant d'agir à leur propre niveau ?

C'est une première étape indispensable pour replacer le travail et ses conditions d'exercice, en tant que coût et source de valeur, au centre des décisions organisationnelles et techniques.

3. PRENDRE EN CHARGE LES QUESTIONS D'ORGANISATION DU TRAVAIL EN INTERNE

La diffusion des pratiques de type Lean montre que sa mise en place s'effectue par l'intermédiaire d'une chaîne d'acteurs (universitaires, consultants, gestionnaires) qui conduit pour partie à externaliser le processus d'organisation du travail, tout au moins à l'éloigner de l'espace de production. Ce constat est renforcé par le fait que le Lean est envisagé comme une démarche d'amélioration globale capable d'intégrer a priori des objectifs multiples : réduction des gaspillages, qualité, ergonomie, prévention, etc.

Cette tendance à l'externalisation supprime les possibilités d'un réel débat contradictoire entre des enjeux et points de vue divergents et, d'autre part, éloigne les décisions de la réalité des situations de travail. Elle diminue d'entrée de jeu les capacités de l'entreprise à repérer les tensions pour mieux les prendre en charge. Or, de tels processus de régulation reposent sur une conduite de projet maîtrisée en interne s'appuyant sur la prise en compte des usages et des pratiques dans le processus de conception des situations de travail.

Pour qu'elle soit opérante, cette prise en charge internalisée suppose d'encourager :

1. des coopérations entre fonctions transversales porteuses d'enjeux distincts³⁸ :

Les usages variés du Lean renvoient à des pratiques très différentes de ce point de vue : les entreprises ayant une culture RH ou santé-sécurité très forte semblent le plus souvent retrouver des équilibres permettant l'articulation entre le Lean et cette culture antérieure. Dans d'autres cas, les fonctions santé-sécurité ou RH restant minimales ou isolées ne questionnent que très faiblement les changements, pourtant importants, suscités par la mise en place du Lean.

Dès que l'entreprise grossit en taille, les différentes fonctionstransversalesontdeplusenplusdifférenciées, portées par des personnes ou des services distincts. D'ailleurs, la mise en place du Lean s'accompagne souvent de la création d'une fonction nouvelle d'animation de la démarche d'amélioration continue, tenue séparément ou partagée avec une autre fonction (souvent la qualité). **Une difficulté majeure devient alors l'articulation entre ces différentes fonctions porteuses d'enjeux distincts.** D'une manière générale, de nombreux dysfonctionnements peuvent être vus

comme résultant de pratiques trop cloisonnées. Cette difficulté concerne tout particulièrement l'articulation entre acteurs en charge de questions sociales (RH, santé-sécurité, médecine du travail...) et acteurs en charge de questions liées à la performance économique (méthodes, qualité, amélioration continue...).

La maturité de l'entreprise sur les questions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail s'avère souvent déterminante. Les questions pour progresser sont multiples. Quel niveau de compétence et quel temps disponible pour chacun sur son propre champ ? Quel bagage minimal de connaissance sur les champs des autres ? Quelles occasions et quelles formes de rencontres et de coopérations entre différentes fonctions ? Quel équilibre entre les différentes fonctions en termes de moyens et de légitimité vis à vis de la direction ?

Une politique interne et des processus adaptés doivent encourager les interactions et controverses entre ces différentes fonctions, en particulier à l'occasion des projets de transformation, pour rechercher des compromis soutenables et adaptés aux spécificités de l'entreprise.

2. des projets de transformation participatifs :

Le Lean n'aborde que très indirectement cette question de la conduite des projets de transformation. Il se définit en effet avant tout comme un processus d'amélioration continue, sous-entendu progressif. Il tend cependant à déployer massivement certains canons organisationnels (postes en U, position debout...) supposés avoir fait leurs preuves par ailleurs : **le risque est alors de voir la conduite du changement comme un simple processus d'explication et non comme un processus d'analyse des spécificités locales.**

Le risque majeur est de limiter l'instruction du projet à ses seuls aspects techniques, en minimisant l'instruction parallèle et anticipée des risques associés sur les aspects conditions de travail (dont santé-sécurité) et conditions d'emploi (dont compétences ou mobilités)³⁹. Cette instruction anticipée des risques demande des compétences spécifiques (connaissances sur les risques, simulation des situations de travail futures, gestion prévisionnelle des compétences...). Une conduite de projet participative doit permettre d'intégrer dans les prises de décisions les usages et pratiques différenciés de travail :

- d'une part, en associant dès l'amont les salariés concernés pour mobiliser leurs connaissances sur leur travail et,
- d'autre part, en s'appuyant sur des compétences d'analyse des situations de travail qui dépassent le périmètre du poste de travail

L'objectif est de concevoir un cadre de travail qui puisse soutenir les activités de travail des salariés en mettant l'accent sur les dimensions qui favorisent l'engagement et la recomposition du sens au travail.

D'une manière générale, il s'agit de s'appuyer sur la plasticité de l'organisation en équipant les différentes parties prenantes afin qu'ils puissent aller au bout de la controverse sur le sujet. C'est la confrontation organisée entre les différents savoirs qui traversent l'entreprise qui donnera au compromis élaboré toute sa pertinence et sa force dans l'action.

4. S'APPUYER SUR UN DIALOGUE SOCIAL LÉGITIMÉ ET CONSTRUCTIF

Les principes du Lean ne parlent pas en tant que tel du dialogue social. De fait, son déploiement vient souvent buter sur celui-ci. Longtemps, la mise en place du Lean, orchestrée par des cabinets de consultants externes, n'était pas considérée comme un objet de dialogue social. Parfois, le recours au Lean s'inscrit même dans un projet de direction visant à « se disputer le terrain » avec les syndicats. Les dispositifs participatifs ont alors tendance à contourner les instances représentatives en se légitimant sur une parole recueillie directement auprès des salariés. **Pourtant, comme l'a rappelé une récente jurisprudence à propos des CHSCT⁴⁰, la mise en place du Lean relève de l'organisation du travail et se situe dans leurs attributions réglementaires.** Toutefois, lorsqu'elles sont sollicitées, les différentes instances se sentent démunies sur ce sujet, non seulement parce que le Lean est un modèle qui requiert un apprentissage et suppose un temps d'appropriation pour pouvoir émettre un point de vue (langage nouveau et abondant, etc.) mais également parce que les CE ou CHSCT ne sont que très rarement le lieu de véritables débats sur les aspects stratégiques ou organisationnels d'un changement dans l'entreprise, voire sur le travail lui-même, sa valeur et ses conditions d'exercice.

La culture et les pratiques de dialogue social au sein des CE et CHSCT ou entre direction et syndicats seront pourtant décisives pour confronter les enjeux portés par la direction et ceux des salariés et permettre l'élaboration d'un compromis acceptable. Cela reste un canal indispensable d'expression libre des salariés. Des marges importantes de progrès sont possibles sur ces questions.

5. ADAPTER LES RESSOURCES ORGANISATIONNELLES (ENCADREMENT, MOYENS, OUTILS) AUX SITUATIONS DE TRAVAIL

Nos observations montrent que beaucoup d'entreprises ayant eu recours au Lean peinent à favoriser un management au plus près du terrain et à favoriser l'expression des salariés. Des encadrants qui disposent de faibles marges de manœuvre, les réunions

quotidiennes de cinq minutes, les outils à disposition tels que le suivi et l'affichage permanent des écarts au théorique, les exigences de « reporting » ne jouent pas le rôle déterminant de soutien et de valorisation des activités de travail⁴¹.

La possibilité de développer des pratiques participatives quotidiennes proposée par le Lean est un levier intéressant à condition qu'elles ne soient pas au seul service de la résolution de problème. **Au delà de la simple existence d'espaces de discussion, c'est surtout la qualité des échanges qui est en jeu.** De quoi discute-t-on ? Avec qui ? A quelles conditions les personnes seront disposées à exprimer leurs points de vue ? A quelles conditions les échanges permettront d'identifier et de mettre en place de nouveaux compromis ?

Des démarches participatives pérennes et efficaces doivent viser la rencontre d'enjeux différents en acceptant leur hétérogénéité, sans chercher à lisser les divergences a priori. Surtout, le travail, ses critères de qualité et ses finalités, son organisation locale et ses conditions d'exercice doivent être au cœur des échanges pour favoriser une véritable implication du personnel, des collectifs de travail et pour, in fine, reconnaître et s'appuyer réellement sur la valeur créée par le travail. **Ce sont des conditions indispensables à la recomposition du sens au travail, fondement de l'engagement au travail.** Aussi, ces espaces locaux de débat et de négociation permettront de favoriser les ajustements, enrichir les décisions et renforcer les capacités d'action collectives de l'entreprise en partant du principe que chacun de ses membres est préoccupé par sa pérennité.

ANNEXES

1- NOTES

2- BIBLIOGRAPHIE

3- LEXIQUE DU VOCABULAIRE LEAN

1- NOTES

PAGE 6

1- Les chercheurs du MIT ont formalisé le modèle productif de la Lean production dans l'objectif de développer la capacité du Système Productif Toyota à être adopté partout au moment même où Toyota a rencontré des difficultés au début des années 1990 (Freysenet, 2001). Dès cette période, le SPT a évolué : « les chaînes furent retronçonnées, des stocks tampons intermédiaires réintroduits, un sous-ensemble attribué à chaque équipe, pour redonner sens au travail, etc. » (Freysenet, 2001).

2- Cf. lexique en annexe.

3- Cf. rapport final d'évaluation des actions d'amélioration de la performance initiées par la DG CIS de juillet 2012 : <http://www.dgcis.redressement-productif.gouv.fr/etudes-et-statistiques/evaluation-des-actions-damelioration-la-performance-dans-cadre-plan-qualite-e>

4- Direction Générale de la Compétitivité des Industries et Services.

5- Direction Générale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

6- Après des travaux préparatoires conduits par des représentants des constructeurs, des fournisseurs, des organisations professionnelles et des pouvoirs publics, la Plateforme de la Filière Automobile (PFA) a été mise en place en 2009. Il s'agit d'une plateforme permanente de concertation et d'échanges entre donneurs d'ordre et fournisseurs de la filière industrielle de la construction automobile" pour préparer et réussir la mutation de cette filière dans un contexte économique difficile.

PAGE 7

7- www.institut-lean-france.fr

8- A titre d'exemple, cf. les travaux de la CARSAT Rhône-Alpes : « 10 bonnes pratiques : santé au travail et performance globale des PME » (février 2012).

9- FGMM –CFDT, Transformations du travail et dialogue social, améliorer la qualité de vie au travail avec les salariés, livret, mai 2012.

10- http://www.fnte.cgt.fr/IMG/pdf/Dossier_LEAN_mis_en_page_pour_collectif_CHSCT_FD.pdf

11- M. Petit, « Les effets du Lean sur la santé », la revue de la CFDT, n°103, 2011, pp. 28 à 32.

12- Sur ce point, cf. Philippe Rouzaud (Secafi), Le Lean tisse sa toile et vous entoure, L'harmattan, 2011.

13- Référé du 06 janvier 2012, n° R.G. : 11/03192, Tribunal de Grande Instance de Nanterre.

PAGE 9

14- L'approche inductive consiste à s'appuyer sur la répétition d'observation et/ou d'expérimentation de cas singuliers pour accéder à des énoncés plus universels.

PAGE 11

15- http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow=27175599

PAGE 14

16- cf. lexique en annexe.

PAGE 16

17- cf. lexique en annexe.

PAGE 17

18- cf. lexique en annexe.

PAGE 18

19- Le Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FACT) est un dispositif qui a pour objet d'apporter une aide financière versée sous forme de subvention publique, aux entreprises et branches professionnelles concevant et mettant en œuvre des mesures d'amélioration des conditions de travail et contribuant à une meilleure prévention des risques professionnels.

PAGE 18

20- cf. lexique en annexe.

21- cf. lexique en annexe.

PAGE 20

22- cf. lexique en annexe.

PAGE 22

23- cf. lexique en annexe.

24- « Lean management : l'écran de fumée du participatif », Miroir Social, 29/11/2011 : « Sous couverts de participatif et d'observation des salariés en activités, il s'agit de traquer les temps improductifs ».

PAGE 24

25- cf. lexique en annexe.

26- cf. lexique en annexe.

27- Pardi, 2011.

PAGE 26

28- Euréval, Id-act, « Evaluation des actions d'amélioration de la performance initiées par la DGCIIS dans le cadre du Plan Qualité et Performance 2010 et de leur impact sur les entreprises », Rapport final, 2012.

29- Extrait d'une formation sur le Lean dispensée par l'Institut Lean France.

30- Cf. lexique en annexe.

PAGE 27

31- cf. lexique en annexe.

PAGE 28

32- « Le Lean management : plus qu'une méthode, un état d'esprit », Afnor Editions, Enjeux n° 318, Octobre 2011.

33- Cf. lexique en annexe

34- Chez K. Weick (2003), la fiabilité organisationnelle ne réside pas dans des modèles scientifiques élaborés mais dans les pratiques des acteurs. A l'inverse de la gestion de risques, la fiabilité est invisible. Partant du même constat que C. Perrow (1984), selon lequel les erreurs sont inévitables, K. Weick insiste sur l'idée selon laquelle l'important n'est pas tant de chercher à les éviter. L'important est de créer les conditions et capacités pour qu'elles soient bien gérées et ne s'amplifient pas notamment lorsqu'elles apparaissent dans des contextes complexes et interdépendants. Les situations d'incertitude sont intéressantes car elles permettent de soutenir la vigilance des individus et de construire un registre varié de comportements disponibles.

PAGE 29

35- Ex : Le Lean « permet de pérenniser les pratiques qui dégagent de la rentabilité tout en préservant la satisfaction des clients et la maîtrise des fournisseurs ». AFNOR, p. 13.

PAGE 30

36- Des chercheurs attirent également l'attention sur d'autres variables contextuelles importantes telles que les caractéristiques du territoire (les spécificités du tissu local, du réseau de sous-traitants), le contexte institutionnel et le système de relations sociales en France qui se distingue fortement des syndicats d'entreprise japonais.

PAGE 33

37- Nous pourrions également parler des enjeux

environnementaux pour retrouver les trois piliers classiques du développement durable.

PAGE 35

38- Différents projets du réseau Anact-Aract sur les questions de santé au travail ont abordé ce type de problématique. On peut notamment penser aux projets AOP (approche organisationnelle de la prévention), TMS (Bernon et al., 2011) ou RPS (Douillet, 2013).

PAGE 35

39- On peut ici se reporter aux acquis du projet réseau PAPT (pronostic et accompagnement des projets de transformation) qui traite ces sujets depuis de nombreuses années : Bossard, 2007 ou « Les projets d'investissement en PME », Editions de l'Anact, 2008.

PAGE 36

40- Référé du 06 janvier 2012, n° R.G. : 11/03192, Tribunal de Grande Instance de Nanterre.

41- On peut ici se reporter aux travaux du projet réseau « management du travail » qui aborde des sujets proches sur la mise en débat du travail (Conjard, Journoud, 2012), (Conjard, ouvrage à paraître en 2014).

2- BIBLIOGRAPHIE

- BALLE (Michael), « Jidoka, le deuxième pilier du Lean », Lean Working Paper n°2, Projet Lean Entreprises, ENST, juin 2004.
- BEAUVALLET (Godefroy) et HOUY (Thomas), « L'adoption des pratiques de gestion Lean. Cas des entreprises industrielles françaises », Revue Française de gestion, N°197, 07/2009.
- BERNON (Jack), ESCRIVA (Evelyne), SCHWEITZER (Jean Michel), Agir sur la prévention des TMS, Anact, 2011.
- BERTRAND (Thierry) et STIMEC (Arnaud), « Santé au travail. Voyage en pays de Lean management », Revue Française de Gestion, N°214, 2011.
- BESREST (Virginie) et ZAEH (Franck), Evaluation des actions d'amélioration de la performance initiées par la DGCIS dans le cadre du Plan Qualité et Performance 2010 et de leur impact sur les entreprises, DGCIS, 07/2012.
- BOSSARD (Pascale), Réussir un projet industriel en PME : l'enjeu conditions de travail, Editions de l'Anact, 2007.
- BOURGEOIS (Fabrice) et GONON (Olivier). « Le Lean et l'activité humaine. Quel positionnement de l'ergonomie, convoquée par cette nouvelle doctrine de l'efficacité ? », Revue Activités, N°7, 04/2010.
- BOUSSARD (Valérie), Le rôle des consultants dans la diffusion des transformations organisationnelles, Actes des Journées de Bordeaux, 2011.
- CHASSAING (Karine), « Former pour faire de la qualité : quelle reconnaissance pour les gestes prof. ? un exemple dans le secteur de l'industrie automobile », Actes du 3ème congrès francophone sur TMS, 2011, p. 125-134
- COLIN (Thierry), GRASSER (Benoît) et OIRY (Ewan),
 « Le manager de proximité dans une logique de Lean production : une position soutenable ? », XXII ème Congrès de l'AGRH. 10/2011.
- CONJARD (Patrick), JOURNOUD (Ségoène), « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », 12ème rencontre sur la prospective des métiers, avril 2012.
- CROZIER (Michel), FRIEDBERG (Erhard), L'acteur et le système, Editions du Seuil, 1977.
- DANIELLOU (sous la direction de François), L'ergonomie en quête de ses principes, Débats épistémologiques, Octares, 1996.
- DANIELLOU (François), GUERIN (François), LAVILLE (Antoine), DURAFFOURG (Jacques), KERGUELEN (Alain), Comprendre le travail pour le transformer, la pratique de l'ergonomie, Editions de l'Anact, 2006.
- DANIELLOU (François) (coord.), CAROLY (Sandrine), COUTAREL (Fabien), ESCRIVA (Evelyne), ROQUELAURE (Yves), SCHWEITZER (Jean-Michel), La prévention durable des TMS. Quels freins ? Quels leviers d'action ?, Etudes gratuites de Direction Générale du Travail, 2008.
- DANIELLOU (François), Développement des TMS : désordre dans les organisations et fictions managériales, 2ème congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques : de la recherche à l'action, IRSST Montréal, 18-19 juin, 2008.
- DANIELLOU (François), « L'intervention de l'ergonome sur les nouvelles organisations du travail : enjeux de santé et de performance », Actes de Journées de Bordeaux, 2011.
- DAVEZIES (Philippe), « Pouvoir d'agir, travail, santé », Congrès de l'Association Française de Sociologie, Session Violence et travail, 2009, Paris.
- DAVEZIES (Philippe), « Porter le débat sur la qualité », Les fausses promesses de la méthode Toyota, Santé et Travail, Rubrique Dossiers, avril 2012.
- DAVIS (Gerald F.), MARQUIS (Christopher), Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional Fields and Mechanisms, Organization Science, Vol. 16, No. 4, July–August 2005, pp. 332–343.
- DETCHESSAHAR (Mathieu), "Santé au travail: quand le management n'est pas le problème... mais la solution", Revue française de gestion, mars, n°214, p. 89-105, 2011.
- DOUILLET (Philippe), Prévenir les risques psychosociaux : outils et méthodes pour réguler le travail, Coll "Agir sur..."; les Editions de l'Anact, 2013.
- EUZENAT (Damien), MORTEZAPOURAGHDAM (Meradj), Roux (Sébastien), Les changements d'organisation du travail dans les entreprises, conséquences sur les accidents du travail des salariés, DARES, septembre 2011.

FREYSSENET, M., « Le modèle productif japonais n'a jamais existé », in Boyer, R. Souyri, P-F, *Mondialisations et régulations. Europe et Japon face à la singularité américaine*, La Découverte, Paris, 2011, pp. 97-115.

GIRAUD (Claude), *Bureaucratie et changement, le cas de l'administration des Télécommunications: du 22 à Asnières à la télématique*, L'harmattan, 1987.

GRIMAULT (Solveig), PERNOT (Jean-Marie), UGHETTO (Pascal), « Travailler dans le changement, travailler au changement. Trois direction du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie », *Revue de l'IRE*, n° 2, p. 129-195, 2005.

INRS, « Lean Manufacturing, quelle place pour la santé au travail ? », mars 2013.

JONES (Daniel), WOMACK (James), *Système Lean, penser l'entreprise au plus juste*, Pearson, 2009, 2ème édition.

MAGGI (Bruno), *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Octarès, 2003.

LIKER (Jeffrey), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, CWL Publishing Enterprises, 2006.

LOT (Nicolas), MOREAU (Antoine), MAGNIN (Florence) et VALOT (Claude), « Intégration des risques : limites du Lean management et apport d'une démarche ORM », 46ème congrès international SELF, 2011.

PARDI (Tommaso), « Crise, effets de trajectoire et dynamiques sociales dans l'évolution de Toyota Motor Manufacturing UK », *Sociologie du travail*, n°2, 06/2005, pp. 188-204.

Pardi (Tommaso), *La révolution qui n'a pas eu lieu : les constructeurs japonais en Europe (1970-2010)*, Thèse de Doctorat, EHESS, 2011.

REYNAUD (Jean-Daniel), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, A. Colin, 1997.

de TERSSAC (Gilbert), "Travail d'organisation et travail de régulation", in De Terssac, G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La découverte, p.121-135, 2003.

du TERTRE (Christian), « Lean production et modèles de valeur. Une approche régulationniste par le travail », *Revue Activités*, N°9, 2012.

Thoenig (Jean-Claude), « Essai: How Far is a Sociology of Organizations Stii Needed? », *Organization studies*, 1998, 19/2, pp. 307-320.

UGHETTO (Pascal), « Une réorganisation au concret : l'implantation du Lean manufacturing comme travail managérial », XIIèmes Journées Internationales de sociologie du travail, Nancy, 2009.

Ughetto, (Pascal), *Le Lean : pensée et impensé d'une activité sans relâchement*. *Activités*,

9(2), 2012, pp. 148-167.

VALEYRE (Antoine), « Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union Européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation », *Rapport CEE*, 2006.

WEICK (Karl), « L'effondrement du sens dans les organisations, L'accident de Mann Gulch », in Vidaillet (B.), *Le sens de l'action*, Weick (K.E.), *sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert, 2003.

WOMACK J.P., JONES, D.T., ROOS, D., 1990, *The Machine That Changed the World*, The Free Press, New York, 2007.

ZARIFIAN (Philippe). *Le travail et l'événement*. L'harmattan, 1995.

3- LEXIQUE DU VOCABULAIRE LEAN

ANDON : Le tableau andon est un « système de contrôle visuel installé dans un atelier, composé d'un tableau électronique suspendu visualisant la situation des opérations de production et signalant les problèmes dès leur apparition » (Womack, Jones, 2009, p. 408.). En cherchant à étendre la méthode à tous les secteurs, cela s'est traduit par le principe d'un déclenchement systématique des alertes.

CHAÎNE DE VALEUR : L'analyse VSM (Value Stream Mapping ou cartographie de la chaîne de valeur) a pour objectif d'identifier les principales étapes du flux de production où l'on peut réaliser des gains de productivité en supprimant les actions sans valeur ajoutée (gaspillages). (INRS, 2013, p. 51).

FLUX TIRÉ : Le flux tiré est un flux de production dans lequel la fabrication n'est déclenchée qu'à réception de la commande du client. Il se caractérise par un faible niveau (voire une absence) de stocks. On l'oppose au flux poussé, dans lequel les pièces sont fabriquées puis stockées en attendant d'être livrées dès qu'une commande sera reçue (INRS ? 2013, p. 49).

KAISEN : Un chantier « kaisen » désigne une action participative dans laquelle une équipe, constituée des différents acteurs de l'entreprise (de la direction aux ouvriers), cherche à optimiser un processus ou à résoudre un problème en partant d'une étude de terrain. La durée de ces chantiers est généralement courte, de quelques jours à une semaine' (INRS, 2013).

KANBAN : Le terme Kanban signifie « étiquette » en japonais. Un système Kanban est un système de management de la production par reconstitution d'un stock dans lequel le client est venu prélever son besoin. Par un système de carte de prélèvement ou de fabrication, on s'assure de ne produire que ce dont le client a besoin dans une logique de flux tiré (INRS, 2013, p. 50).

MANAGEMENT VISUEL : Le management visuel consiste à mettre en place des moyens physiques (rangement des stocks, tableaux, panneaux lumineux, codes couleurs...) pour s'assurer au premier coup d'œil que les opérations de production se déroulent normalement, ou pour repérer rapidement les anomalies (INRS, 2013, p. 50).

OPERATEURS TOURNANTS : Cela désigne une organisation type au sein d'une cellule en U. Les opérateurs n'assurent plus un seul poste de travail, mais « suivent le produit » : ils réalisent successivement toutes les étapes de fabrication du produit, en se déplaçant d'un poste à l'autre. Cette configuration

permet notamment d'adapter les ressources en fonction du takt time (un seul opérateur polyvalent pouvant faire tourner la ligne complète), (INRS, 2013, p. 50).

5 S : Cela correspond aux initiales de cinq termes japonais qui désignent les étapes d'une méthode d'organisation, de rangement et de nettoyage des postes de travail et de leur environnement : Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, SHitsuke (INRS, 2013, p. 51)

SMED : Le Single Minute Exchange of Die est une démarche pour le changement rapide de série ou d'outillage, en moins de 10 minutes. Un chantier SMED consiste à réorganiser l'activité des réglages afin de réduire le temps d'immobilisation des installations et permettre ainsi une réduction des tailles de lots de production (INRS, 2013, p. 50).

STANDARDS DE TRAVAIL : Cela correspond à la formalisation d'un mode opératoire afin de réaliser une tâche répétitive avec le moins de variabilité possible. Il correspond à la manière optimale de travailler et doit être appliqué par tous les opérateurs (INRS, 2013, p. 51).

TAKT-TIME : Il s'agit du temps nécessaire pour produire une pièce selon le rythme de la demande moyenne du client. Il est calculé en divisant le temps total disponible pour la production par le nombre de pièces demandées par le client sur la même période (INRS, 2013, p. 51).

Réseau Anact-Aract
Septembre 2014