

Mardi 04 mars 2014

18h00 - 20h00

AgroParisTech



Ghislaine TORMOS

Auteure du livre
« *Le salaire de la vie. Notre travail coûte trop cher disent-ils* » (éditions Don Quichotte, janvier 2014)

PSA-Aulnay : le management en question Et si on avait écouté le travail ?

Dossier Documentaire

- 90 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**PSA-Aulnay : le management en question
Et si on avait écouté le travail ?**

- Sommaire -

- **PSA-Aulnay**..... pp. 03-19
 - Présentation du livre « *Le salaire de la vie. Notre travail coûte trop cher disent-ils* », Ghislaine Tormos avec Francine Raymond, Editions Don Quichotte, janvier 2014, 208 p. *Résumé et présentation de Ghislaine Tormos*
Extrait du chapitre 4 (pp. 49-53)
 - Ouvrière à PSA, « Gigi » écrit le combat perdu des anciens d'Aulnay
Site web *Le Point* (www.lepoint.fr), janvier 2014
 - A PSA Aulnay, « des gens rêvent de faire grève »
Christian Losson, Site web *Libération* (www.liberation.fr), février 2013
 - 90% des salariés de l'usine PSA d'Aulnay reclassés ou presque
Site web *Challenges* (www.challenges.fr), janvier 2014
 - PSA Aulnay : un site où les relations sociales et les conflits ont toujours été durs
Denis Cosnard, Site web *Le Monde* (www.lemonde.fr), janvier 2013
 - PSA Aulnay : retour sur les choix de la filière automobile française
Wenceslas Baudrillart, Site web *Metis* (www.metiseurope.eu), août 2012

- **PSA, le management et le travail**..... pp. 20-43
 - Articulation entre l'ergonomie et le lean manufacturing chez PSA
A. Morais et R. Aubineau, Site web *Revue Activités* (www.activites.org), septembre 2012
 - PSA : les dirigeants sont-ils coupables d'erreurs stratégiques ?
Frédéric Fréry, Site web *Le Cercle Les Echos* (<http://lecercle.lesechos.fr>), septembre 2012
 - « Lean management » : la fausse réponse anti-stress de PSA
Mehdi Fikri, Site web *L'Humanité* (www.humanite.fr), novembre 2009

- **Analyses et points de vue complémentaires**..... pp. 44-90
 - Les fausses promesses de la méthode Toyota : les points à retenir
Extrait de *Santé & Travail* n°078, Site web *Santé & Travail* (www.sante-et-travail.fr), avril 2012
 - Et si la QVT était (surtout) une affaire de management ?
Extrait de *Travail & Changement* n°347, Site web *Anact* (www.anact.fr), janvier 2013
 - Les méthodes d'organisation du travail : le Lean en question
Travail & Changement n°351, Site web *Anact* (www.anact.fr), septembre 2013
 - Lean production et modèles de valeur. Une approche régulationniste par le travail
Christian du Tertre, Site web *Revue Activités* (www.activites.org), septembre 2012
 - Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise
La note d'analyse n°210, Site web *Centre d'analyse stratégique* (www.strategie.gouv.fr), janvier 2011
 - L'ouvrier Michelin, patron de la performance
Thibaut de Jaegher, Site web *L'usine nouvelle* (www.usinenouvelle.com), juillet 2007

▪ **PSA-Aulnay**.....

pp. 03-19

- Présentation du livre *Le salaire de la vie. Notre travail coûte trop cher disent-ils*, Ghislaine Tormos avec Francine Raymond, Editions Don Quichotte, janvier 2014, 208 p.

Résumé et présentation de Ghislaine Tormos

Extrait du chapitre 4 (pp. 49-53)

- Ouvrière à PSA, « Gigi » écrit le combat perdu des anciens d'Aulnay
Site web Le Point (www.lepoint.fr), janvier 2014

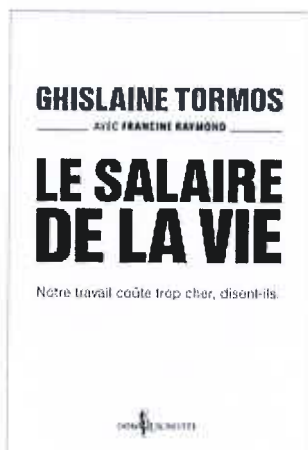
- A PSA Aulnay, « des gens rêvent de faire grève »
Christian Losson, *Site web Libération* (www.liberation.fr), février 2013

- 90% des salariés de l'usine PSA d'Aulnay reclassés ou presque
Site web Challenges (www.challenges.fr), janvier 2014

- PSA Aulnay : un site où les relations sociales et les conflits ont toujours été durs
Denis Cosnard, *Site web Le Monde* (www.lemonde.fr), janvier 2013

- PSA Aulnay : retour sur les choix de la filière automobile française
Wenceslas Baudrillart, *Site web Metis* (www.metiseurope.eu), août 2012

LE LIVRE



208 pages
Taille : 140*205
Prix : 15 euros
ISBN : 978-2-35949-190-6



nouveauté

En librairie le 16 janvier 2014

Le salaire de la vie

Ghislaine Tormos-

« Le travail, notre seule richesse, coûterait trop cher. Ils n'ont que ça à la bouche. J'en ai assez bavé, je ne supporte plus de voir nos emplois supprimés par milliers. Je veux que la France conserve ses usines et son industrie, je refuse que mes enfants soient obligés de quitter leur pays pour trouver du travail. Si on ne réagit pas, dans dix ans, on est morts. »
Ainsi parle Gigi du ferrage, ouvrière à l'usine automobile PSA d'Aulnay-sous-Bois.

12 juillet 2012. M. Varin, président du directoire de PSA, premier constructeur automobile français, annonçait la fermeture du site d'Aulnay. Après leur avoir promis que le site resterait ouvert et que la priorité était de préserver leurs emplois, les ouvriers d'Aulnay sont priés d'aller voir ailleurs. Une entreprise qui ferme, c'est presque une banalité par les temps qui courent : dans ce cas, ce sont 3000 emplois supprimés, 3000 vies bousculées, et quelques images au journal de 20h00, chassées par une nouvelle actualité.

Un emploi industriel, c'est comme un arbre après la tempête, vite déraciné mais difficile à faire repousser. Certains ouvriers seront reclassés dans le groupe, d'autres devront partir à la recherche d'un (improbable) nouveau CDI. Ghislaine Tormos, elle, a décidé de se battre avec courage. Avant ce jour de juillet, elle n'avait encore jamais fait grève. Depuis, Gigi est devenue l'un des symboles de la lutte des ouvriers de PSA.

La crise grandissant, les voitures se vendent moins, les profits de PSA ne sont plus ce qu'ils étaient, et supprimer des emplois devient la seule réponse à la crise. « On me dit que je coûte trop cher, mais pour moi depuis des années, c'est la vie qui est trop chère. » Gigi n'accepte pas que son travail, sa seule richesse, soit devenu le mal-aimé de notre économie, que l'on parle de son coût comme d'une charge pesante et jamais de sa valeur fondamentale. Elle n'accepte pas davantage que les socialistes n'aient pas tenu les promesses faites aux ouvriers d'Aulnay lors de la campagne présidentielle. Elle ne se résout pas à cette fatalité de laisser sans broncher fermer nos usines les unes après les autres.

Face aux implacables logiques financières, la voix de l'ouvrière de PSA ne pèse pas bien lourd, or elle mérite qu'on l'écoute.

L'AUTEUR



Ghislaine Tormos

À Aulnay, **Ghislaine Tormos** était monitrice sur une ligne de montage des éléments de finitions de la C3 : dernière étape avant que les voitures partent en peinture. Un monde d'hommes où l'ouvrière, une des rares femmes de l'atelier, a réussi à se faire une place, après avoir travaillé cinq ans à la chaîne. Ce livre a été écrit avec la collaboration de Francine Raymond.

LA PRESSE EN PARLE

POUR ALLER PLUS LOIN

managers performants qui se racontent leur réunion d'après. Je comprends que mon écraseur de pied se félicite des résultats obtenus dans son business. Content de lui et plus encore de le montrer à son camarade de voyage. Je me demande combien de ce type de managers on fabrique à l'heure dans ce pays.

Lorsque cette génération de managers a débarqué à l'usine vers l'année 2005, tout a changé. La direction n'avait plus qu'un modèle à la bouche : « Japon ». À l'époque, innovations et méthodes de management nipponnes étaient paroles d'évangile. Tous avaient appris à l'école que *la chasse aux gaspillages et aux temps perdus génère très rapidement des gains de productivité importants*.

Alors, à PSA-Aulnay, nous avons dû nous mettre... au japonais ! Les « chantiers Hoshin¹ » se sont immiscés dans notre usine. Pendant trois jours et par petits groupes, nous devons réfléchir au meilleur moyen d'augmenter la charge d'un poste de travail, en ajoutant un boulon ou une pièce supplémentaires par exemple. Si personne ne trouvait la solution, il nous fallait fournir de bonnes raisons pour placer ce surcroît de travail sur le poste d'à côté. C'est tout le *raffinement nippon*.

Seiri, Seiso, Seiketsu, Shitsuke, Seiton, c'étaient

1. *Hoshin*, en japonais, signifie « ce qui montre la bonne direction », comme l'aiguille d'une boussole. Le chantier Hoshin est un système de management qui permet à une entreprise de concentrer tous ses efforts et toutes ses ressources dans la réalisation rapide d'un objectif.

les « cinq s » : trier, ranger, nettoyer, standardiser, respecter. On a eu droit aussi aux « trois *mu* », les trois démons en japonais : *Muri* (« pénibilité ») *Mura* (« variabilité ») et *Muda* (« gaspillage ») et aux « sept *muda* », sept formes de gaspillage : surproduction, surstockage, transports et déplacements inutiles, temps d'attente, traitements inutiles ou surprocessing, mouvements inutiles, production de défauts et rebuts. La huitième étant la non-utilisation des ressources intellectuelles du personnel. Il n'y a pas de petites économies. Je ne parle même pas de la méthode *Miru Miru* censée nous faire utiliser un langage compréhensible de tous. Je me demande comment nous avons réussi à communiquer et à faire des voitures jusque-là.

Sans surprise, personne n'y comprenait rien. Nos chefs, responsables d'unité ou de groupe, trop proches des ouvriers, ont été ainsi dessaisis de leur pouvoir. Monsieur M., parfaitement hermétique à ces notions de flux tendu – à ses yeux, il était impensable que nos stocks soient en permanence épuisés –, a vite été écarté. On ne savait plus qui faisait quoi au sein de la hiérarchie de l'usine ; c'était un va-et-vient incessant de cadres, entre ceux qui venaient des usines de La Garenne-Colombes, de Rennes, de Sochaux ou d'ailleurs, et ceux qui repartaient.

Avant la japonisation de l'usine, nous, en français, on savait se booster tout seuls. D'une équipe à l'autre, on se tirait volontiers la pige. Entre celle de la C2 et celle de la C3, entre l'équipe A et

l'équipe B, on se lançait des défis. Si à l'heure de quitter le boulot, on en était à la trois cent quatre-vingt-dix-neuvième pièce, il fallait faire la quatre centième et on restait un peu plus longtemps.

Totof raconte souvent comment, au début des années deux mille, avec son équipe de nuit, ils avaient battu le record de production : cinq cent quarante et une Saxo en sept heures. Tous les ouvriers de la ligné avaient reçu une médaille. Nous marchions à la prime aux idées, aux « déclics ». Chaque bonne idée était récompensée par la direction, de 30 à 1 500 euros. Je me souviens de Christian, le maintenancier qui a gambergé plusieurs semaines sur son temps libre pour gagner deux secondes sur la vitesse de la ligne. Comment faire passer sur la même ligne trois véhicules, la C2, la C3 et la nouvelle C3, et sortir le quota de voitures prévu. Christian a trouvé et cela représentait un énorme gain financier pour PSA. Lui a seulement reçu 150 euros de prime de déclic. J'étais si fière de ces ouvriers inventifs. Tous ces professionnels de grande qualité que l'on va jeter dehors, sacrifiés sur l'autel de logiques financières et économiques qui nous semblent si incohérentes, soi-disant « rationnelles » mais humainement si déraisonnables. Je ne m'y résous pas, pas davantage que de voir notre travail réduit à une variable d'ajustement dans un bilan comptable. Quand donc les dirigeants d'entreprise, et leur conseil d'administration, vont-ils enfin nous respecter en tant qu'êtres humains et travailleurs chevronnés

et cesser de nous considérer comme des bécanes plus ou moins rentables ? Nous sommes liés tous les jours par une chaîne de travail, dans l'effort, la contrainte, parfois la douleur. Une organisation humaine en laquelle nous croyons et pour laquelle nous donnons le meilleur de nous-mêmes. Les ouvriers râlent beaucoup mais, en réalité, ils finissent toujours par accomplir les tâches qu'on leur demande. Messieurs les directeurs et financiers, savez-vous qu'il faut des femmes et des hommes pour faire fonctionner une usine comme n'importe quelle entreprise ? Que leur travail manuel ou intellectuel produit chaque jour de la richesse ? Sans ces femmes et ces hommes, aucun gain ne serait possible, aucune de vos actions en Bourse non plus.

C'est au nom de cette sacro-sainte hyper-rentabilité qu'Aulnay fut la première usine du groupe à bénéficier du *lean management*. Intriguée, je suis allée chercher la signification du mot sur Internet : « Management maigre, mince ou dégraissé, la participation de l'ensemble des employés d'une entreprise à la lutte contre le gaspillage en chassant tout ce qui produit de la "non-valeur ajoutée". » Ou l'art de faire plus avec moins. Chacun de nos gestes devait être analysé afin de devenir rentable, l'objectif étant de traquer la « valeur ajoutée » dans les moindres recoins. Même le papier toilette a dû perdre trois feuilles d'épaisseur ! Nous avons eu aussi droit à l'opération « Aulnay et moi ». Nous étions invités à accrocher le badge sur nos tenues si nous voulions jouer le jeu pour améliorer la

qualité, la production, la sécurité. Mais faire plus que plus, moi, j'ai refusé. De toute façon, leur badge était vilain.

Des ingénieurs de tous les sites de France venaient nous visiter, et restaient un mois en immersion à l'usine d'Aulnay. Avant de venir, sur leur site d'origine, on leur avait conseillé de se tenir loin des lignes et des ouvriers, car « dans le 93, on ne sait jamais ». Dans le groupe, notre usine moderne et performante traînait dans le même temps une réputation de rebelle. On collait facilement aux ouvriers d'Aulnay une image de « racailles venues des cités ». Mais les ingénieurs qui passaient du temps dans notre usine repartaient toujours satisfaits de ce qu'ils avaient appris, en plus d'être touchés par l'accueil chaleureux des ouvriers. Ils avaient pu constater par eux-mêmes leur grand professionnalisme. C'était une usine pilote et exemplaire, un laboratoire. Et nous étions les « cobayes » à observer, évaluer, analyser.

De leur côté, nos chefs directs y croyaient sincèrement, l'usine devait se moderniser et il n'y avait pas mieux que le modèle japonais pour assurer notre survie. Alors nous avons servi de test « grandeur usine » pour ces nouvelles méthodes managériales, jusqu'au test final : l'art de fermer une usine en douceur.

Je me souviens qu'au printemps 2012, on nous a annoncé la visite de Denis Martin, le numéro 2 de PSA. Comme je suis l'un des moniteurs de la MEF (montage des éléments de finition), la plus grosse

Ouvrière à PSA, "Gigi" écrit le combat perdu des anciens d'Aulnay

Du "choc", lors de l'annonce de la fermeture, aux quatre mois de grève intense, Ghislaine Tormos, ouvrière à PSA Aulnay pendant 11 ans, raconte dans un livre paru jeudi le combat perdu pour sauver les emplois de l'emblématique usine automobile.

"Dès que le bateau tangué, nous sommes les premiers à être jetés par-dessus bord. A écouter les experts: notre travail coûte trop cher", écrit cette pétillante brune de 50 ans dans "Le salaire de la vie" (Ed. Don Quichotte), rédigé en quatre mois avec la journaliste de France Télévisions Francine Raymond.

Entrée chez PSA Peugeot Citroën à Aulnay-Sous-Bois (Seine-Saint-Denis) en 2002 après des années de petits boulots, cette mère de trois enfants, veuve, devient "la seule femme du ferrage", l'atelier d'assemblage de pièces de tôle, et se fait progressivement une place dans cet univers d'homme.

En juillet 2012, quand la fermeture est annoncée, cette déléguée du personnel, membre du SIA (Syndicat indépendant de l'automobile), entre en résistance.

"J'ai eu envie de me battre pour garder mon usine, pour garder mon boulot. J'en veux à mon patron d'avoir mis ça en moi. J'étais quelqu'un de confiant, d'optimiste et maintenant j'ai de la méfiance, de l'animosité", déclare à l'AFP cette irréductible de la grève qui a duré de mi-janvier à mai 2013.

Au fil des 200 pages, "Gigi", comme tous la surnomment, raconte ce combat des salariés, d'abord pour éviter la fermeture de l'usine, puis négocier un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) "digne".

Les réveils à 05H00, la dureté du travail à la chaîne, les muscles qui faiblissent, la peur de s'endormir au volant, les 1.500 euros qui tombent à la fin du mois, "le choc" de l'annonce de la fermeture, les actions coups de poing, les bisbilles syndicales... Tout est dépeint avec une précision d'orfèvre.

"Je voulais simplement qu'on apprenne à connaître les ouvriers, ceux qui ont donné leur temps et leur vie pour construire cette usine. On n'est pas que des petits personnages playmobil devant des robots", ajoute-t-elle.

L'usine de 170 ha à Aulnay sera fermée dans moins de six mois. Sur les 3.000 salariés que comptait le site à l'annonce de la fermeture, la quasi-totalité a été reclassée ou est en cours de reclassement, selon l'entreprise. La moitié d'entre eux a choisi de quitter le groupe.

("Le salaire de la vie" - Ghislaine Tormos avec Francine Raymond - Éditions Don Quichotte - 15 euros)



Accueil > Économique

A PSA Aulnay, «des gens rêvent de faire grève»

CHRISTIAN LOSSON 26 FÉVRIER 2013 À 22:16



Des salariés en grève sur le site PSA d'Aulnay-sous-Bois, le 28 janvier. (Photo Lionel Bonaventur. AFP)

En Seine-Saint-Denis, au sein de l'usine condamnée du groupe automobile, qui tourne au ralenti, les tensions entre salariés et direction atteignent leur paroxysme.

Il y a beaucoup de vie dans la mort programmée de l'usine PSA d'Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis). Des vies sous haute tension, sur ce site sacrifié par le constructeur automobile dans le cadre de son plan d'économies, conduisant à supprimer 11 200 emplois dans le groupe, dont 2 800 pour cette seule usine.

«Voilà, d'ici 2014, il n'y aura plus personne, accueille Ghislaine Tormos, une des rares grévistes du SIA (Syndicat indépendant de l'automobile), le syndicat maison. *On se bat pour sortir la tête haute. Bienvenue chez les soi-disant casseurs, saboteurs.*» Initié le 16 janvier par la CGT, Sud et la CFDT, le mouvement n'a pas seulement figé le site. Il l'a coupé en deux. «*On se bat pour nos droits*», dit un gréviste. Dans un «*climat de terreur*», marqué par des «*intimidations*», des «*violences*», et des «*sabotages*», flinguent la direction et les autres syndicats. Quatre grévistes, accusés d'avoir agressé un huissier, ont été mis à pied «*en vue de licenciement*», deux déjà virés. Le 13 février, d'autres, munis de bâtons, auraient fait irruption dans le local du CE ; un extincteur aurait été balancé à travers la vitre d'une salle où des cadres se réunissaient. «*Du pipeau*», lâche un gréviste. Au lendemain de ces nouveaux incidents, le ministre du Travail, Michel Sapin, a nommé un médiateur, pour «*favoriser le retour au calme*», et la reprise du «*dialogue*». «*Un facilitateur*, nuance Ghislaine Tormos, *qui n'a pas fait avancer grand-chose*», malgré une nouvelle réunion organisée hier.

«*On en a marre de passer pour des voyous, voyez-vous même*», dit la monitrice au ferrage. Il est 6 h 30 et on voit : 150 têtes sur la «*place de la grève*», sur 500 grévistes, 300 selon la direction. Face à eux, un cordon de chasublés en jaune fluo. Un salarié GGT : «*200 cadres dépêchés d'autres sites, Poissy, Sochaux, Rennes, gavés de primes et hébergés à l'hôtel.*» Pour «*éviter les débordements, la casse*», dit l'un deux. La veille, «*quarante câbles ont encore été coupés*», ajoute la direction. «*Pas un boulon n'a été volé, pas une voiture abîmée*», rétorque un non-syndiqué croisé à l'espace «*formation*». Le site est paralysé. Avant la grève, 700 Citroën C3 sortaient chaque jour. «*En six semaines, on n'arrive pas à ce chiffre*», dit un syndicaliste Sud.

«Sapin de Noël». Tormos, 50 ans, a trimé comme chef de rang, buraliste, avant de rejoindre PSA il y a dix ans. «*J'ai eu droit à des formations, des possibilités d'évolution. J'avais l'impression d'être devant un sapin de Noël.*» Les cadeaux se sont faits rares : la crise s'est invitée. Elle raconte l'agonie de l'usine, la fermeture d'une des deux lignes, les effectifs qui fondent pour atteindre 2 650 personnes, sur un site de 70 hectares. Elle l'assure : «*J'ai commencé à parler, on m'a dit : "T'es avec nous ou contre nous." Mais moi, je défends l'esprit PSA, qui a volé en éclat.*»

8 heures : l'AG quotidienne débute. On parle de la dernière rencontre avec la direction : «*Ils nous disent qu'il se passe des choses terribles à l'usine... Du cinéma.*» On évoque la caisse de solidarité : «*Au total, on a plus de 216 500 euros.*» On maintient la flamme : «*On n'est ni des délinquants, ni des fainéants ; on tiendra un jour, une heure de plus qu'eux.*» Envie de lutter, de tenir. Envie, aussi, de parler, d'enrager, de pleurer. Les yeux rouges, Allison, monitrice non syndiquée, ne fait plus grève. «*Ici, c'est toute ma vie.*» Celle, aussi, de ses parents, de son mari. «*J'aimais tant ce que je faisais ici ; je suis éecœurée. On paie les erreurs stratégiques du groupe. On n'est désormais plus que des numéros.*» Un parmi les 1 300 que la direction a promis de reclasser à l'usine de Poissy (Yvelines) ? «*Impossible, j'habite trop loin.*»

A 50 ans, Ghislaine gagne 1 500 euros net. «*Je n'y arrive plus.*» Veuve, ses enfants, 12, 10 et 5 ans, ont appris à se débrouiller seuls quand elle rentre chez elle à 23 h 15. Mais elle aime PSA Aulnay. «*Ici, il y a de la solidarité et de la considération. Ici, t'es pas obligée de la fermer, parce que c'est les ouvriers qui ont fait l'usine. Ici, tu peux tutoyer ton supérieur, t'as une vraie liberté de parole.*»

Ces temps-ci, c'est plus compliqué. Un intérimaire : «*On est fliqués par les "R".*» Les «R» ? Les «responsables» des ressources humaines (RH), de groupe (RG) ou d'unité (RU). Management «*cadennassé*», lâche un non-gréviste. «*Impossible de parler librement.*» Gestion «*paternaliste et efficace*», revendique un syndiqué SIA. «*Paternaliste quand tout va bien, répressif quand ça va mal*», nuance Ghislaine Tormos. Dix blouses grises patientent dans un local de l'atelier peinture. Dix non-grévistes. On s'invite. «*La boîte nous prend pour des cons, elle se sert de nous comme boucliers*», sort l'un d'entre eux, avant de se taire. Le «RG» vient d'entrer. «*Les gars doivent reprendre le travail.*» Pourtant, la ligne de portières ne bougera pas d'un centimètre.

A l'abri des regards, un salarié raconte : «*La majorité des non-grévistes soutient le mouvement. Beaucoup n'ont pas le choix de faire grève, comme moi.*» Lui ? «*Dix ans de PSA.*» Un crédit immobilier, deux enfants à charge, une femme en situation précaire. «*Si je n'avais pas ce poids, j'en serais.*» Subit-il des pressions ? «*Non, enfin si : on te dit que si tu fais grève ou si tu parles avec les grévistes, tu ferais mieux d'oublier ton avenir dans la maison...*»

Environ 30% de l'effectif de l'usine est en arrêt maladie. «*Des salariés effrayés par les grévistes, épuisés par le stress et les pressions*», selon la direction. Des «*gens qui rêvent de se mettre en grève mais ne le font pas*», assure un «SIA» du montage-carrosserie. Près d'une machine à café fatiguée, un autre non-gréviste, encore plus crevé, raconte : «*On aimerait en être de cette résistance-là, mais je veux pas être cramé. Alors, on a un truc imparable : quand on nous demande de redémarrer la production, on appelle des grévistes, ils se pointent, et on fait valoir notre droit de retrait...*» Un autre : «*On doit rejoindre des points de rassemblement si jamais des grévistes apparaissent : du chantage, non ?*»

«Jouer les flics». Ghislaine Tormos réapparaît. Un RG lui demande de partir fissa : «*Tu n'es pas habillée pour rester ici.*» Un groupe de six chasubles jaunes salue. «*Bonjour, répond-elle, vous venez de quel site ?*» Silence. «*Vous ne pouvez rien dire, mais on ne connaît pas votre nom, parlez sans crainte.*» Silence gêné. «*On n'a pas l'autorisation de parler*», dit un cadre. «*Ça ne vous dérange pas d'être contraint de jouer les flics ?*» relance Ghislaine. Silence pesant. Dans cette guerre de position, cette bataille d'image où grévistes et direction accusent les médias d'être partiaux, les silences sont troublés par le bruit des ventilations. Ou par des sifflets de grévistes qui vannent les «jaunes». Un RH nous demande de quitter les lieux. «*Vous êtes sur une propriété privée, vous n'avez aucune autorisation.*»

Unité de montage. Un cadre veut bien parler. En off. «*Cette grève est absurde. Si toutes les boîtes offraient ce qu'offre PSA dans son plan social, ce serait le paradis. Là, on vit l'enfer. On se fait cracher dessus, jeter des pétards.*» Il lève les yeux au ciel : «*OK, c'est une minorité, mais il y a eu des robots pétés, des extincteurs jetés.*» Comment vit-il l'arrêt ? «*Que ça va être dur de reprendre après plus de cinq semaines de vacances. Que travailler, c'est moins penser.*» Et là, «*que les gars, y pensent trop*». A ces côtés, un huissier, casque vissé et bouchons d'oreilles. L'un des «*5 à 10 huissiers présents selon les jours*», dit la direction. Payés 150 euros de l'heure, selon la CGT. «*Pour constater l'exercice anormal du droit de grève*», dit un d'entre eux. Par exemple, «*quand 15 mecs se pointent sur une ligne en marche pour dire aux opérateurs "On doit se parler", c'est pas normal*». Pas normal non plus, ajoute-t-il, «*de recevoir des œufs, des tomates, des insultes*».

Jeu de dames. Revoilà Ghislaine Tormos, qui s'invite : «*Les cadres sont aussi concernés, vous allez faire quoi ?*» Le cadre : «*Comme tout le monde. Des CV. Je suis le travail, je l'attends pas.*» L'huissier : «*PSA a fait évoluer des gens partis de rien, ils vont les reclasser.*» Elle : «*Moi, me battre pour partir dignement.*» L'huissier, face au cadre : «*Les pressions des grévistes dans les vestiaires, sur le parking, faut en parler.*» Puis, en aparté : «*Quand même, la plupart des grévistes sont d'un courage : ils se pointent à 6 h 30, repartent à 17 heures, voire à 22 heures.*»

Deux caristes jouent aux dames avec des écrous et des boulons. On parle grèves à Aulnay : 1982, 1984, 2005, 2007, 2013. Ahmed, débarqué en 1977, se souvient de la première. «*On nous jetait des boulons par hélicos*», les CRS «*nous marchaient sur la queue*», le pouvoir parlait de «*grève d'ayatollahs*», alors qu'on «*se battait pour arrêter d'être esclaves*». Là, c'est différent : «*Je fais grève pour les jeunes.*» Et Michel Delaby (CGT), 45 ans dont vingt et un de boîte, contrôleur au ferrage ? «*Je me bats pour une lutte individuelle et collective.*» Et Frédéric (non syndiqué), 36 ans dont onze de maison, technicien fiabilité-qualité. «*J'ai repris le boulot à contrecœur. Deux enfants, un pavillon à crédit, et 1 800 euros net malgré un bac +3 : pas le choix.*»

Des sandwiches arrivent, et, avec, le leader des grévistes : Jean-Pierre Mercier, CGT. Le «*jusqu'au-boutiste de Lutte ouvrière*», pestait juste avant un cadre, qui lui prête des «*ambitions politiques*». Mercier sourit : «*Mon seul plan de carrière : militant ouvrier.*» Et l'assure : Aulnay est un précédent. «*C'est une bataille dont les enjeux nous dépassent. Si*

on cède, tout le monde s'engouffrera dans la brèche pour faire régresser nos droits. On ne peut compter ni sur le gouvernement, ni sur personne. Que sur nos forces...» En attendant, depuis une semaine, l'électricité et l'eau du petit local qui sert de QG des grévistes ont été coupés. «*De la mesquinerie*», lâche Ghislaine Tormos. Lorsqu'on a quitté l'usine sur le coup de 16 h 30, le réfrigérateur puant de viande croupie placé par les grévistes depuis 6 h 30 face aux «chasubles jaunes» n'avait toujours pas bougé.

Photos **Vincent Nguyen**, Riva Press

Christian LOSSON

0 COMMENTAIRES

0 suivent la conversation

Plus récents | Plus anciens | Top commentaires



Entreprises

90% des salariés de l'usine PSA d'Aulnay reclassés ou presque

Par Challenges.fr

Publié le 10-01-2014 à 17h41

2.712 salariés sur 3.000 ont souscrit à un projet de mobilité interne ou externe. Les quelques 300 restants veulent bénéficier du plan de départ volontaire.



La quasi-totalité des salariés de l'usine **PSA Peugeot Citroën** (<http://www.challenges.fr/tag/psa-peugeot-citroen>) d'Aulnay-sous-Bois (<http://www.challenges.fr/tag/aulnay-sous-bois>) (Seine-Saint-Denis), qui doit fermer en 2014, ont été reclassés ou sont en cours de reclassement à l'échéance, le 31 décembre, de la période de départs volontaires du site, a indiqué vendredi 10 janvier le directeur des ressources humaines, Philippe Dorge.

Au total, "2.712 personnes sur 3.000 ont adhéré à un projet de mobilité interne ou externe", soit 90% des effectifs de l'usine de Seine-Saint-Denis avant l'annonce de sa fermeture, a-t-il précisé. La moitié d'entre elles restent au sein de l'entreprise. Parmi ceux qui quittent l'entreprise, 200 ouvriers sont partis dans le cadre des congés seniors.

Selon Philippe Dorge, sur les quelque 300 personnes restantes, 240 ont fait acte de candidature pour bénéficier des mesures de départ volontaire et "60 ne se sont pas manifestées".

450 personnes encore à Aulnay

D'ici le 31 mars, ces 60 personnes recevront une proposition de mutation interne à laquelle elles devront répondre dans un délai de 30 jours, puis en cas de refus une seconde proposition.

En cas de refus définitif, ces salariés se verront proposer un congé de reclassement de 12 mois, c'est-à-dire un accompagnement pour trouver un nouvel emploi, avant leur licenciement. Pour ceux-là, l'indemnité supplémentaire de départ est réduite à 7 mois, contre 12 mois pour ceux qui ont adhéré au plan de départs volontaires.

A l'heure actuelle, 450 personnes sont encore présentes physiquement sur le site d'Aulnay: syndicalistes, personnes restant à la production de pièces détachées et ouvriers chargés de la sécurité du site.

Selon le SIA, premier syndicat de l'usine, "500 salariés sont encore sans solution". Pour "maintenir un lien entre les anciens salariés" et "donner un coup d'accélérateur à la revitalisation" du site, le syndicat a annoncé vendredi la création de l'Association des Anciens d'Aulnay (AAA).

En deux ans, le groupe a supprimé 11.200 postes

A l'usine de Rennes, "1.387 personnes sur 1.400 (concernées par les suppressions de postes) ont une solution de reclassement, dont plus de 400 de congés seniors", selon Philippe Dorge.

La fermeture d'Aulnay et les suppressions de postes à Rennes et dans le reste du groupe doivent aboutir à la suppression de 8.000 postes, comme prévu dans le plan de restructuration lancé en juillet 2012.

Au total, entre mai 2012 et mai 2014, les effectifs du groupe devraient diminuer de 11.200 personnes. L'accord de compétitivité signé avec quatre syndicats en octobre, qui garantit la pérennité des sites en France en échange d'une modération salariale, "va permettre de réaliser les transformations dont le groupe a besoin sans recourir à un plan de sauvegarde de l'emploi", selon Philippe Dorge.

Fin 2012, le groupe employait plus de 91.000 personnes dans l'Hexagone, sur un total de 202.000 salariés dans le monde.

PSA Aulnay : un site où les relations sociales et les conflits ont toujours été durs

LE MONDE | 22.01.2013 à 11h08 • Mis à jour le 22.01.2013 à 11h08 | Par Denis Cosnard



Les chaînes à l'arrêt. Des jets d'œufs. Des menaces de mort. La direction qui cherche la bonne parade... La tension palpable aujourd'hui à Aulnay rappelle d'autres images. Car le site ouvert par Citroën en 1973 n'en est pas à son premier conflit. Au point que l'ex-usine modèle traîne une réputation de rebelle. Certains se demandent si cela n'a pas pesé dans la décision de PSA de fermer ce site plutôt qu'un autre.

La première grève, la plus violente, survient en 1982. A l'époque, Citroën pratique un management très particulier. L'entreprise fait venir des ouvriers par milliers d'Algérie, du Maroc, du Mali, etc., et les soumet dans ses usines à des méthodes alliant paternalisme et coercition.

Au cœur du dispositif, la Confédération des syndicats libres (CSL). Un syndicat maison qui "flique" le personnel pour le compte de la direction. "*Si on adhère à un autre syndicat, ils nous mettent des préavis, des sanctions...*", témoigne un ouvrier d'Aulnay dans un reportage de l'époque.

C'est ce cadre qui vole en éclats en 1982, à l'issue de cinq semaines de grève émaillées de bagarres entre la CGT et la CSL. L'usine ressemble alors à un camp retranché. Les ouvriers et la CGT occupent les parkings. De l'autre côté de la grille, la direction, les contremaîtres et la CSL tiennent les locaux.

"RESYNDICALISER LES JEUNES GÉNÉRATIONS"

Au terme de cette "*grève pour la dignité*", rien n'est plus pareil. Les ouvriers obtiennent la liberté syndicale et une augmentation de salaire.

Des salles de prière sont aménagées pour les musulmans. Aux élections internes, la CGT bondit de 12 % à 57 % des voix, tandis que la CSL plonge.

Ce syndicat retrouve la majorité des années plus tard, mais sous un autre nom, Syndicat indépendant de l'automobile (SIA). Et cela n'empêche pas que d'autres conflits très médiatisés surviennent, en 2005 puis 2007. *"Ils ont permis de resyndicaliser les jeunes générations"*, commente Vincent Gay, qui écrit actuellement une thèse sur les rapports sociaux dans les usines d'Aulnay et de Poissy.

Le résultat de cette histoire particulière ? *"On trouve à Aulnay des équipes syndicales plus combatives qu'ailleurs, par exemple qu'à Rennes, où l'usine PSA a connu bien moins de conflits"*, relève M. Gay. Gérard Ségura, le maire (PS) d'Aulnay, ne dit pas autre chose : *"Oui, c'est un peu un bastion."*

DÉNÉGATIONS DE LA DIRECTION

La CGT y est forte, et SUD monte en puissance. Un syndicalisme souvent porté, dans les deux cas, par des hommes d'extrême gauche. A l'image de Jean-Pierre Mercier, le leader de la CGT, qui fut aussi porte-parole de la candidate Nathalie Arthaud (Lutte ouvrière) pendant la présidentielle. *"Ces militants sont convaincus que c'est par le conflit qu'on peut arriver à quelque chose"*, note M. Gay. *Mais ils le font sans surenchère, en restant à l'écoute du personnel."*

Ce qui frappe surtout, c'est qu'un syndicat historiquement lié à la direction comme le SIA participe lui aussi aux actions contre la fermeture. Les dénégations de la direction, qui a refusé pendant un an de confirmer la fermeture de l'usine, ont été prises comme une forme de mépris. Et ont suscité beaucoup de colère.

Jusqu'où ira-t-elle ? *"Les salariés d'Aulnay sont plutôt des gens en ascension sociale que des déclassés qui n'auraient plus rien à faire de l'usine et pourraient tout casser"*, estime M. Gay. A l'annonce de la fermeture, en juillet, l'embrasement pronostiqué par certains n'a d'ailleurs pas eu lieu.

Mais *"il y a aussi des jeunes qui reproduisent un peu dans l'usine ce qui se passe dans les cités : des clans, des bandes..."*, raconte Henrique, un ouvrier embauché en 1982. *Le travail n'est pas leur priorité."* Entre ces différentes populations, le mélange peut se révéler instable.

PSA Aulnay : retour sur les choix de la filière automobile française

par Wenceslas Baudrillard - 29 Août 2012

PSA a-t-il caché sa copie le seul temps d'une élection présidentielle ? A l'évidence non. Une entreprise de cette dimension, qui gère une restructuration interne continue depuis le début des années 70, ne décide pas en trois mois de fermer un site industriel de cette importance. Une usine comme celle d'Aulnay, installée sur des centaines de milliers de m2, ayant englouti au fil des décennies des milliards d'euros d'investissement, n'est pas un jouet qu'on décide de mettre à la poubelle un beau matin sur le geste d'humeur d'un PDG primesautier.



C'est en 2003 qu'un directeur départemental du travail, qui avait de bonnes raisons de connaître les projets de cette entreprise, m'a dit pour la première fois que PSA avait pris la décision de fermer Aulnay. C'est en 2004 qu'un dirigeant de PSA avec lequel j'avais des relations suivies m'a donné la même information.

Depuis cette date qu'a-t-on vu ? Aulnay n'a plus bénéficié d'investissements ou alors marginaux. Ses équipements n'ont plus été adaptés à la production de nouveaux modèles. L'effectif a diminué régulièrement, en particulier à l'occasion du programme de cessation d'activité des salariés âgés engagé par la métallurgie à partir de 1999. Les partants au fil des années, quel qu'en soit le motif, n'ont plus été remplacés et les intégrations périodiques d'intérimaires ont été interrompues. Année après année les volumes produits se sont réduits, les nouveaux modèles systématiquement implantés sur d'autres sites et les volumes des modèles d'Aulnay progressivement mis en production sur d'autres sites qui en absorbaient la croissance éventuelle.

Pendant ce temps, sur l'usine en tant que centre de coût pesaient évidemment les mêmes charges : amortissements de toute nature, charges fiscales, gestion des fluides, du foncier, etc. Son bilan économique se dégradait donc régulièrement et sa compétitivité, par rapport à d'autres sites qui continuaient d'être aussi chargés que possible en production, devenait calamiteuse. Année après année, les états du contrôle central de gestion mettaient en évidence cette perte d'efficacité et, sur leur base, l'information interne au groupe à destination du management comme à destination des organes représentatifs du personnel diffusait ce sentiment d'une descente irréversible. Mais naturellement aucun propos inquiétant n'était formulé par la direction du site, confiante dans le fait que cette lente dégradation imprègnerait au fil du temps l'ensemble des salariés et que, le moment venu, l'annonce de la fermeture, susciterait évidemment des réactions vives, mais qu'en fait elle tomberait dans des esprits sinon résignés, au moins déjà préparés.

C'est là une stratégie parfaitement rodée dans de nombreuses grandes entreprises voulant reconfigurer leur appareil de production : choisir un site -pas forcément le moins efficace, puisque bien d'autres paramètres peuvent entrer en ligne de compte-, l'asphyxier très progressivement sur un horizon de quatre ou cinq ans, voire plus pour un très grand site et lorsque sa faiblesse est devenue évidente aux yeux de tous, dirigeants, organisations syndicales, salariés, pouvoirs publics, annoncer sa fermeture avec les larmes de crocodile assorties.

Ainsi l'annonce se fait selon un calendrier approximativement arrêté depuis des années. Que l'entrée en campagne présidentielle ait été un bon motif de rester silencieux en février ou mars, à coup sûr. Que le ministre du travail et quelques conseillers de rang moins subalterne en aient parlé avec le PDG, quoi de plus probable ? Ségolène Royal eut-elle été la présidente sortante, échanges et résultat eussent été les mêmes. Remarquons tout de même que les grandes annonces de sinistre sur l'emploi se font traditionnellement plus fréquentes à la veille des vacances estivales plutôt qu'à la rentrée, pour cause évidente d'évacuation de la première pression à chaud. Non moins évidemment PSA fondait encore quelques espoirs dans la réélection de Nicolas Sarkozy et n'avait pas anticipé l'arrivée sur son terrain de la « foudre » d'Arnaud Montebourg.

Une décisions aux multiples motivations

Au sein de PSA tout d'abord. PSA a voulu s'engager dans une démarche très volontariste de croissance de ses ventes et s'est équipé sur les dernières années pour une capacité de quatre millions de véhicules. Son record n'a pas dépassé 3,6 millions en 2010 et 2012 devrait être sensiblement inférieur. PSA est donc structurellement en surcapacité. Sur cette période, PSA a naturellement continué d'investir : chaque nouvelle génération de machines apporte ses progrès de productivité et si la croissance des ventes est durablement inférieure à celle de la productivité, le sureffectif explose.

Les facteurs de cette mévente sont multiples : crise occidentale, implantation insuffisante en Asie, mix de gamme déséquilibré, fin des primes à la casse, délocalisations insuffisantes (???), etc. S'y ajoutent quelques modèles aux carrières médiocres, comme les vaisseaux amiraux 607 ou C6, ou calamiteuses, comme la 1007, qui plombent les comptes et bouleversent les prévisions de charge des sites.

Mais bien en-deçà de ces causes apparentes, il y a la politique française en matière d'automobile. A partir de 1945, la voiture, achat fétiche en France comme ailleurs, est considérée par le fisc comme une vache à lait inépuisable. TVA au taux majoré, vignette, fiscalité des carburants sont tellement commodes pour alimenter le budget. S'y ajoute une perversion bien hexagonale de notre fisc : son aversion pour les voitures puissantes, en particulier si ce sont des véhicules de société. En Allemagne, en Belgique, en Grande-Bretagne, en Italie, la voiture n'est pas seulement une démonstration d'un standing personnel, elle est aussi la reconnaissance d'un statut professionnel. Les flottes d'entreprises y sont d'un tout autre volume qu'en France parce que le véhicule de fonction y est considéré comme un instrument de

rémunération comme les autres. Le fisc français s'acharne contre elles et n'a de cesse de renchérir leur coût : évaluation de l'avantage en nature qu'elles constituent, limitation de leur amortissement et taxe sur les véhicules sociétés ou taxe sur l'émission de CO2 qui explosent dès qu'on dépasse une puissance de 6 CV. Là où le cadre moyen allemand peut ronronner satisfait au volant de sa BMW série 3 et le cadre supérieur au volant de sa Mercedes 500, le cadre français peine à se faire rembourser des indemnités kilométriques pour une Mégane ou une 408.

Au fil des décennies, le fisc a ainsi réussi à tuer la voiture française haut de gamme qui faisait la gloire de son industrie avant-guerre, a laissé la place aux véhicules premium allemands, britanniques (même s'ils appartiennent à l'indien Tata) ou suédois (même s'ils appartiennent au chinois Geely). Et quand les cadres français sont devenus cadres supérieurs et dirigeants de multinationales, ils ont abandonné le pseudo haut de gamme Renault ou PSA pour basculer dans le standing allemand. Les générations successives de primes à la casse ou "jupettes" ont été cohérentes par rapport à ces orientations de fond de l'administration française en encourageant massivement au renouvellement en petites voitures.

L'industrie automobile française s'est ainsi évincée des segments qui rémunèrent le mieux mais aussi qui poussent le plus à l'innovation et à la qualité. Directions assistées, freinages ABS, GPS, radars de recul, assistance au stationnement et combien d'autres sont sortis sur des véhicules hors de prix et se sont progressivement diffusés sur les moyennes gammes avant de se généraliser totalement.

Aulnay, une usine explosive

Enfin, Aulnay a une spécificité de taille. Pourquoi Aulnay plutôt que Poissy ou, par exemple Mulhouse ? Je ne fais qu'une prudente conjecture : Aulnay est le terrain social le plus difficile de PSA. Un temps ce fut Poissy mais sa grande reconfiguration des années 80 avec la flamboyante proposition de Jean-Jacques Servan-Schreiber de transformer les opérateurs illettrés en divas de l'informatique a permis de remettre cette usine et son corps social dans un fonctionnement normal, avec une concertation parfois rugueuse mais positive. A Aulnay, face à une direction qui a longtemps joué l'anti-syndicalisme méthodique et le soutien abusif au syndicat maison, se sont développées une culture et une pratique syndicales très agressives portées par des militants imprégnés de la foi en la capacité révolutionnaire des avant-gardes les plus minoritaires. Vous êtes le comité exécutif de PSA, vous devez fermer au moins une usine, vous avez le choix entre une usine explosive et une usine coopérative : le choix s'impose.

Et voilà, Monsieur, pourquoi votre fille est muette ! Je m'égare : voilà pourquoi Aulnay ferme sans même avoir comme Sevelnord la possibilité de négocier un nouveau départ contre une nouvelle flexibilité.

Au-delà, le champ des possibles

L'industrie automobile est une industrie lourde, mobilisatrice de compétences et d'investissements qui se développent sur des décennies. Dans cette optique les plans véhicules électriques/hybrides sont intéressants en ce qu'ils s'inscrivent dans cet horizon temporel. Autant dire qu'ils ne sauveront aucun emploi à Aulnay pas plus que dans les sites Renault. Ils poussent à des innovations majeures et bénéfiques : imaginons une ville parcourue de véhicules silencieux et n'émettant plus ni CO2 ni particules cancérigènes, quelle résurrection pour les civilisations urbaines ! Mais ils ne résolvent pas le problème majeur de l'automobile française, sa spécialisation dans les véhicules de moyenne et basse gamme.

Le vrai plan automobile est celui qui encouragera à la réapparition du haut de gamme dans son insolence grande bourgeoise, avec sa production de bénéfices, d'innovations et d'image de marque pour l'industrie française. Ce n'est pas un problème PSA. C'est un problème de filière industrielle dans sa globalité et dans sa cohérence. L'éviction du haut de gamme pour les constructeurs français entraîne le désarmement des équipementiers français sur ce même créneau. Acheteurs, designers, ingénieurs du son ont un métier à réapprendre tant la mise au point, la fabrication, la commercialisation d'un véhicule à 100 000 € diffèrent de celles d'un véhicule à 12 000 €. Heureusement beaucoup d'entre eux sont de véritables multinationales et travaillent aussi pour des groupes non-français avec lesquels ils ont pu conserver et développer des savoir-faire inutilisés par les constructeurs nationaux.

A l'heure des grandes conférences sociales, pourquoi ne pas sortir des incantations solitaires de quelques ministres bien intentionnés pour organiser de vraies conférences de filières industrielles, y associant les grands organismes de recherche, s'appuyant sur les quelques vrais pôles de compétitivité, pour formuler des programmes cohérents de redéveloppement de la filière automobile ? On ne parle évidemment pas là d'éviter les trois millions de chômeurs qui se profilent dans les statistiques de Pôle Emploi. On parle ici d'horizon à 20 ou 30 ans, celui qu'il a fallu pour passer de Sud-Aviation à Airbus. Bel horizon pour un gouvernement tout neuf qui n'oublie pas que son mandat actuel de cinq ans pourrait être renouvelé s'il convainquait de la validité et de la réalité de ses ambitions.

Wenceslas Baudrillart a été enseignant, DRH. Il est aujourd'hui chef d'entreprise dans l'économie sociale

A propos de cet article

Auteur(s) : Wenceslas Baudrillart

Mots clés : PSA, Aulnay, restructuration, fermeture, automobile, filière

▪ **PSA, le management et le travail**..... pp. 20-43

- Articulation entre l'ergonomie et le lean manufacturing chez PSA

A. Morais et R. Aubineau, *Site web Revue Activités* (www.activites.org), septembre 2012

- PSA : les dirigeants sont-ils coupables d'erreurs stratégiques ?

Frédéric Fréry, *Site web Le Cercle Les Echos* (<http://lecercle.lesechos.fr>), septembre 2012

- « Lean management » : la fausse réponse anti-stress de PSA

Mehdi Fikri, *Site web L'Humanité* (www.humanite.fr), novembre 2009



Publié sur *Le Cercle Les Echos* (<http://lecercle.lesechos.fr>)

PSA : les dirigeants sont-ils coupables d'erreurs stratégiques ?

Est-il pertinent d'accuser la direction de PSA d'avoir commis de lourdes erreurs stratégiques, qui l'obligent aujourd'hui à fermer l'usine d'Aulnay et à sortir du CAC40 ? On peut en douter.

La situation actuelle de Peugeot Citroën résulte en fait de trois causes distinctes :

1. Des politiques publiques qui encouragent le bas de gamme. N'est-il pas surprenant que l'industrie automobile française, jadis réputée pour ses véhicules de prestige (Bugatti, Delage, mais aussi Renault), ait été distancée par ses voisins Allemands, alors que notre pays reste le symbole international du luxe ? Une des explications est certainement la constance avec laquelle nos gouvernements successifs ont dissuadé les positionnements haut de gamme pour pousser peu à peu nos industriels à se spécialiser sur des produits bon marché. Pour des raisons autant électorales qu'écologiques, les primes, bonus et subventions concernent toujours les petites voitures économiques à faible marge, là où les Allemands se refusent à limiter la vitesse sur certaines autoroutes pour soutenir Mercedes, BMW ou Porsche. De même, les réductions de charges sur les bas salaires dissuadent de recruter une main d'œuvre qualifiée – pourtant gage de qualité et d'innovation technologique – là où un redémarrage de l'ascenseur social demanderait plutôt de pousser les entreprises à recruter un personnel mieux formé et mieux payé. Incitée à se focaliser sur l'entrée de gamme, l'industrie automobile française se trouve entraînée dans la spirale infernale du low cost, source de délocalisations et d'appauvrissement.

2. La conjoncture actuelle de l'industrie automobile en Europe est catastrophique. Le marché s'est effondré d'un quart en quatre ans et la rentabilité des constructeurs est désormais avant tout conditionnée par la couverture de leurs gigantesques frais fixes, alors qu'ils souffraient déjà de surcapacités chroniques. Qui plus est, Volkswagen profite de sa position dominante pour mener ce que Sergio Marchionne, le P-DG de Fiat, a qualifié de « bain de sang sur les prix et sur les marges » : fort de sa santé retrouvée et d'une notation financière plus favorable qui lui permet de s'endetter à bon compte, le constructeur allemand – qui avait été contraint de supprimer 20 000 emplois en 2006 – menace tout simplement la survie de la plupart de ses concurrents européens. Il faudra s'y faire : même si l'automobile est née en Europe et a grandi aux États-Unis, son avenir est désormais en Chine, au Brésil et en Russie.

3. Une bonne stratégie qui n'est pas allée assez loin. Face à cet environnement difficile,

PSA a fait des choix stratégiques a priori légitimes. Plutôt que de s'engouffrer dans la course au low-cost derrière Dacia, Citroën a réussi le lancement de sa gamme DS, premier exemple de succès d'une marque française dans le haut de gamme depuis des décennies. Plutôt que de tenter le pari fou du tout électrique, PSA a misé sur l'hybride, coûteux et techniquement complexe, mais bien en phase avec les attentes des clients. Enfin, la Chine est d'ores et déjà le deuxième marché de Citroën et ses futurs modèles y seront annoncés. Ces décisions stratégiques ont été pertinentes, mais elles n'ont pas reçu toutes les ressources nécessaires à leur déploiement. Comme le rappelle le rapport remis au Ministre du redressement productif, plutôt que de racheter ses propres actions et de distribuer des dividendes pour un total de 6 milliards d'euros entre 1999 et 2011, le conseil d'administration de PSA – celui-là même qui a nommé les dirigeants successifs – aurait mieux fait d'allouer ces sommes au renforcement de sa stratégie : repositionnement sur des véhicules à plus forte marge, innovation technologique et surtout internationalisation.

Au total, ce ne sont donc pas des erreurs stratégiques qu'il convient de blâmer. La situation actuelle de PSA résulte de facteurs qui échappaient en grande partie à ses dirigeants : des décennies de politiques publiques favorables au bas de gamme (peut-on encore croire que la France retrouvera sa compétitivité industrielle en se focalisant sur les offres à bas prix ?), un affrontement concurrentiel délétère (les Allemands vont-ils admettre qu'ils ne pourront pas rester riche au milieu d'une Europe qu'ils auront appauvrie ?) et des actionnaires trop avides (mais la réglementation et la fiscalité ne les ont-elles pas encouragés à préférer les plus-values aux investissements ?).

Pour qu'une stratégie porte ses fruits, il convient de lui allouer tous les moyens nécessaires. Ce qui a manqué à PSA, ce n'est pas une bonne stratégie, ce sont les moyens de l'accomplir.

Frédéric Fréry

URL source: <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/industrie/automobile/221154166/psa-dirigeants-sont-coupables-erreurs-strategique>

l'Humanité.fr

ENVIES DE CHANGER LE MONDE

Publié sur *Humanite* (<http://www.humanite.fr>)

[Accueil](#) > Printer-friendly

« Lean management » : la fausse réponse anti-stress de PSA

Humanité Quotidien
23 Novembre, 2009

Le travail dans tous ses états

Placé au cœur de l'accord stress signé chez le constructeur automobile, ce système de rationalisation du travail vise à éliminer toutes les activités sans valeur ajoutée et à accélérer les flux de production. Cette resucée du toyotisme n'améliore pas les conditions de travail, au contraire.

C'est le nouveau graal managérial, le concept quasi magique qui permettrait de faire rimer quête de la performance et amélioration des conditions de travail. En janvier dernier, dans le cadre des états généraux de l'automobile, l'État a annoncé un plan d'action de 15 millions d'euros, pour développer le « lean management » dans l'ensemble de la filière automobile. Le 12 octobre, la direction et les syndicats de PSA Peugeot Citroën, à l'exception de la CGT, ont conclu un accord relatif à l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux (cf. ci-dessus). Cet accord « s'inscrit dans l'esprit du lean industriel, qui « cherche à éradiquer les formes de pénibilité contraires à un fonctionnement efficace et serein ». « Le lean est partie intégrante d'un développement responsable », affirme Pierre-Olivier Salmon, responsable de la communication sociale chez PSA. « Ce système permet d'améliorer les performances tout en maîtrisant le risque social », explique Didier Krick, responsable de l'offre lean chez CapGemini Consulting. Patrice Aubouin, délégué central CFDT chez PSA, est plus mesuré. S'il salue « le caractère précurseur » de l'accord chez PSA et « la forte implication de la DRH, du moins sur le papier », le cédétiste reconnaît que « le lean reste une notion très controversée ».

Car le lean, inventé par Toyota, est un ensemble de techniques, reposant sur le facteur humain, qui vise à l'élimination de toutes les activités sans valeur ajoutée. Autrement dit, c'est une chasse généralisée à la perte de temps. Chez PSA, par exemple, les ouvriers n'ont plus besoin de faire les quelques pas qui séparaient la chaîne de montage et les bacs où se trouvent les pièces détachées. À présent, ils n'ont plus qu'à se tourner pour prendre les pièces. A priori, cela représente un effort en moins à effectuer. « En réalité, ces quelques pas étaient un micro-temps de pause pour les articulations des bras et du dos », estime Jean-Pierre Mercier, délégué central CGT chez PSA. « Le lean permet de nouveaux gains de productivité par le biais d'une densification et d'une intensification du travail. C'est-à-dire par l'accroissement de la présence au poste et par la hausse des cadences », détaille Julien Vayssière, expert en conditions de travail au cabinet Syndex. Selon lui, le lean ne prend pas en compte les conditions de travail et les caractéristiques sociodémographiques des employés, comme l'âge ou l'ancienneté. De plus, « dans ce

système, les contraintes de temps augmentent, ce qui provoque l'aggravation des facteurs biomécaniques et le développement des troubles musculo-squelettiques ». Au-delà de la dégradation du confort physique, « la diminution du degré de liberté des travailleurs joue aussi sur leur bien-être », souligne Serban Hagau, ingénieur ergonomiste au cabinet Technologia. Pour cet expert, « avec le lean, les employés ne peuvent plus mettre en place leurs propres stratégies de travail », ce qui « touche surtout les salariés âgés, qui compensaient la faiblesse de leur organisme en mettant en place des stratégies personnelles qui leur permettaient d'effectuer leur travail tout en préservant leur corps ».

Le lean ne serait donc qu'un vieux concept, récemment toiletté par les directions des entreprises pour leur permettre de faire un grand écart improbable entre hausse de la productivité et diminution du stress ? « Au final, cette notion n'est qu'un raffinement supplémentaire dans l'organisation taylorienne, avec une diminution des mouvements et un rapprochement des machines », explique Thomas Coutrot, chef du département conditions de travail et santé à la Direction de la recherche, des études et des statistiques (Dares). Cette fois-ci, selon lui, il s'agit pour les entreprises d'arrêter le développement de la polyvalence, en allant vers une individualisation et une simplification des tâches ». Airbus et Thales, où il y avait auparavant un mode d'organisation complexe fondé sur une grande professionnalisation, sont récemment passés au lean. « Le travail a été divisé en une multitude d'opérations simples. Maintenant, n'importe qui peut faire presque n'importe quoi », souligne Nicolas Clodic, délégué CGT chez Airbus. Il déplore qu'« il n'y ait plus besoin de certaines compétences spécifiques. Car à long terme, cela signifie que certaines étapes de la fabrication pourront être externalisées ». Venu historiquement de l'industrie, le lean est à présent exporté vers d'autres secteurs. « On parle maintenant de lean administratif », explique Julien Vayssière, du cabinet Syndex. Et les employés de service, notamment dans les hôpitaux, voient actuellement arriver des consultants qui proposent à leurs directions d'adopter une « démarche lean », voire une « pensée lean ».

La traduction littérale du terme est « management sans gras ». Sa mise en place va donc souvent de pair avec un « dégraissage » de l'entreprise. « Mais le rapport entre lean et suppressions de postes est toujours passé sous silence par les directions », explique Serban Hagau, expert du cabinet Technologia. Chez PSA, près de 6 000 suppressions de postes en France ont été annoncées le 12 novembre dans le cadre du « plan performance », ainsi que le lancement de nouveaux modèles. Lundi dernier, le début de la production de la nouvelle C3 a engendré une hausse des cadences de 60 à 130 voitures par jour et par équipe. Ce jour-là, aucun des ouvriers interrogés devant l'usine PSA d'Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis) n'avait entendu parler de l'accord stress signé le mois dernier par leur employeur, ni de l'effet qu'il pourrait avoir sur leurs conditions de travail.

Mehdi Fikri

Repères :

D'après une étude du centre d'études de l'emploi sur les salariés de l'Union européenne, publiée en 2006, les conditions de travail et la santé au travail sont « bien meilleures dans les organisations dites "apprenantes" (qui privilégient l'autonomie et la prise d'initiative des salariés – NDLR) que dans les organisations en lean production et souvent moins bonnes dans les organisations en lean production que dans les organisations tayloriennes ». D'après cette étude, 66 % des salariés en lean production déclarent être exposés à des atteintes à la santé liées au travail, contre 57,7 % en moyenne production. 63,5 % déclarent être exposés à des mouvements répétitifs des mains et des bras, contre 50,9 % en moyenne. 39 % déclarent être exposés à des cadences élevées tout le temps ou presque, contre 28,6 % en moyenne

Articulation entre l'ergonomie et le lean manufacturing chez PSA

Alexandre Morais

PSA Peugeot Citroën, 2-10 boulevard de l'Europe, CC : YT 469, 78300 Poissy – alexandre.morais@mpsa.com

Raynald Aubineau

PSA Peugeot Citroën, 18 rue des Fauvelles, CC : LG 047, 92250 La Garenne-Colombes
raynald.aubineau@mpsa.com

ABSTRACT

Articulation between Ergonomics and the Lean manufacturing at PSA. This text presents current actions being implemented to integrate ergonomics into lean at PSA Group Peugeot Citroën. The trade used to illustrate the application of lean, as recommended by industrial methods, is the manufacturing of the engines. We also set out some lean principles applied in the PSA Group. The treatment of ergonomics in lean is examined through actions performed in the application of basic lean principles. The taking into account of ergonomics in lean being a process in progress, we present the questions with which the ergonomists and the promoters of lean are confronted.

KEYWORDS

Ergonomics, Lean, cooperation between Lean and Ergonomics, automotive industry wastings (Muri, Muda, Mura), standard of work, continuous improvement

1.- Introduction

Dans les années 2000 face à l'augmentation des volumes (en nombre et en modèles), le Groupe PSA Peugeot Citroën a dû adapter ses modes de production. On a assisté à la mise en œuvre de ce que Askenazy, Cartron, de Coninck et Gollac ont appelé le « productivisme réactif » (2006) qui s'exprime dans la volonté d'adaptation instantanée des moyens de travail à l'objet produit et de celui-ci à la demande extérieure. La poursuite de cet objectif conduit à des modifications dans l'activité des opérateurs traduites pour plusieurs d'entre elles par l'apparition de nouvelles formes de plaintes (moins physiques et plus « mentales ») auxquelles comme ergonome nous devons faire face. C'est aussi dans ces années que différentes études ont mis en évidence le faible niveau de productivité globale (évalué notamment par l'indice Harbour¹) de PSA par rapport à la concurrence.

L'appel au lean manufacturing est apparu à la Direction Générale du Groupe comme la solution pour améliorer sa performance industrielle. La première application du lean et à ce

¹ L'indice Harbour indique le rapport d'exploitation des capacités de production des constructeurs automobiles. Pour atteindre 100%, il faut selon cet indice qu'une unité de production utilise ses capacités 16 heures par jour durant 235 jours par an. Cet outil est l'indice d'une agence américaine.

jour la plus complète a été faite à Kolin (République tchèque) dans l'usine commune Toyota et PSA.

À partir de l'expérience de Kolin mais aussi avec l'accompagnement de consultants promoteurs de cette approche, il est apparu que la réponse pour faire face aux défis du Groupe ne pouvait pas être uniquement quantitative avec par exemple des lignes grandes cadences très automatisées et prédisposées à un seul type de produit. Dans le même ordre d'idées, la productivité ne peut pas seulement s'exprimer par l'automatisation et la baisse des temps de cycle (TC). Pour le lean, la performance est associée à la recherche de la productivité et de l'amélioration de la qualité. La volonté d'avoir une entreprise souple, capable de configurer en permanence l'ensemble des process pour être au plus près de la demande du client s'associe à la volonté d'éliminer tout gaspillage pour baisser les coûts.

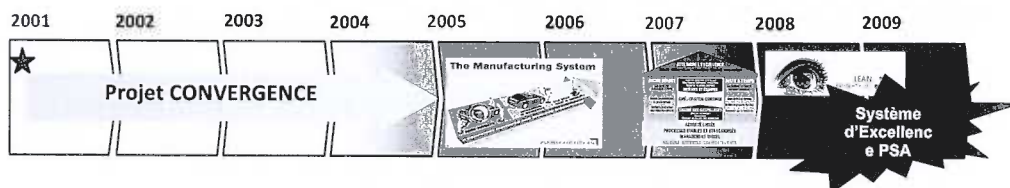
Nous nous proposons de présenter dans ce texte l'articulation entre le lean et l'ergonomie telle qu'elle se pratique chez PSA, les acquis pour la prise en compte des conditions de travail, les points en cours de discussion, les difficultés de la coopération entre ergonomie et lean. Cette articulation s'appuie sur la conviction profonde des ergonomes de PSA d'une plus grande efficacité à coopérer/collaborer avec le lean plutôt que de se situer dans la confrontation.

De notre point de vue, cette posture s'inscrit dans la continuité de la pratique canonique de l'ergonomie à savoir une discipline prescriptive, au carrefour de différentes sciences qui s'appuie sur l'activité réelle de travail... une discipline pour laquelle le compromis constructif et tenu est essentiel. Étant une discipline à l'interface de l'entreprise (sa recherche de performance la plus grande) et de l'opérateur (son efficacité, ses capacités, son développement, sa santé), l'ergonomie a tout à gagner à ne pas se situer dans la confrontation.

Dans la mesure où l'articulation entre le lean et l'ergonomie est en construction, nous achèverons notre propos par les questions que l'une et l'autre de ces approches/pratiques/méthodes s'adressent mutuellement.

2.- L'implantation du lean au cœur des méthodes industrielles de PSA

Dans cette partie nous présentons le lean selon différents aspects : comment PSA aboutit à sa mise en place progressive sur une dizaine d'années, quels sont les principes appliqués avec une focale sur le processus d'élimination de la Non Valeur Ajoutée, le processus de standardisation ainsi que la dynamique entre les principes du lean tels qu'ils sont appliqués à PSA. Nous achèverons notre propos par une présentation synthétique de la méthodologie du lean à PSA.



Graphique 1 : L'arrivée du lean à PSA, une transformation de fond sur 9 ans

Graph 1: The arrival of lean at PSA, a basic transformation over 9 years

Ci-dessus nous avons schématisé l'évolution du Groupe PSA et de ses modes de production vers la mise en œuvre du Lean. C'est un processus de maturation qui s'étend sur une dizaine d'années dont nous présentons ici la majeure partie du process.

Dans les années 2001 à 2005, les années « Convergence » il ne s'agit pas encore d'une application complète de l'approche du lean. Ce sont les années pendant lesquelles le Groupe

« s'exerce » à l'utilisation des outils du lean (5S, bonnes pratiques). Comme Fabrice Bourgeois (2012) le montre dans ce numéro, cette pratique d'usage « libre et partiel dans (la) boîte à outils » du lean est assez partagée par les entreprises avant de mettre en œuvre la philosophie sous-jacente. Pour le Groupe PSA, ce sont les prémisses de l'entrée du Groupe dans l'approche du lean. La « Convergence » qui est recherchée concerne l'utilisation des bonnes pratiques observées dans certaines usines, la recherche d'homogénéité dans les pratiques de fabrication. Ainsi même s'il y a utilisation parcellaire des outils du lean, elle est soutenue par une approche commune (décrite dans les Éléments du Système de Fabrication (ESF), les supports pour déployer cette homogénéisation dans l'ensemble des usines) :

- 2000-2001 : La prise de conscience au niveau de la Direction Générale du Groupe et au niveau des directions d'usines (Indice Harbour) de la nécessité pour le Groupe d'améliorer son efficacité industrielle, sa performance de production ;
- 2001 à 2005 : Mise en place de réseaux par thème pilotés par les patrons d'usines pour partager les bonnes pratiques entre les différentes usines. C'est le projet Convergence qui avait pour ambition d'homogénéiser les meilleurs savoir-faire. C'est dans ces années que les ESF sont rédigés. D'un certain point de vue, les ESF peuvent être considérés comme les prémisses des standards de travail au travers de la formalisation des « bonnes pratiques » pour les prescrire à l'ensemble de la production.

Dans les années 2004-2005, on peut considérer que le Groupe entre véritablement dans la mise en œuvre du Lean. Trnava (Slovaquie) est la première usine appliquant l'ensemble des ESF. Ces ESF ont été enrichis avec des outils du lean manufacturing (amélioration continue, flux tirés...).

Kolin (Joint venture Toyota-PSA) est la première usine qui applique complètement le lean à la production des véhicules. La production est gouvernée dans cette usine par le Toyota Production System (TPS). Kolin devient la référence pour la mise en œuvre du Lean en Usine. Un grand nombre de managers (production, conception, méthodes) se forge une expérience dans le lean à partir de l'activité de « conseils/supports » aux managers de la production de Kolin pendant 3 à 4 ans. Bien souvent à la fin de cette formation/action approfondie au lean, ils se voient confiés des responsabilités supérieures (direction d'une grosse entité de production) à celles qu'ils avaient avant leur passage à Kolin.

De manière explicite c'est en 2005 que l'on cesse de se référer à la seule Convergence (partage des bonnes pratiques) pour entrer dans le Système de Production PSA (SPP) qui traduit clairement l'application officielle de l'approche du lean dans sa totalité dans le Groupe PSA Peugeot Citroën. C'est à partir de cette année qu'un élément central du lean tel que le standard de travail va être déployé dans l'ensemble du Groupe. Le standard structure fortement l'activité des opérateurs, un poste de travail est exprimé au travers de ces modes opératoires formalisés prescrits mis en œuvre pour la production du poste. Dans un standard on retrouve pour chaque type de véhicule traité au poste de travail par exemple : la chronologie au poste, la description sous la forme des phases composant les différentes gammes et les temps associés, la gamme imagée (qui permet de montrer comment procéder pour certaines phases (quelle gestuelle utiliser)). Du point de vue de l'activité, la gamme imagée représente le niveau de contrainte temporelle et d'absence de marge de manœuvre le plus élevé ; la gamme imagée est composée de photographies qui présentent pas à pas le mode opératoire. L'absence de marges de manœuvre vient de ce que cette gamme est très proche du niveau des gestes et elle doit être respectée strictement. Chaque standard de travail est l'objet d'une Vérification du Respect du Standard (VRS), c'est-à-dire la vérification que l'opérateur applique bien le standard prescrit au poste de travail.

À partir de 2006, le lean s'étend à la conception du produit (les véhicules, moteurs et boîtes de vitesses) et du processus de fabrication. Ainsi après avoir été essayé de manière locale et partielle (quelques outils appliqués indépendamment les uns et les autres et différemment dans les usines), l'application de l'approche lean est décidée au niveau central de l'entreprise

pour la fabrication. Ci-dessous sont présentés quelques concepts qui vont être mis en œuvre et qui illustrent le lean dans la conception :

- Équipe de progrès : placée sous la responsabilité du premier niveau de hiérarchie de fabrication (l'unité élémentaire). C'est un binôme composé du responsable d'unité et d'un technicien capable de modifier les gammes de travail et d'aménager le poste de travail. Ce binôme conduit l'amélioration continue des postes de travail (kaizen simple) avec à leur demande, l'aide des fonctions d'appuis (ergonome pour, par exemple, définir l'organisation des informations sur le poste de travail (quelles informations pertinentes, quels formats, à quels endroits).
- Conception sous la forme de chantiers : Le principe ici est de transformer un poste de travail très rapidement à l'aide d'un groupe de travail. On distingue quatre étapes dans un chantier : la préparation (cette étape sert au recueil de données, la définition des objectifs du chantier, les ressources utilisées), les journées intensives qui sont constituées par la conception en groupe du nouveau poste de travail, la réalisation et la validation des modifications et la clôture du chantier.

À la suite de l'application du lean à la conception, ses principes vont être appliqués dans d'autres secteurs d'activité tels que les activités de R&D, le commerce et le tertiaire (phase lean Everywhere).

À partir de 2007, le lean est inscrit dans les « fondements » du PSA Excellent System (PES).

2.1.- La dynamique des principes du lean appliqué chez PSA

Avant de discuter l'articulation entre l'ergonomie et le lean chez PSA, nous présentons la dynamique entre les concepts principaux du lean.



Graphique 2 : Organisation de la dynamique des concepts du lean selon leur importance dans le TPS

Graph 2: Organization of the lean concept according to their importance in the TPS

Le schéma ci-dessus représente la dynamique des principes du lean tels qu'ils sont appliqués dans le Groupe PSA. Cette représentation graphique utilisée dans le Groupe est une reprise de la maison définie dans le Toyota Production System comprenant un socle, un cœur, deux piliers et le toit qui est la cible. Le Lean se veut être un système complet, et très visuel :

- L'objectif est d'atteindre l'excellence en qualité, coûts, délais, prestations, sécurité et management. Selon le lean c'est par l'application des principes décrits ici que l'excellence est acquise et c'est par l'amélioration continue qu'elle est conservée.

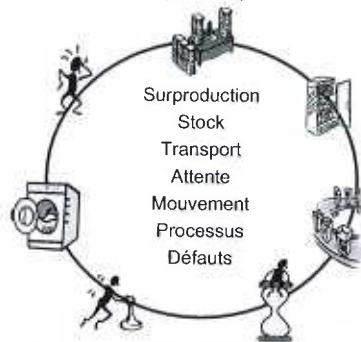
- L'objet central du Lean est constitué des hommes et des équipes, de l'amélioration continue, et de la chasse aux gaspillages au travers d'une action qui se situe toujours sur le terrain, tout acteur, tout manager de l'entreprise doit passer un temps important sur le terrain. C'est du terrain que viendra l'amélioration continue, le gain... l'Excellence. C'est dans ce périmètre « central » que pour l'essentiel l'action de l'ergonomie va s'inscrire même si l'usage du terrain diffère entre les promoteurs du lean et les ergonomes. Pour les premiers le terrain est le lieu où s'effectuent « directement » les modifications dans la fenêtre temporelle définie (le chantier par exemple), la transformation se situe dans l'action sur le terrain (un trait issu de la culture japonaise).
- Le lean repose sur deux piliers que l'on peut considérer comme les principes fondateurs du TPS :
 - Le juste-à-temps, c'est « essayer de produire avec le juste nécessaire », ce qui implique la réduction des stocks et l'optimisation du temps, des moyens et des ressources humaines, le lead time qui représente le temps juste nécessaire menant pour produire une pièce.
 - L'objectif du zéro défaut grâce au « Jidoka » (l'autonomation c'est-à-dire l'autonomie et l'automatisation) qui vise à intégrer la qualité dans le process : se centrer immédiatement sur les efforts et les points problèmes à régler, et les régler au fil de l'eau. Des systèmes pour détecter les non-conformités sont d'ailleurs constitués (ce sont les « Poka-yoke ») de manière à ce que si un opérateur prend une pièce et qu'il essaie de la mettre sur le véhicule, il ne puisse l'installer qu'à la condition que ce soit bien la bonne pièce au bon endroit. La polyvalence et les tâches de maintenance ont également un rôle important dans le Jidoka.
- Le socle de la maison du lean est constitué par la recherche de l'activité la plus lissée possible (par élimination du MURA qui représente la variabilité dans le processus) qui permettra de définir des processus stables et standardisés.
- Une autre composante du socle est le management visuel dont le principe est de donner à l'opérateur toutes les informations, à tout moment, sur ce qui se passe sur son poste de travail et dans l'usine. Ainsi, en regardant un tableau de son poste de travail dans l'usine, il peut voir quels sont les défauts, l'état d'avancement de la production, etc. Ce qui ne va pas sans poser de problèmes liés au grand nombre d'informations auxquelles les opérateurs sont confrontés (les informations leur permettant d'exécuter leur tâche, mais aussi des informations plus générales (état de la production par exemple)).
- Ce qui relève du fondement du lean à savoir les « Valeurs-Attitudes-Comportements » est plutôt de l'ordre de la culture, de la connaissance « collective » celle qui est partagée par tous les salariés.

2.2.- L'élimination des sources de Non Valeur Ajoutée (NVA)

Souvent lorsque l'on évoque le lean c'est pour mettre l'accent de manière quasi exclusive sur la « chasse aux gaspillages » représentée par les 3 MU (MUDA, MURI, MURA). Pour le lean l'élimination de ces trois sources de non-valeur ajoutée est le pré-requis à l'application de la définition d'un standard de travail qui sera plus efficace et plus facilement applicable par les opérateurs

NVA pour le produit, le service

(Muda)



+ « Talents inemployés »

+ « Energie naturelle inexploitée »

NVA pour les ressources

(Muri)

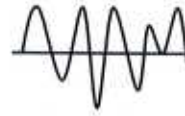
Pénibilité, illogisme



NVA pour le processus

(Mura)

Irrégularité, variabilité



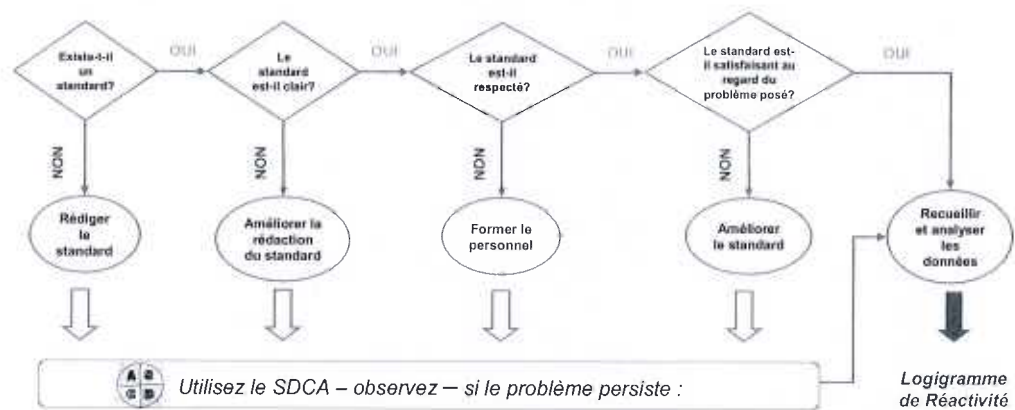
Graphique 3 : Les sources principales de Non Valeur Ajoutée

Graph 3: Primary sources of NonAdded-value

Ces gaspillages sont considérés comme représentant les coûts que le client final n'est pas prêt à payer :

- Le MUDA concerne les 7 gaspillages bien connus concernant le produit et le service à fournir aussi bien que les processus de production (voir schéma ci-dessus). La chasse au MUDA a pour objectif de débusquer l'énergie « naturelle » non exploitée ainsi que les talents inemployés pour augmenter la production de valeur.
- Le MURI concerne la perte (surtout de qualité) liée à l'existence de pénibilité (physique) ou d'illogisme (renvoyant plus aux aspects cognitifs, c'est par exemple le temps passé à la prise ou au traitement d'une information complexe).
- Le MURA renvoie aux pertes issues des irrégularités et de la variabilité dans l'activité. C'est un des prérequis du lean le plus difficile à tenir, car il s'agit d'avoir une stabilité dans la façon de produire, dans le temps de production, dans le temps donné à l'opérateur pour travailler sur un modèle. En fonctionnant en flux tirés c'est-à-dire en produisant ce qui est demandé par le client final, cet oxymore du Toyotisme (la flexibilité dans la stabilité) est difficilement tenable. Dans le cadre d'une évolution très forte de la demande (à la hausse comme à la baisse) il n'est pas possible de conserver cette stabilité : au-delà d'un seuil de changement quantitatif de la demande, il faut modifier les opérations faites à chaque poste de montage soit en réduisant le nombre d'opérations faites par opérateur (en cas de forte augmentation de la demande, on augmente alors le nombre d'opérateurs) soit en augmentant le nombre d'opérations (en cas de réduction importante de la demande qui se traduira par une réduction du nombre d'opérateurs). On répond à l'exigence de flexibilité, mais pas à celle de stabilité puisque dans ce cas précis, le changement quantitatif (à la hausse comme à la baisse) conduit à une transformation majeure qualitative de l'activité dans son contenu, son organisation et les équipes pour effectuer la production.

2.3.- La standardisation



Graphique 4 : Cycle de vie d'un standard de travail

Graph 4: Life Cycle of a work standard

Le standard est l'expression de la meilleure pratique ; pour le lean, c'est le premier outil de la qualité. Le cercle vertueux de la standardisation est le SDCA (définir le Standard (S), l'appliquer (D), Vérifier (C) son application, Agir (A) en fonction du résultat de la vérification) : il présente la description de la meilleure pratique, tant au niveau productivité, qualité, sécurité, ergonomie, etc. Il doit être appliqué dans tous les domaines. Pour le lean, tout doit être ramené au standard. Là où il n'y a pas de standard, l'amélioration n'est pas possible ; le standard est la première étape de l'amélioration (SDCA).

Tout standard défini doit être accompagné de la Vérification du Respect du Standard. Cette vérification est effectuée périodiquement de manière impromptue habituellement par la hiérarchie de proximité ou dans le contexte d'un kaizen² par un des membres de l'équipe d'amélioration, la vérification dans ce cas-là relève plus d'une prise d'information pour améliorer le standard, le rendre plus applicable par l'opérateur. Une des dérives courantes de la pratique de la VRS est que celle-ci est appliquée scolairement sur l'ensemble du standard de manière systématique. Cela ne correspond pas aux préceptes du lean qui considère qu'une VRS est déclenchée par un changement dans les résultats (qualité, autre performance) ou les effets de l'application du standard (plaintes des opérateurs). La VRS va alors consister à vérifier, après identification de l'origine du changement, si l'opérateur applique comme prévu la partie concernée du standard ou si malgré le respect du standard les changements non attendus apparaissent tout de même. Selon le cas, on effectuera une évolution de la partie du standard concernée et/ou la formation de l'opérateur à ce standard. La VRS « scolaire » est faite une fois par an pour éventuellement faire évoluer le standard dans son ensemble.

Contrairement aux idées reçues, la gestuelle « unique » provient plus souvent des méthodologies d'analyse des temps que du Lean. Par exemple pour l'opérateur en fabrication : le lean PSA considère que si prendre de la main droite ou de la main gauche n'a aucune incidence sur la qualité, la sécurité ou l'ergonomie alors il ne faut pas l'écrire dans le standard. En revanche, prendre d'une main précisément désignée ou encore conduire des actions simultanées des deux mains permettent des gains de temps que le lean peut refuser parce que cela génère trop de défauts ou de plaintes opérateur.

² Méthode d'intervention, interne à une entreprise, ayant pour résultat une modification du travail construite sur l'existant et avec la participation des travailleurs concernés. Les actions Kaizen s'inscrivent dans des démarches ciblées et régulières d'amélioration continue du processus de production. (Roart, 2006)

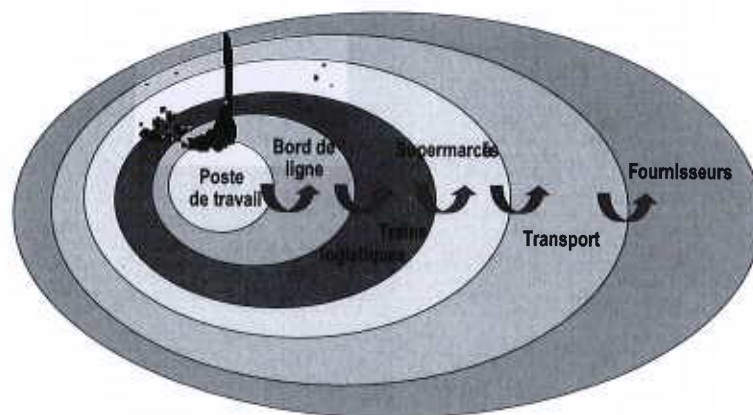
La méthodologie du lean est centrée sur le terrain, les équipes et les hommes. Elle s'appuie sur l'observation du travail pour rechercher les gaspillages, quantifier quand cela est possible. Le lean ne conçoit pas de système (production, conception, R&D...) sans MUDA à éliminer. Ce sont ces derniers qui sont les principaux leviers de l'amélioration continue.

Le « Penser différemment » est promu, il se traduit principalement par la recommandation d'actions telles que:

- Chercher d'abord à optimiser le travail manuel
- Ne pas opposer systématiquement manuel contre automatique
- « J'élimine, je comprime, j'expulse les gaspillages »
- Pour un hiérarchique, il ne s'agit pas d'expliquer où sont les contraintes, mais expliquer comment faire pour les traiter
- Partir toujours de faits observés et mesurés sur le terrain
- Ne pas s'arrêter à la première solution, la plus évidente
- Les solutions contraires à l'intérêt général sont interdites
- Avant d'agir, se poser systématiquement 5 fois la question « pourquoi ? »
- Etc.

On note que pour exprimer une demande, un besoin d'évolution, il ne s'agit pas pour les Méthodes de simplement rédiger un cahier des charges de consultation. Les Méthodes doivent s'appuyer sur des observations faites sur le terrain ainsi que sur la consultation des fabricants qui en sont aussi les utilisateurs. La méthodologie s'inspire des pratiques actuelles du terrain (analysées pour identifier les points « durs »), améliorées puis standardisées. Ce cycle constitue l'amélioration continue.

Comme le montre le schéma ci-dessous, l'observation part du poste de travail pour remonter jusqu'au fournisseur. L'amélioration s'effectue sur chacune des étapes du processus. Le mécanisme décrit sur le schéma représente comment le lean « chasse le gaspillage », l'élimine tout au long de l'ensemble du processus en démarrant au poste de travail. Concernés par l'élimination du gaspillage, les sous-traitants et les équipementiers des constructeurs automobiles n'ont pas vraiment d'autres choix que d'appliquer à leur tour le lean manufacturing.



Graphique 5 : Processus d'élimination du gaspillage

Graph 5: Process of eliminating waste

Les supermarchés sont les lieux où sont stockés les approvisionnements en provenance des fournisseurs extérieurs dans l'attente d'être consommés. C'est un supermarché au sens où sur une surface donnée les pièces à approvisionner sont installées dans des rayons. Le logisticien

passer entre ces rayons pour charger son train en fonction des besoins du poste de travail. Il va ensuite alimenter l'espace prévu pour chaque poste de travail (appelé bord de ligne).

Le mode de conception de prédilection du Lean est le mode chantier, il s'appuie sur le terrain et appelle à la participation des différentes compétences concernées par le périmètre objet du changement. Le travail en groupe est renforcé dans ce que l'on appelle le mode chantier. La conception en « mode Chantier » a pour objectifs de concevoir plus vite, de partager ensemble, tous métiers confondus, de trouver les meilleures solutions en rupture. Il procède par une approche pluridisciplinaire participative comprenant la Qualité, la Fabrication, les Conditions de travail, des fonctions d'appui spécifiques au périmètre concerné. Des opérateurs sont mobilisés, pour leur connaissance des problèmes et des idées qu'ils ont pour les résoudre, pour faciliter leur appropriation du changement issu du chantier. Un ergonomiste l'est également, pour sa connaissance des conditions réelles d'exécution du travail, des caractéristiques des opérateurs, des référentiels métiers existants ainsi que sa capacité à trouver le compromis entre la nécessité de performance pour l'entreprise et la nécessaire préservation de la santé et la sécurité des opérateurs. Enfin, est exigée une conception des postes le plus en amont possible, compatible avec la maturité du produit.

3.- L'ergonomie à PSA

3.1.- Pourquoi l'ergonomie à PSA

Il y a maintenant une dizaine d'années que l'équipe est constituée pour répondre aux questions liées aux problèmes d'évolution des âges, à l'augmentation de la durée de vie au travail, l'importance croissante de la féminisation des postes de travail, l'augmentation du niveau scolaire (ce que l'on demandait à d'anciens agriculteurs n'est plus possible avec des jeunes citadins).

Concernant les métiers, à chaque fois qu'il y a un nouveau véhicule qui se crée, on se pose la question « produit-on en interne à PSA ou en externe ? » (en fonction des caractéristiques de la population, mais aussi pour respecter les engagements pris par PSA auprès des Centres d'Aide au Travail), la question des rationalisations poussées, etc.

Des engagements ont été pris auprès des partenaires sociaux sur l'amélioration continue des postes de travail, notamment l'accord de mars 2001 avec toutes les organisations syndicales, à l'exception de la CGT, et reconduits en 2008. Cet accord stipule l'engagement de la DRH pour l'amélioration des conditions physiques de travail. Cet accord est important pour nous, car c'est lui qui influence tout le développement, toute la conscientisation de la question des conditions de travail au sein de l'entreprise. Aujourd'hui à chaque fois qu'un projet démarre, l'ergonomie est prise en compte, mais l'ergonomie telle que les gens se la représentent, c'est-à-dire principalement une ergonomie physique même si les demandes évoluent vers une ergonomie prise au sens plus global (intégrant les aspects cognitifs, organisationnels et psychiques). Il y a encore des actions pédagogiques fortes à conduire au sein de l'entreprise pour renforcer cette évolution.

3.2.- Le principe et champs d'action de l'ergonomie PSA

La mission de l'ergonomie industrielle chez PSA est d'œuvrer pour que la performance des opérateurs soit améliorée en même temps que leur santé préservée tout au long de leur vie professionnelle. C'est pour ce faire que le positionnement de la plupart des 50 ergonomes du Groupe est de se situer comme Maîtrise d'Ouvrage des fabricants (véhicule et organes).

Pour accomplir cette mission, les ergonomes considèrent que les orientations fondamentales de leur client (le fabricant en Projet comme en Vie Courante) ne peuvent pas être mises en question, elles constituent des données d'entrée du problème. Il est donc nécessaire de voir comment agir avec le lean et notamment comment intégrer dans les démarches auxquelles il

fait appel, la prise en compte des opérateurs et de leur activité de travail. L'ergonomie vise plus une démarche de compromis avec le lean plutôt que des affrontements qui dans le contexte PSA seraient stériles.

L'ergonomie intervient aux différents endroits/moments où il est question de concevoir ou corriger les postes et/ou les situations de travail :

- Avec les Métiers, l'ergonome coopère pour intégrer le plus possible d'aspects normatifs dans les référentiels de chaque métier, mais aussi pour définir dans les démarches préconisées dans ces métiers, les moments, les missions, les livrables qui permettent d'améliorer les conditions de travail. Pour le port de charge³ par exemple, à partir des normes internationales nous avons défini les seuils pour la masse unitaire (12,5 kg) le tonnage⁴ horaire (1,5 à 1,6 tonnes), le tonnage quotidien (12 tonnes) si la manipulation s'effectue dans les postures optimales définies dans les référentiels du Groupe ;
- Dans les Projets : à chaque nouveau projet industriel (nouvelle usine), projet véhicule ou organe (Moteur, Boîte de vitesse ou encore éléments de Liaisons au Sol), un ergonome intervient pour permettre la prise en compte des conditions de travail futures possibles que rencontreront les opérateurs. Au démarrage de chaque projet, des objectifs d'amélioration sont définis et contractualisés avec le projet. Ces objectifs concernent aussi bien la création de postes légers, l'élimination des postes lourds que des actions d'amélioration à partir des outils utilisés par les métiers. Si l'on considère le montage, l'outil ECM permet d'évaluer la facilité à laquelle une pièce est montée. Nous avons pu enrichir cet outil en y intégrant la notion de « risque ergonomique »⁵ un des objectifs du projet sera de définir le pourcentage d'ECM à risque ergonomique tolérable que le projet devra atteindre ;
- En Vie Courante : un ergonome est affecté dans chaque usine du Groupe PSA pour agir (corriger) sur les installations à l'occasion de transformations ou de changements qui apparaissent. Cette présence est d'autant plus importante que le Lean Manufacturing s'appuie sur l'amélioration continue dont un des objectifs majeurs est l'amélioration de la productivité des opérateurs. Le rôle de l'ergonome vie courante est de veiller à ce que cette amélioration de la performance ne se fasse pas au détriment de la santé de l'opérateur. Si l'on considère par exemple l'engagement des opérateurs (c'est-à-dire le pourcentage d'actions productives exécutées dans un cycle de travail), le rôle de l'ergonome sera de montrer la nécessité de consacrer du temps de ce cycle à la récupération (ce temps est déterminé par la dépense énergétique mobilisée pour tenir un poste de travail, le coefficient de récupération est inscrit dans l'accord signé avec les partenaires sociaux), mais aussi de prévoir un temps pour les régulations nécessaires à l'activité. C'est par l'action des ergonomes sur ce type d'aspects de l'activité que l'on parvient à réduire une partie des plaintes de densification du travail des opérateurs.

3.3.- L'évolution dans la pratique de l'ergonomie PSA

Si l'on situe l'action des ergonomes sur cette période de cheminement vers le lean (voir le graphique 1 présentant l'évolution du système de production de PSA vers le lean), on note que pendant les années du projet Convergence, l'essentiel de l'action des ergonomes se

³ On entend par activité de port de charge toute action dans laquelle une charge est prise à un point A, transportée à un point B où elle est déposée avant que l'opérateur ne reprenne une nouvelle charge.

⁴ Les tonnages horaire et quotidien indiqués ici concernent un homme sans restriction physique. Les seuils diffèrent pour les femmes.

⁵ Les risques ergonomiques dans l'outil ECM ont été répartis dans catégories différentes telles que accessibilité à la zone de travail, effort bout de doigt, contrainte membre supérieur, facteur aggravant TMS. Chaque risque est évalué d'un niveau tolérable à inacceptable.

concentre en priorité sur la pénibilité relevant de la dépense énergétique. L'évaluation de cette dépense énergétique est basée sur le coût cardiaque (Scherrer, 1992). Le traitement de ce type de pénibilité était planifié par des actions définies tous les ans pour atteindre la cible définie dans l'accord. La seconde action principale des ergonomes était l'aménagement de postes de travail spécifiques pour le personnel ayant des restrictions physiques.

Autour des années 2005, les opérateurs ont commencé à exprimer des plaintes qui n'étaient pas dans la sphère physico-énergétique (telle que prise en charge dans l'accord signé), mais plus sur des aspects de charge mentale et organisationnelle.

Au moment où ces nouvelles plaintes apparaissent, la prise de conscience du Groupe PSA (grâce aussi aux actions de communication/formation conduites par les ergonomes sur lesquelles nous revenons ci-dessous) de la nécessité de dépasser le physique ainsi que les retours d'expérience des ergonomes a permis d'élargir le champ d'action systématique des ergonomes à l'ensemble des contraintes rencontrées par les opérateurs dans le cadre de leur activité. La mission première des ergonomes est ainsi passée d'une amélioration des conditions de travail pour l'essentiel physique et surtout limitée au poste de travail, à l'amélioration des situations de travail rencontrées par les opérateurs pour l'ensemble des composantes de ces situations :

- Les sollicitations énergétiques et biomécaniques ;
- La charge cognitive (traitement d'information et effet de l'organisation du travail) ;
- La charge psychique (exploration du ressenti de l'opérateur) ;
- Les exigences de l'organisation du travail.

L'évolution de la logistique avec l'arrivée du lean (la contrainte de ne manipuler que des petits colis), différentes activités de ce métier ont permis d'accélérer la prise de conscience de nos partenaires à aborder de manière systémique l'activité des opérateurs. Si l'on considère par exemple l'activité du conducteur de petits trains, une telle approche est nécessaire : son activité comprend du port de charge (aspect physique), le traitement d'informations (charge cognitive), il doit livrer en temps et en heure les postes de production (organisation), souvent les nombreux aléas rencontrés (livraisons des autres trains, contraintes dans les allées, risques de collision avec les piétons...) pendant sa tournée génèrent de la charge psychique (stress, angoisse du retard).

Dès lors, la démarche « canonique » de l'ergonomie (depuis l'événement déclencheur, la demande et sa reformulation, jusqu'à la co-conception de solutions) a été proposée et acceptée comme référentiel pour l'intervention des ergonomes dans l'entreprise.

Ce processus de maturation a conduit le Groupe PSA à prendre en compte dans chacune des transformations de son outil industriel l'ergonomie et les conditions de travail pour les usines nationales et internationales. Compte tenu des enjeux forts reconnus aux conditions de travail, les ergonomes sont invités dans les schémas directeurs des usines afin de participer aux usines du futur par exemple à l'Usine Excellente 2015 qui est la référence (en termes de productivité, santé, sécurité, ergonomie...) à atteindre pour les usines du Groupe à cette date.

3.4.- Actions de soutien pour notre pratique : Communication, sensibilisation, transfert de connaissance

Pour rendre plus efficace l'action de l'ergonomie au sein de l'entreprise, des actions de communication sont conduites par les ergonomes à tous les niveaux de responsabilité de l'entreprise. Cette communication pédagogique a pour objectif de montrer aux différentes hiérarchies du Groupe les enjeux et les impacts des transformations de la production sur l'activité des opérateurs. Les trois principaux messages que nous continuons de faire passer dans cette communication :

- Dans cette communication nous présentons, en plus de la mobilisation énergétique et

biomécanique par l'opérateur pour travailler, les autres notions centrales pour étudier l'activité réelle telles que le traitement de l'information, les automatismes et les routines qui sont nécessaires pour tenir des cycles de travail très courts, une approche plus globale de la pénibilité (physique, mentale, organisationnelle).

- Les transformations nécessaires dans l'intervention ergonomique pour faire face aux changements intervenus dans les organisations du travail dans le Groupe sont aussi présentées. La principale de ces transformations est le déclenchement d'une intervention en ergonomie à la demande pour être connecté aux événements (prévus ou non) se déroulant pendant l'activité des opérateurs.
- L'intégration de la notion de risque d'apparition de problèmes de santé dans l'intervention des ergonomes de PSA, cette modification est très importante, car c'est à partir d'elle que l'on entre véritablement dans la prévention des risques et que l'on dépasse l'action corrective.

Outre ces actions de communication et de pédagogie « légère », il est aussi nécessaire de donner à nos partenaires les moyens d'action ergonomiques de premier niveau. Il s'agit de favoriser la prise en compte des conditions de travail pour qu'elle ne soit pas le seul fait de spécialistes et qu'elle soit permanente (« continue ») et intégrée « spontanément » dans l'action de nos partenaires. L'expérience acquise dans la collaboration entre les ergonomes et les compétences agissant sur les postes et les situations de travail (appelés ici « partenaires ») montre le gain d'efficacité obtenu par la délégation d'actions de premiers niveaux, les ressources en ergonomes n'étant pas suffisantes pour faire face à l'ensemble des sollicitations.

Nous distinguons pour l'instant, trois niveaux de « formation » pour permettre cette délégation. Tout d'abord, la hiérarchie de proximité. Il s'agit de lui fournir la capacité de repérer sur la base des faits observables ce qui ne fonctionne pas comme on l'attend et génère des sur-sollicitations ou de la pénibilité ou de la perte de performance chez l'opérateur. À côté de cette présentation, nous lui fournissons des moyens simples (questionnaires) pour caractériser une difficulté sur le poste de travail avec pour objectif de lui permettre de détecter de manière plus pertinente les difficultés, agir sur les difficultés physiques de premiers niveaux. Ensuite, les techniciens d'équipe de progrès pour qui a été conçu un module qui présente les composantes simples auxquelles penser (les postures, efforts, mais aussi la prise d'information ou les informations inutiles pour l'activité, etc.) lorsque l'on transforme une situation de travail. Enfin, les concepteurs des postes de travail. Pour eux, un module de quatre jours est mis en place pour les former à l'outil METEO (outil propre à PSA qui est la Méthode d'Évaluation du Travail Et de l'Organisation) qui est utilisé pour l'évaluation d'un poste de travail répétitif pour les aspects physiques (énergétiques et biomécaniques), le traitement d'information, l'organisation au poste de travail.

C'est grâce à ces actions de communication/sensibilisation/formation que nos partenaires ont pu être à l'écoute des plaintes de nature mentale, organisationnelle des opérateurs et à nous demander d'intervenir sur les situations dans lesquelles ses plaintes apparaissaient. Ces mêmes actions ont conduit le Top Management du Groupe à considérer le traitement des TMS comme un des 5 enjeux majeurs de risque au niveau PSA et à confier l'animation du traitement de cette question aux ergonomes.

4.- Articuler l'ergonomie et le Lean

En guise d'introduction de l'articulation entre l'ergonomie et le lean, il nous semble intéressant de préciser ce qui constitue, pour nous, la fragilité principale dans l'application du lean dans la plupart des entreprises en France. On observe que la mise en œuvre du lean consiste pour l'essentiel à mettre en œuvre les processus et les actions techniques promus par le lean dans le Toyota Production System (TPS) en omettant le Toyota Way (la philosophie).

Bien souvent la composante « valeurs-attitudes » fondamentale dans le lean est extrêmement minimisée, voire ignorée. Il est flagrant de noter que nulle part dans les préconisations de mise en œuvre du lean n'apparaît l'étape de questionnement/ déclinaison/adaptation de ces valeurs à celles de la culture du pays et/ou de l'entreprise. Les promoteurs du lean se comportent comme si la mise en œuvre de la technique tirait la philosophie, ce qui est faux au regard des doubles contraintes dans lesquels sont souvent les opérateurs. De notre point de vue, c'est bien l'omission de ce niveau du lean qui conduit aux difficultés et rejets dans les entreprises d'Europe.

Par exemple le lean recommande que le moindre des problèmes soit remonté afin de le résoudre au plus tôt. La remontée des problèmes est positive, c'est aussi sur elle que repose l'amélioration continue. Dans ce contexte, pour le lean, un responsable de production doit trouver suspect le fait qu'aucun problème ne soit remonté de la ligne de production. A *contrario* dans l'habitus collectif, la remontée des problèmes est considérée négativement et source potentiel de difficultés, la tendance sera d'éviter cette remontée. C'est ainsi que la mise en œuvre du système d'alerte concernant la signalisation des défauts au poste de travail (l'Andon, une des bases du zéro défaut) va générer une double contrainte pour l'opérateur à qui son supérieur hiérarchique lui demande de cesser de « tirer l'Andon »⁶ parce que cela ralentit la production. L'injonction paradoxale provient du fait que lors de sa formation l'opérateur a appris qu'il ne doit pas se poser de question, lorsque le standard n'est pas applicable, on n'est plus au nominal, il faut tirer l'Andon. Cependant, la double contrainte ne reste pas au seul niveau de l'opérateur, elle concerne aussi sa hiérarchie qui donne des consignes qu'elle sait non applicables sans pouvoir donner la façon efficace de ne pas la tenir c'est-à-dire sans fournir à l'opérateur les possibilités de régulation qui permettraient de disposer des marges de manœuvre minimales pour faire face aux aléas qu'il peut traiter. On voit ainsi que le non-respect de la transparence vis-à-vis des aléas et des difficultés qui apparaissent pendant l'activité empêche un des acquis du lean intéressant du point de vue ergonomique à savoir le traitement immédiat et sans stress par l'opérateur et l'équipe (le moniteur pour PSA) de tout aléa.

D'autres exemples de ce type existent notamment dans le rôle de l'opérateur qui est annoncé comme central dans le lean et dans la pratique cela n'est pas toujours le cas, comme nous le verrons ci-dessous.

Le second point que nous souhaitons évoquer concerne le fait que tous les ergonomes et la plupart des partenaires avec lesquels ils œuvrent sur les situations de travail sont convaincus de la nécessité d'articuler l'ergonomie et le lean pour tenir les deux pôles dialectiques que sont la performance de l'activité et la préservation de la santé des opérateurs. En ce sens pour l'ergonomie chez PSA, le lean est considéré comme une opportunité à saisir du fait de l'importance qu'il accorde à l'opérateur, le terrain, l'amélioration continue des postes de travail avec la participation des opérateurs.

Bien entendu, cette coopération est en construction, sa mise en œuvre génère de nouvelles questions concernant aussi bien la pratique de l'ergonomie que la mise en œuvre du lean.

Pour les ergonomes PSA, la première articulation avec le lean pour la définition des postes de travail (à ce moment-là il s'agissait surtout d'actions sur le plan physique des contraintes) a concerné la réduction des Muri (le gaspillage lié à la composante physique de la pénibilité au travail). C'est sur ce point que nous sommes aujourd'hui le plus écouté avec l'excès qui consiste quelques fois à ne nous écouter que pour l'élimination du Muri physique. La composante des « illogismes » comprise dans le Muri (voir graphique 3 plus haut) est encore trop souvent ignorée même si par l'intermédiaire des actions de communication et de

⁶ Tirer l'Andon permet d'obtenir l'aide nécessaire à la résolution du défaut détecté ou de la difficulté empêchant l'activité prescrite.

formation, nous avons pu intégrer cette notion et ainsi accéder aux éléments relevant de l'organisation, du traitement de l'information, du ressenti des opérateurs. Un exemple d'illogisme générant de la pénibilité concerne la consigne d'auto-évaluation de ce que vient faire l'opérateur, sans préciser ce sur quoi il doit orienter son contrôle.

Si l'on considère toujours les gaspillages au sens du lean, un des apports partagés (par le lean et par l'ergonomie) concerne l'application du MURA (stabilité et pérennité du mode opératoire tout au long de la durée de l'activité). Cela permet de lisser l'activité (les changements de rythmes dans la production sont considérés comme du gaspillage), d'éviter les modifications intempestives (non préparées, ni communiquées, sans formation des opérateurs) du standard de travail. Pour l'opérateur, cela lui permet d'anticiper voire de planifier son action. La production en rafale (travailler par convoi de moteurs de même modèle qui se traduit pour l'opérateur par l'exécution des mêmes opérations sur chacun des moteurs du convoi) par exemple, facilite une telle anticipation.

Après cette courte présentation de la manière dont l'articulation entre l'ergonomie et le lean se crée à PSA, nous proposons de l'illustrer au travers de deux notions centrales du lean que sont l'amélioration continue, le rôle de l'opérateur. Nous achèverons notre propos par les discussions qui restent ouvertes et en cours au sein de l'entreprise. Un point important de ces discussions est le standard de travail qui interpelle aussi bien l'ergonomie que le lean lorsque l'on veut le mettre en œuvre tout en cherchant la préservation de la santé des opérateurs.

4.1.- Améliorer l'amélioration continue

La coopération de l'ergonomie avec les autres compétences participant à la conception ou la correction des situations de travail se traduit par l'adaptation des processus définis par le lean pour intégrer le point de vue de l'ergonomie dans la transformation de ces situations de travail. Par exemple si l'on considère l'activité réelle, l'intervention de l'ergonome va permettre de dépasser le seul comportement observé (objet central des informations recueillies par le lean sur le terrain). De la même manière pour participer à un chantier, un diagnostic (plus ou moins simplifié) permet de faire un état des lieux à partir duquel des objectifs d'amélioration des conditions de travail sont définis et leur atteinte ou non s'évaluera à la fin du chantier.

La hiérarchie de proximité a un rôle important pour l'amélioration continue. La prise en compte de l'ergonomie à son niveau est la vigilance sur les conditions de travail à chaque transformation sur le poste de travail. Lorsqu'il s'agit du responsable d'Unité Élémentaire de Production (premier niveau hiérarchique) qui est considéré comme l'acteur principal de la transformation des postes de travail (Kaizen, Équipe de Progrès, chantiers,...), son rôle est alors d'agir sur l'ergonomie du poste de travail pour essentiellement faire respecter les référentiels ergonomie du Groupe. C'est pourquoi à l'issue de sa formation par les ergonomes, des outils de diagnostic de premier niveau lui sont fournis pour assurer ce suivi.

Dans le même ordre d'idée, le Technicien de l'équipe de progrès en tant que porteur du Kaizen au quotidien a dû être formé à son tour de manière à intégrer dès les plus petites transformations les principes de l'ergonomie des postes de travail.

Pour l'amélioration continue, le lean s'appuie sur les dysfonctionnements ou les problèmes qui se déroulent pendant l'activité quotidienne. Par exemple pour tenir le zéro défaut, l'opérateur dès qu'il rencontre une difficulté quelconque fait appel à une assistance (assurée par le moniteur⁷). Basé sur le même principe, le service de santé et sécurité au travail (dans

⁷ Le moniteur est un opérateur polyvalent qui anime une équipe de quelques opérateurs (5 à 6) sur le plan technique, il n'a pas de relations hiérarchiques avec eux, il assure un soutien technique aux opérateurs. Lorsque l'opérateur tire l'Andon, c'est le moniteur qui est appelé.

lequel figure l'ergonomie) a développé les Alertes Liées au Travail qui permettent d'assurer une présence auprès des opérateurs et réagir rapidement à une difficulté rencontrée dans leur activité.

L'amélioration continue s'appuie très souvent sur la technique du chantier (voir ci-dessus « méthodologie du lean »). Un des acquis importants actuels concerne l'intégration objectivée de l'ergonomie dans toute conduite de chantier. Celle-ci est suivie comme indicateur de conduite optimale d'un chantier. Cette intégration s'effectue par l'intermédiaire de deux processus :

- La prise en charge de l'ergonomie par les partenaires habituels des ergonomes (fabricants, Techniciens de progrès, méthodistes, concepteurs...). Cela est possible grâce aux formations délivrées par les ergonomes à ces derniers. Ce processus est mis en œuvre pour les problématiques simples résolues pour l'essentiel par le respect des référentiels définis par les ergonomes détachés dans les métiers. Pour permettre à ces non-spécialistes d'agir ou de diagnostiquer ces situations, les ergonomes ont défini des outils simples du type questionnaires ou grille d'évaluation.
- La participation de l'ergonome au chantier pour toutes les autres problématiques qui bien souvent ne relèvent pas du seul respect des référentiels, ni du seul aménagement « physique » du poste de travail, mais surtout pour agir sur la modification des situations de travail.

Le choix de la participation ou non d'un ergonome au chantier (ou à l'action d'amélioration continue) est fait de manière collégiale avec l'ergonome au moment de la définition des défis ergonomie fixés au chantier. Dans le cadre du lean manufacturing, chaque chantier ayant un impact sur les conditions de travail ou les opérateurs doit se fixer des objectifs d'amélioration à tenir. Cet acquis n'est à ce jour pas discuté.

4.2.- Faire évoluer le rôle de l'opérateur

Le lean dit placer l'opérateur au centre de ses préoccupations et notamment de le faire participer à la transformation de son poste de travail. Nous avons remarqué que l'opérateur soit ne participe pas au chantier soit lorsqu'il y participe, n'y est pas préparé. Il n'a pas les moyens, préalablement au chantier, de construire une activité réflexive et partagée sur son activité de travail. En outre, il ne connaît pas véritablement son rôle ni son périmètre d'action dans le chantier (jusqu'à quel niveau porter la contradiction, la discussion sans paraître suspect aux yeux de sa hiérarchie ou des méthodes participant au chantier). L'expérience montre la nécessité de former l'opérateur à ce que l'on attend de sa participation au groupe de travail, son rôle selon l'avancement du groupe, les outils qu'il peut utiliser pour exprimer son point de vue. La difficulté rencontrée encore quelques fois sur ce sujet est l'acceptation par l'ensemble des participants au chantier d'ajouter à la performance qui doit être améliorée, les composantes des conditions d'exécution de l'activité ainsi que les caractéristiques des opérateurs.

Le rôle des opérateurs doit évoluer avec le changement de nature des aspects de conditions de travail pris en compte dans les transformations des situations de travail. C'est la raison pour laquelle comme ergonomes PSA, nous œuvrons pour une participation plus efficace des opérateurs à l'amélioration continue (plus proche de la réalité qu'ils vivent, intégrant leur subjectivité, outillée, etc.). Ainsi lorsque la préoccupation concernait la réduction de la charge physique globale (dépense énergétique) les postes de travail étaient traités par rapport à leur « pesée » (légers, moyens, lourds) avec l'objectif d'alléger la dépense énergétique qu'ils mobilisaient. Dans cette approche, les opérateurs étaient relativement passifs. Ils s'exprimaient surtout pour les cas de dysfonctionnement (de quelque nature que ce soit) conduisant à des interventions ponctuelles pour réduire ou annuler la cause du dysfonctionnement indiqué. Avec l'approche qui considère les composantes des situations de travail au-delà du physique, la prise en compte de l'opinion des opérateurs a changé de

nature. De sources d'informations et déclencheurs d'alerte, ils ont pris peu à peu un rôle actif sur les situations de travail actuelles ou à venir. L'opérateur doit être dans ce contexte force de proposition pour l'évolution des situations de travail. Deux raisons principales ont conduit à ces changements. Premièrement, le fait d'entendre ce que les opérateurs disent ressentir des situations de travail. Ils sont effectivement les seuls capables d'exprimer des dysfonctionnements peu formalisables et pas toujours observables en situation de travail. Mais, pour cela, ils ont besoin d'être outillés, accompagnés, formés pour exprimer dans une forme transmissible les informations relevant de cette sphère subjective. Deuxièmement, l'arrivée du Lean Manufacturing dans l'entreprise – avec le rôle important donné au terrain (Gemba) et le ressenti des opérateurs – a renforcé la prise en compte du point de vue des opérateurs. Dans l'application du Lean dans l'entreprise, c'est ce qui se passe sur le terrain qui oriente les transformations pour améliorer la performance et réduire les pénibilités subies par les opérateurs.

4.3.- Des discussions ouvertes

La mise en place du lean au sein du Groupe PSA est toujours en cours ; elle n'est pas encore complètement appliquée selon les critères stricts des tenants du lean. Il en est de même pour l'articulation entre le lean et l'ergonomie. Plusieurs points sont acquis dans cette articulation entre le lean et l'ergonomie dont le socle est le principe de prise en compte des conditions de travail et de l'ergonomie dans toute conception ou transformation de situation de travail. L'ergonomie intervient dans les transformations successives des outils et des modes de production depuis plus de 10 ans. Ce sont les questions apparues dernièrement que nous présentons ci-dessous pour conclure notre propos.

Un des points de divergence majeure entre l'ergonomie et le lean concerne les moments de régulation pour faire face à l'évolution des situations de travail. Le lean distingue des moments de production (pendant lesquels il ne s'agit pas de se « regarder produire ») et des moments d'amélioration des modes de production (on est alors en Kaizen). Le passage de l'un à l'autre se fonde sur les événements de « non-respect du standard » qui au-delà d'un certain seuil (différent selon les activités et/ou les contextes) va déclencher l'action d'amélioration. Dans cette façon de procéder, on fait appel à des régulations « froides », c'est-à-dire temporellement éloignées du moment où l'événement imprévu est apparu. Cela ne permet pas de récupérer toute la complexité de la situation du moment. L'appel à des « contre-mesures » est très fréquent dans le lean. Ainsi on inhibe le symptôme et l'on diffère le traitement du problème essentiellement parce qu'il va consister à identifier comment revenir à un fonctionnement au nominal et au standard qui constituent la référence. En ergonomie l'approche est totalement différente puisque le traitement du problème va se faire en cherchant l'amélioration de l'ensemble des composantes de la situation de travail en se situant du côté de l'efficacité (c'est-à-dire selon les capacités du système homme-machine et les moyens qui lui sont affectés), le nominal et le standard se réfèrent eux à l'efficacité du comportement de l'opérateur (sans considération pour sa subjectivité ni des impacts sur sa santé pour tenir cette efficacité).

Cette question de la focalisation du lean sur le comportement observable doit rapidement traiter, car à ne pas s'intéresser à ce qui est à l'origine d'un comportement observable, cela revient à augmenter fortement le risque d'atteinte à la santé (physique, mentale, sociale) des opérateurs, ce risque étant accru par le standard de travail et les bonnes pratiques qui s'appuient exclusivement sur le comportement observé.

* On fait appel à une contre-mesure dans l'attente de la résolution du problème apparu. Elle permet de ne pas rester dans la situation qui dysfonctionne c'est par exemple le remplacement de l'opérateur titulaire du poste se plaint de douleurs en attendant de trouver les facteurs déterminants de ces plaintes.

Ces régulations sont froides aussi parce qu'elles peuvent englober plusieurs événements (ou la répétition du même événement), elles sont alors déclenchées à partir d'un certain nombre d'occurrences (suivies par bâtonnage). Chez PSA une autre hypothèse que nous faisons par rapport à l'origine de ces régulations froides pourrait être le fait que l'amélioration continue est guidée par l'élimination des actions qui sont sans valeur ajoutée. Les actions de régulation « spontanées » de l'opérateur (en tant que non prévues dans le standard) sont considérées sans valeur ajoutée par le lean, elles doivent être éliminées en tant que Muda. Pour l'ergonomie, en revanche c'est précisément grâce à ces actions que les objectifs fixés à l'activité de travail vont pouvoir être atteints en comblant les manques de la prescription (le standard de travail). Niant la nécessité de ce type d'actions, le lean ne considère donc pas utile de s'intéresser à la régulation chaude. C'est cette posture qui expliquerait que dans les standards de travail il y a une collection d'opérations à valeur ajoutée et non plus un mode opératoire signifiant pour l'opérateur comprenant le liant entre opérations à valeur ajoutée successives parmi lesquelles se trouveraient précisément de telles régulations. Bien entendu cette hypothèse reste à vérifier, mais nous avons observé que lorsque l'opérateur s'exprime sur son activité de travail, l'accent est surtout mis sur les transitions entre opérations à valeur ajoutée plutôt que sur chacune d'entre elles. Ainsi, les seuls moments où le recul est pris dans l'approche lean sont pendant le Kaizen (amélioration continue), moments collectifs, basés sur la bonne pratique et d'abord dirigés par la performance.

La question adressée à la collaboration ergonomie / lean est de savoir comment intégrer dans le processus d'amélioration continue les régulations chaudes faites par l'opérateur (basées sur l'activité réelle et la subjectivité du salarié). Les ergonomes du Groupe s'intéressent actuellement à un outil à la frontière de la production et de la prévention des risques appelé « Alertes Liées au Travail » (ALT) qui pourrait constituer une des réponses possibles à l'absence de régulation chaudes. Aujourd'hui l'ALT est surtout orientée par le fait que l'opérateur respecte ou non le standard. L'alerte est donnée dès qu'il y a quelque chose qui dans la situation de travail empêche l'exécution du standard. Étendre l'utilisation de l'ALT à l'impact sur l'opérateur du respect du standard, devrait permettre de créer un premier niveau de communication entre l'opérateur et sa hiérarchie immédiate en médiatisant, d'une certaine manière, les régulations chaudes. Bien sur, sous réserve que la cible ne soit pas le seul respect du standard, mais la réelle résolution du problème rencontré dans la situation de travail.

La place du standard est très importante dans la démarche. Il est utilisé pour optimiser le poste de travail manuel dans le but de préserver les ressources de production de l'entreprise. Il est considéré comme représentant la meilleure pratique qui existe, à un moment donné, entre les opérateurs. Il comporte des points sur lesquels un accord doit être trouvé pour intégrer la prise en compte de l'activité réelle et des caractéristiques des opérateurs :

- C'est au niveau du standard de travail que le juste nécessaire, l'éradication des 3 Mu, se concrétise dans l'activité de l'opérateur. Il s'agit d'une prescription centrale du lean avec laquelle l'ergonome doit composer. La question à laquelle on se trouve confronté est celle de savoir comment intégrer l'activité réelle dans cette prescription ;
- Ne prendre comme point de départ de la standardisation que la pratique d'un seul opérateur (ce qui est la tendance), c'est ignorer les différences inter-individuelles et considérer que la vérité est détenue par un opérateur ;
- Dans le même ordre d'idées, ne considérer qu'une seule façon de faire quel que soit le moment de la journée, la semaine... c'est ne pas prendre en compte les différences intra-individuelles et surtout ne pas considérer la possibilité pour l'opérateur de réguler son activité et continuer de se situer sur le seul versant de la prescription ;
- L'objet de discussion entre ergonomie et lean sur ces points concerne la définition de la bonne pratique. À PSA, la pratique sera considérée « bonne » si elle intègre des aspects de qualité, sécurité et ergonomie. Mais ces aspects sont évalués pour l'essentiel à l'aune de la performance économique, la lecture du point de vue de la prévention des risques,

des conditions de travail reste encore à intégrer ;

- Le standard qui est intéressant notamment en phase d'apprentissage du mode opératoire est souvent défini au niveau du geste (augmentant ainsi le risque d'apparition de TMS et/ou de RPS) et ne laisse pas de marges de manœuvre, dont on sait pourtant qu'elles sont nécessaires pour faire face aux micro-aléas qui apparaissent au cours de l'activité (sans nécessiter une redéfinition du standard). C'est la raison pour laquelle dans nos actions de sensibilisation à l'ergonomie, l'attention est attirée sur la « granularité » du standard qui ne peut pas se situer au niveau du geste si l'on veut éviter qu'il ne devienne un nouveau « one best way » sans marge de manœuvre ;
- Une question est en suspens : ne serait-il pas possible de se contenter dans la plupart des cas d'un standard qui indiquerait les états par lesquels le processus passerait plutôt que le process pas à pas pour passer d'un état à l'autre ? Cela fournirait à l'opérateur la capacité de s'adapter (les marges de manœuvre) aux aléas rencontrés au quotidien et de donner du sens à son activité (Clot et al., 2005) ;
- De même on doit considérer un Muda (gaspillage selon l'approche lean) « juste nécessaire » : avec l'approche lean de la production, il y a retrait des gestes et des actions considérées inutiles. Le plus souvent cela s'effectue au détriment des régulations individuelles ou collectives pour faire face à l'activité effective. On le voit par exemple dans les déplacements des opérateurs qui servent soit à la régulation du travail ou la gestion de sa propre fatigue (quelques pas de plus pour se détendre les muscles). Cette question est toujours l'objet d'importants débats (y compris au sein des méthodistes et des concepteurs), du point de vue de l'ergonomie la possibilité de disposer d'un « Muda » nécessaire permettrait à l'opérateur de disposer des marges de manœuvre qui lui permettrait de faire face aux aléas qui apparaissent et ainsi d'intégrer des éléments de l'activité future possible dans le standard.

Bien d'autres questions sont générées à l'occasion de la collaboration entre l'ergonomie et le lean, nous avons pris le parti dans cette présentation de ne lister que les questions qui constituent notre actualité du moment.

5.- Conclusion

Pour conclure notre propos, nous considérons que travailler avec le lean manufacturing conduit aux questionnements similaires à ceux que l'ergonomie a connus avec les différents process de production qui ont marqué l'évolution de l'industrialisation. Nous sommes convaincus que les spécificités de l'ergonomie (discipline interface, placée dans l'ordre de la négociation, à la recherche du compromis dans les solutions envisagées, prônant la co-conception...) nécessitent que l'on soit dans l'ordre de l'articulation et la coopération avec le lean pour les principales raisons suivantes :

- L'ergonomie est prescriptive, à ce titre elle propose et son client (pour nous le Groupe PSA) dispose ; dans ce contexte ignorer le lean risque de conduire à des prescriptions à côté de la réalité du client ;
- Par rapport aux promesses annoncées par le lean, elles représentent des opportunités pour l'ergonome d'agir plus en profondeur sur les processus de fabrication, par exemple lorsque le lean considère le terrain comme l'opérateur en situation de travail comme étant le socle de l'amélioration, comme ergonome il s'agit d'enrichir cette approche avec l'exploration des intentions de l'opérateur (pour dépasser le comportement observable) ou encore de fournir à l'opérateur les moyens de s'exprimer sur son activité réelle ;
- Coopérer avec le lean c'est aussi donner l'occasion à l'ergonomie d'évoluer, se mettre à jour et coller à l'évolution de son client. Par exemple, la question du standard de travail vient interroger la référence constante et permanente que nous faisons à l'activité réelle de travail ;

- Pour l'entreprise cette coopération lean ergonomie est stratégique, car ce sont ces deux approches qui vont définir les futures situations de travail, il est donc nécessaire pour l'entreprise que la recherche de la performance visée par le lean s'effectue en considérant aussi la gestion des risques professionnels, la préservation de la santé et des capacités des opérateurs tout au long de leur carrière.

Le lean est l'occasion pour l'ergonomie de faire évoluer ses pratiques, en miroir la prise en compte des conditions de travail conduit le lean à évoluer sur la prise en compte de l'activité réelle (comprenant les parties visibles et non visibles) ainsi que les régulations effectuées par les opérateurs pendant leur activité. Si l'on dit que travailler c'est faire ce qui n'a pas été prévu dans la tâche prescrite, cela est possible grâce aux régulations mises en œuvre par l'opérateur.

BIBLIOGRAPHIE

- Askenazy, P., Cartron, D., de Coninck, F., & Gollac, M. (2006). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse: Octarès.
- Bourgeois, F. (2012) Que fait l'ergonomie que le lean ne sait / ne veut pas voir ? *Activités*, 9(2).
- Clot, Y., & Fernandez, G. (2005). Analyse psychologique du mouvement : apport à la compréhension des TMS. *Activités*, 2(2). <http://www.activites.org/v2n2/fernandez.pdf>
- Roart, X. (2006). *Lean, 5S, Kaizen... Quelques éléments de définition*. Glossaire sur le lean, en libre circulation.
- Scherrer, J. (1992). *Précis de physiologie du travail*. Paris: Masson.

RESUME

Ce texte présente les actions actuelles d'intégration de l'ergonomie dans la démarche lean mise en œuvre au sein du Groupe PSA Peugeot Citroën. Le métier utilisé pour illustrer l'application du lean tel qu'il est recommandé par les méthodes industrielles est la fabrication des moteurs. Quelques principes du lean appliqués dans le Groupe PSA sont présentés. Le traitement de l'ergonomie dans le lean est abordé au travers des actions conduites dans l'application des principes de base de la démarche lean. La prise en compte de l'ergonomie dans le lean étant un processus en cours, nous présentons les questions auxquelles les ergonomes et les promoteurs du lean sont confrontés.

MOTS CLES

Ergonomie, Lean, coopération ergonomie et lean, industrie automobile, gaspillages (Muri, Muda, Mura), standard de travail, amélioration continue

REFERENCEMENT

- Morais, A., & Aubineau, R. (2012). Articulation entre ergonomie et le lean manufacturing chez PSA. *Activités*, 9(2), 179-197, <http://www.activites.org/v9n2/v9n2.pdf>

Article soumis le 28 février 2012, accepté pour publication le 1^{er} septembre 2012

▪ **Analyses et points de vue complémentaires.....**

pp. 44-90

- Les fausses promesses de la méthode Toyota : les points à retenir
Extrait de Santé & Travail n°078, *Site web Santé & Travail* (www.sante-et-travail.fr), avril 2012
- Et si la QVT était (surtout) une affaire de management ?
Extrait de Travail & Changement n°347, *Site web Anact* (www.anact.fr), janvier 2013
- Les méthodes d'organisation du travail : le Lean en question
Travail & Changement n°351, *Site web Anact* (www.anact.fr), septembre 2013
- Lean production et modèles de valeur. Une approche régulationniste par le travail
Christian du Tertre, *Site web Revue Activités* (www.activites.org), septembre 2012
- Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise
La note d'analyse n°210, *Site web Centre d'analyse stratégique* (www.strategie.gouv.fr), janvier 2011
- L'ouvrier Michelin, patron de la performance
Thibaut de Jaegher, *Site web L'usine nouvelle* (www.usinenouvelle.com), juillet 2007

Les fausses promesses de la méthode Toyota : les points à retenir

Santé & Travail n° 078 - avril 2012

Un modèle de l'efficacité productive

- Théorisation des méthodes développées par Toyota au Japon, le *lean* est un modèle d'organisation de la production reposant sur deux concepts : le juste-à-temps et l'autonomation. Avec un objectif : la meilleure qualité dans les meilleurs délais.
- Le juste-à-temps revient à produire ce qui est nécessaire quand c'est nécessaire, en évitant tout gaspillage de temps, de moyens et de ressources. Cela passe notamment par une réduction des stocks, des déplacements et des " temps morts " jugés improductifs, et par l'adaptation du nombre d'opérateurs et de tâches à réaliser à la quantité de production demandée comme au délai à respecter.
- L'autonomation combine la participation des salariés à l'amélioration continue des processus productifs, par le biais de chantiers collectifs, et le perfectionnement des outils et machines afin d'éviter les défauts de fabrication.
- Plusieurs outils d'organisation clés en main viennent étayer la démarche. Celle-ci n'est censée fonctionner que si tous ses principes sont observés. Le *lean* fait ainsi appel à une discipline collective et requiert un engagement permanent des salariés comme du management. En retour, il prétend améliorer les conditions de travail des salariés, en prenant davantage en compte les difficultés qu'ils rencontrent sur leurs postes de travail.

Une démarche participative biaisée

- Concernant l'écoute des salariés, la prise en compte de leurs difficultés et leur participation à l'élaboration d'un travail de qualité, le *lean* ne tient pas ses promesses.
- Tout d'abord, parce qu'il repose sur une vision réductrice du travail humain, où les salariés ne font qu'exécuter les procédures et tâches qui leur sont prescrites. Dès lors, seuls ces standards peuvent être discutés. C'est oublier que l'activité de travail consiste justement à gérer ce que l'organisation du travail n'a pas anticipé, à développer dans l'instant d'autres standards. Ce travail réel ne peut être mis en discussion, car il transgresse les règles imposées par le *lean*. Les salariés gèrent donc les aléas sans le dire, en prenant sur leurs ressources individuelles. Le *lean* restreint également leurs marges de manoeuvre pour y faire face, en supprimant les temps morts, avec un risque d'atteintes physiques à la clé.
- La qualité du travail défendue par le *lean*, à savoir le meilleur produit au meilleur coût, ne répond pas aux multiples critères développés par les salariés, qui y intègrent le respect du client, le souci de l'environnement... Le cadre contraint de discussion prescrit par le *lean* ne

permet pas d'en débattre. A défaut de pouvoir peser sur l'évolution du travail, les salariés la subissent, psychologiquement.

Un bilan contesté sur les conditions de travail

- L'amélioration des conditions de travail dont le *lean* prétend être porteur, par rapport notamment au taylorisme, tient plus du credo que de la réalité. Une étude menée à partir de données européennes montre que, comparativement aux salariés soumis à des organisations tayloriennes, les salariés travaillant en *lean* sont davantage exposés au risque toxique, à certaines pénibilités physiques comme le port de charges lourdes, à des durées de travail longues et au travail le week-end. Du côté de l'intensification du travail, des cadences élevées ou du manque de temps pour réaliser les tâches, le *lean* ne se distingue pas vraiment du taylorisme.
- Sur le terrain, experts CHSCT, ergonomes et syndicalistes constatent pour leur part une faible prise en compte des questions de santé au travail, une rationalisation du temps de travail et des tâches qui n'a rien à envier au taylorisme et un accroissement des troubles musculo-squelettiques ou psychosociaux. Au Japon, dans les usines Toyota, des salariés meurent d'épuisement cardiaque ou se suicident du fait du " surtravail ".
- Ce bilan fait l'objet d'une véritable controverse entre directions et syndicats, mais aussi entre syndicats et entre ergonomes, certains voulant croire aux promesses du *lean*.

Que faire pour limiter les dégâts du *lean* ?

- La capacité d'attraction du *lean* et de ses promesses, tant auprès des directions que des salariés, rend plus difficile sa remise en question. Les représentants du personnel ne peuvent donc s'en tenir à une simple dénonciation.
- La question du contenu du travail et de ses finalités doit être discutée, dans des espaces différents de ceux proposés par le *lean* et déconnectés de ses impératifs productifs, afin que les salariés puissent élaborer et défendre collectivement leur propre vision de l'activité sur la base de leur expérience. Cela permettra de rééquilibrer le débat sur le travail et ses évolutions souhaitables entre les opérateurs et le management.
- Il est aussi nécessaire que le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) puisse jouer son rôle et exercer son droit d'expertise sur la mise en place d'organisations en *lean*, pour mettre en débat leurs effets potentiels sur la santé des salariés.
- Il serait également souhaitable que les acteurs de la prévention, médecins du travail ou ergonomes, soient correctement informés des projets *lean* et associés en amont de leur mise en oeuvre, afin d'éviter une dégradation des conditions de travail.
- A Toyota, au Japon, la mobilisation conjointe de syndicalistes, de médecins et d'avocats extérieurs à l'entreprise a permis d'obtenir l'indemnisation des victimes du surtravail.

Article issu du dossier [Les fausses promesses de la méthode Toyota](#)

Santé & Travail n° 078 - avril 2012

© Alternatives Economiques. Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle des pages publiées sur ce site à des fins professionnelles ou commerciales est soumise à l'autorisation d'Alternatives Economiques (Tel : (33) 03 80 48 10 25 - abonnements@alternatives-economiques.fr). En cas de reprise à des fins strictement privées et non commerciales merci de bien vouloir mentionner la source, faire figurer notre logo et établir un lien actif vers notre site internet www.alternatives-economiques.fr.

Et si la QVT était (surtout) une affaire de management ?

Les managers commencent à prendre conscience du lien étroit entre « bien-être au travail » et efficacité. Instaurer une (bonne) qualité de vie au travail représente une nouvelle perspective qui leur incombe, un rôle auquel ils sont encore peu formés.

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste)

OLIVIER VASSAL,
auteur* et membre
du Centre d'étude et
de prospective stratégique



Quels sont, à vos yeux, les ressorts majeurs de la qualité de vie au travail ?

Si on entend par qualité de vie au travail l'épanouissement des individus dans leur travail, la réflexion ne doit certainement pas s'opérer à l'échelle du salarié. La question centrale relève des organisations. Quand les salariés ont un problème, notamment de motivation et d'engagement dans leur travail, c'est du côté de l'organisation et du management qu'il faut chercher la solution.

Vous rejetez le précié en « résistance au changement » régulièrement fait aux salariés...

Les individus ne réalisent pas tant aux changements en eux-mêmes qu'à l'idée qu'ils se font de leurs conséquences, vraies ou supposées. Le changement n'est ni une valeur, ni un projet en soi. Ce qui compte, c'est la finalité du changement. La crise de sens que l'on évoque si souvent en parlant du travail est due à l'incapacité des dirigeants et des managers à porter un projet digne de culture et à vis duquel les salariés puissent justifier leurs actions, leurs efforts, leur investissement. La « résistance au changement » a bon dos. Dans l'histoire des cas, ce n'est pas un concept opérant mais une façon de reporter vers les salariés une culpabilité qu'ils n'ont fait en rien. Le problème de management, et de la QVT.

Le phénomène n'est pas nouveau...

Les années 1980 ont été une décennie radicale. Pressions accrues des marchés, globalisation et internationalisation de la

concurrence ont entraîné une intensification du travail, qui n'a cessé d'augmenter depuis. La crise actuelle n'arrange rien. La pression sur les salariés, de l'opérateur de base au cadre dirigeant, est forte et n'est pas prête de diminuer. Il faut éviter de faire de l'apagisme. La contrepartie de cette évolution ne se trouve pas dans une hausse des rémunérations. C'est le pacte liant l'entreprise à ses salariés qui doit évoluer, dans ses principes (contrat) comme dans ses modalités pratiques (salaires, évolution de carrière, formation...)

Pourtant, les études montrent que les Français sont très attachés au travail.

Il occupe en effet une place centrale. Les Français accordent notamment de l'importance aux relations dans le travail, à

sa dimension collective. De ce fait, ils expriment une exigence particulièrement forte en matière de dialogue, de parole, d'échange. Pas seulement avec la hiérarchie, mais aussi avec les collègues. Les gens les moins épanouis travaillent souvent dans un défaut de collectif et dans l'absence d'autonomie par rapport aux tâches qu'ils exercent. Mais l'attente relationnelle renvoie surtout à la fonction managériale, à la capacité – ou l'incapacité – de manager à s'inscrire dans le jeu collectif, à entraîner et comprendre les salariés. Le manager est la figure centrale de l'épanouissement au travail. À condition qu'il s'en donne les moyens : exemplaire avant, solidaire pendant, reconnaissant après.

* Olivier Vassal, dans le cadre de son rôle de journaliste et de manager à l'ANACT, a écrit le livre *Le travail, l'argent, la vie* (Payot, 2011).

DOMINIQUE MÉDA,
philosophe et sociologue,
enseignante à l'université
Paris Dauphine



Quels sont les prérequis d'une réflexion sur la qualité de vie au travail ?

Si l'on veut dire ce que le travail doit être, il convient d'abord de savoir ce qu'il est, dans ses dimensions multiples. Le concept actuel de travail est le fruit d'une accumulation de représentations, qui coexistent aujourd'hui et sont contradictoires. La première d'entre elles remonte au XVIII^e siècle : le travail est défini comme « ce qui crée de la richesse ». Ce qui compte, ce n'est pas l'activité, c'est ce qui est produit. C'est encore la théorie dominante aujourd'hui, celle que les économistes font valoir. Le XIX^e siècle a donné corps à une vision

radicalement différente, mais encore très présente : le travail est l'activité vraiment humaine qui transforme le monde et moi-même. Ici, c'est le contenu de l'activité qui compte. À la fin du XIX^e siècle, le travail devient un système de distribution des revenus, des droits et des protections : c'est la société salariale.

Comment se traduit la prédominance de la vision économique du travail ?

Ce qui compte, c'est la « richesse créée », pas l'activité. Le travailleur disparaît derrière le produit et surtout le prix du produit. Les salariés remettent en cause l'obsession de la rentabilité et de la productivité, le développement des nouvelles organisations du travail, le management par objectifs que traduit cet intérêt exclusif pour l'efficacité productive au détriment de la qualité du travail, vécu comme une perte de sens du travail. Le travail est réduit à un coût, que l'on peut sans cesse revoir à la baisse.

La qualité de vie au travail fait-elle partie des sujets de réflexion du Centre des jeunes dirigeants ?

Nous avons initié, il y a déjà plusieurs années, un programme de réflexion autour de ce sujet. En l'occurrence, nous parlons plutôt de bien-être que de qualité de vie. Le bien-être faisant davantage référence au ressenti des salariés et donc au travail réel. Parallèlement à ses travaux sur le dialogue social et le dialogue social territorial, le CJD a mis en place une commission sur le bien-être au travail, dont l'objectif est de faire entrer les jeunes dirigeants dans un processus apprenant, où l'on échange sur les expériences, les finalités, les contraintes, les modalités et les bonnes pratiques. En 2010, le CJD a édité un rapport d'étape sur le bien-être au travail. Nous devrions publier un second rapport en 2013. Enfin, en tant que président élu pour deux ans, j'ai personnellement porté cette notion de bien-être au rang des cinq grandes lignes directrices de ma mandature.

Quels sont, selon vous, les déterminants majeurs du bien-être au travail ?

La commission constituée autour de ce sujet travaille sur huit thématiques : management, développement des compétences, gouvernance, convivialité, santé, conditions matérielles de travail, enjeux sociaux et sociétaux, parties prenantes. Nous n'avons pas établi de hiérarchie entre ces huit

La qualité de vie au travail induit donc une remise en cause de cette lecture ?

Si l'on considère que le travail est un levier d'épanouissement, il faut aller au bout des choses et se donner les moyens de le rendre tel. Cela exige la réalisation de nombreuses conditions et notamment de remettre la parole au centre du travail et de ses organisations. Bref, de « politiser » (au sens le plus noble du terme) le travail. Comme le propose Isabelle Ferreras dans *Gouverner le capitalisme ?* * en revendiquant l'existence dans l'entreprise de deux « chambres » capables de porter les intérêts du capital et du travail. Par ailleurs, reconnaître les salariés exige de connaître les contraintes de leur travail. Enfin, si l'on veut remettre le travail humain au centre, il nous faudrait accepter l'existence, à côté du PIB, d'autres indicateurs prenant par exemple en compte la qualité de l'emploi.

* Isabelle Ferreras, *Gouverner le capitalisme ?*, PUF, 2012.



CHRISTOPHE PRAUD,
président du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD)

domaines, mais nous savons tous que le management constitue la pierre angulaire de toute approche en la matière.

La notion de qualité de vie au travail trouve-t-elle une résonance particulière dans les PME ?

Le bien-être a plus de chance de s'exprimer dans le cadre de petites structures, où l'information et la communication circulent sans intermédiation, où le collectif est spontané et donc immédiat. Dans une TPE, il existe un rapport de proximité non seulement entre l'opérationnel et la hiérarchie,

mais aussi entre le salarié et l'entreprise. Plus l'entreprise est petite, plus les salariés la « respirent », plus ils sont placés dans une logique permanente de coproduction et de responsabilisation. Les changements d'échelle constituent d'ailleurs souvent un facteur de déstabilisation pour les directions et pour la fluidité de la qualité de vie dans l'entreprise.

Pensez-vous que les entreprises aient progressé sur ce terrain du bien-être ?

Je ne saurais dire. Ce qui est certain, c'est que le poids du contexte économique, s'il empêche parfois les entreprises d'embaucher, les incite plus que jamais à retenir leurs collaborateurs. Le bien-être au travail devient de ce fait une nécessité impérieuse et les patrons en sont conscients.

HENRI LACHMANN,
président du conseil de surveillance de Schneider Electric



La qualité de vie au travail peut-elle être envisagée comme un levier de performance ?

Les chefs d'entreprise doivent comprendre qu'il y a une étroite communauté d'intérêt entre bien-être au travail et efficacité. Il y a aujourd'hui sur ce point une prise de conscience, beaucoup d'accords ont été signés, nous sommes quelques-uns à avoir fait des conférences sur le sujet, j'ai moi-même été sollicité par des patrons du CAC 40. Et je peux dire qu'au sein de Schneider Electric, nous avons progressé dans ce domaine. Bref, les choses avancent, mais ça n'est encore qu'un début, il faut donner du temps au temps. D'autant plus que le salarié français entretient un lien particulièrement émotionnel avec son travail et son entreprise.

Quel est ici le rôle du manager ?

Il est la figure centrale du bien-être au travail. Il faut que nos managers prennent conscience qu'ils ont pour responsabilité la conduite de leurs hommes. Malheureusement, les écoles et les universités ne les sensibilisent pas, ne les forment pas au *leadership*. L'entreprise doit dès lors créer les conditions qui vont permettre aux managers de prendre pleinement leurs responsabilités.

Dans la même logique, l'entreprise doit redonner une liberté d'action et d'initiative aux managers de proximité, aujourd'hui trop souvent prisonniers des *process*. Les règles et procédures (et il en faut) ne doivent pas se substituer aux attitudes et aux comportements individuels.

Les organisations en silos ne sont-elles pas un frein ?

On est en déficit de collectif, on a bâti des murs alors qu'on aurait dû construire des ponts. Il faut métisser les équipes, cultiver les différences. Je dis souvent que quand deux personnes sont d'accord, c'est qu'il y en a une de trop. Il faut que nous apprenions à nous parler. Le dialogue est un élément essentiel de la compétitivité et du bien-être au travail. Or je ne connais aucun pays au monde où le dialogue social soit aussi archaïque qu'en France, où prévaut la logique de l'affrontement. Le retrait du management de proximité, la toute-puissance des organisations matricielles et le développement des nouvelles technologies constituent ici incontestablement des facteurs aggravants.

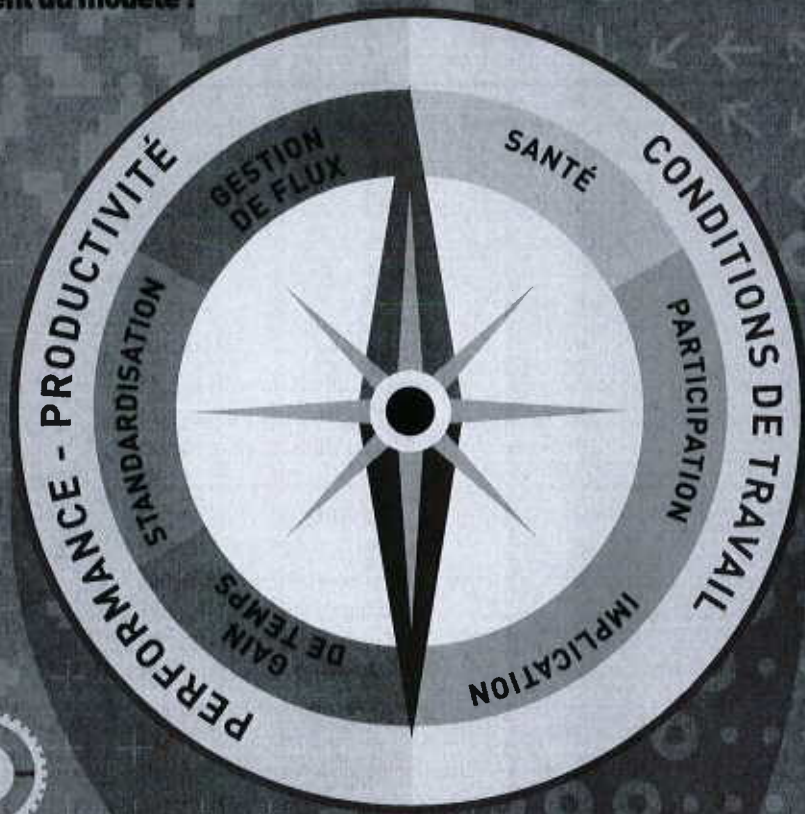
La qualité de vie au travail se construit sur le long terme...

La mesure induit les comportements. Si l'évaluation de la performance mobilise exclusivement des critères économiques, *a fortiori* financiers, les comportements, notamment ceux des managers, seront court-termistes. D'où la nécessité d'instruments de mesure – pas trop nombreux – qui portent sur d'autres critères et s'inscrivent dans la durée.

Travail & CHANGEMENT

Les méthodes d'organisation du travail : le Lean en question

- Formatage efficace ?
- Effets sur les conditions de travail ?
- Dépassement du modèle ?



ARGUMENTS (p. 4 à 8)

Michel Bouton (Medef)
 Michel Masdebrieu (CGT)
 Dominique Gillier (CFDT)
 Richard Abadie (Direccte Rhône-Alpes)
 Fabien Mangione (enseignant-chercheur)
 Hassan Khomany (ergonome)
 Richard Kaminski (Institut Lean France)
 Tommaso Pardi (sociologue)
 Françoise Siegel (médecin du travail coordinateur)

CÔTÉ ENTREPRISES (p. 9 à 14)

Coiffure
De nouvelles teintes pour la motivation

Plasturgie
Sortir du moule
 Industrie automobile
Travailler la transparence pour une meilleure adhésion
 Laboratoire spécialisé
L'ergonomie comme appareillage complémentaire



Les méthodes d'organisation du travail : le Lean en question

• Formatage efficace ? • Effets sur les conditions de travail ? • Dépassement du modèle ?

Modèle d'organisation du travail très répandu, le Lean vise la performance de l'entreprise en prenant en compte les salariés, via notamment leur implication dans l'organisation. Mais qu'en est-il concrètement des conditions de travail ? Faut-il en rester à un modèle formaté ?

Du taylorisme au Lean en passant par le fordisme, les modèles d'organisation du travail ont toujours suscité des questions. Car ils se présentent souvent comme des promesses de jours meilleurs dans les entreprises. Jours meilleurs pour la performance (gains de productivité) mais aussi pour les salariés. Et c'est là l'une des grandes ambitions du Lean (voir encadré). Déployé à partir des années 1980 dans l'industrie, puis des années 2000 dans l'ensemble des secteurs, le Lean s'est largement propagé en se revendiquant de l'amélioration des conditions de travail. Principal argument en la matière : la valeur créée dans l'entreprise

se trouve sur le terrain, c'est-à-dire dans l'atelier, sur les lignes de production, là où les biens et les services sont produits. En la matière, le Lean avance des propositions intéressantes : ergonomie des postes, management de proximité, expression des salariés... Mais réussit-il à aller sans encombre au bout de ses promesses ?

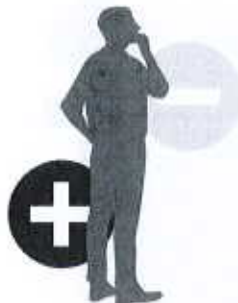
→ Pas de recettes

Le Réseau Anact a cherché à tirer les enseignements d'une vingtaine d'interventions menées essentiellement dans le secteur industriel et dans des entreprises de taille intermédiaire (de 250 à

5 000 salariés). L'intention n'est pas d'être pour ou contre le Lean mais de contribuer au débat en apportant des réponses aux vraies questions qu'il pose.

D'un point de vue général, le Lean, comme les autres méthodes d'organisation du travail, n'est pas transposable tel quel d'une entreprise à une autre. « Il n'y a pas de déterminisme en matière d'organisation, explique Mélanie Burlet, chargée de mission du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact. Ce qui veut dire d'abord qu'aucun modèle organisationnel n'est incontournable sous prétexte qu'il aurait fait ses preuves ailleurs. Ensuite, cela signifie que

LES 14 PRINCIPES DU LEAN (littéralement « maigre ») ET LES POINTS DE VIGILANCE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL



1. Fonder les décisions sur une philosophie à long terme.

2. Arrêter la production dès l'émergence d'un problème de façon à produire de la qualité du premier coup.

Chacun n'a pas la même notion de la qualité : qu'est-ce qu'un travail bien fait ?

3. Lisser la production et la charge de travail (heijunka) ; supprimer des tâches jugées inutiles.

Certaines tâches jugées inutiles peuvent être des moments de récupération, de coopération et d'anticipation essentiels à la réalisation du travail.

4. Faire participer les salariés à la résolution immédiate des problèmes.

Certes, mais comment ? Une vraie participation des salariés ne se limite pas à cela. Elle doit favoriser des échanges sur le travail lui-même...

5. Utiliser uniquement des technologies fiables qui servent les collaborateurs et les processus.

Cela ne suffit pas : il faut prendre en compte les usages et pratiques différenciées dès la conception des outils en y associant les utilisateurs concernés.

6. Former des responsables qui maîtrisent parfaitement le travail.

L'immense majorité des managers n'est pas formée à cette démarche participative qui les met en danger car elle peut nier leur expertise et leur légitimité. Il est surtout important que les managers soutiennent la réalisation du travail au quotidien [régulation, reconnaissance...]. Il faut leur en donner les moyens et porter attention à leurs propres conditions de travail.

7. Aller sur le terrain pour bien comprendre la situation (genchi genbutsu).

Tout est dans la posture sur le terrain : posture « résolution de problème » versus « pression sur les indicateurs et les prescriptions... ». Il faut focaliser l'attention sur le travail lui-même, par nature variable, soumis à des aléas. Les savoir-faire professionnels consistent précisément à anticiper et gérer cette variabilité.

8. Devenir une entreprise apprenante grâce à la réflexion systématique (hansei) et à l'amélioration continue (kaizen) ; créer des dysfonctionnements pour les anticiper.

Mettre le système volontairement sous tension peut créer des situations contre-productives et intensifier le travail. Favoriser l'apprentissage et l'innovation s'accommodent difficilement du cadre standardisé visé par l'amélioration continue.

9. Standardiser les tâches.

Convoquer l'expertise de salariés pour ensuite simplifier leurs tâches peut être risqué et peut transformer les métiers. Voir être contre-productif : les salariés peuvent avoir intérêt à taire leurs difficultés pour conserver des marges de manœuvre.

10. Former des individus et des équipes qui appliquent stricto sensu.

Les choses ne se passent jamais comme prévu et demandent justement une expertise opérationnelle permettant de faire face à l'imprévu pour combler les écarts (et donc de faire des écarts)

11. Utiliser des systèmes tirés pour éviter la surproduction et les stocks (juste à temps).

Attention à l'absence de marge de manœuvre et aux risques d'intensification du travail.

12. Utiliser des contrôles visuels pour qu'aucun problème ne reste caché.

Peut engendrer un sentiment de contrôle et mettre en concurrence les salariés, ce qui nuit au travail collectif propice à la recherche de performance.

13. Tirer les sous-traitants vers la même démarche stricto sensu.

Or un modèle n'est pas transposable d'une entreprise à une autre...

14. Appliquer rapidement les décisions.

Les « irritants » jamais résolus donnent l'impression que seules les décisions ayant un impact sur la productivité sont entendues.

La dimension systémique du lean est un important point d'attention. Elle invite les entreprises à dépasser le modèle pour mieux définir leurs enjeux de performance et de conditions de travail en sortant du prescriptif et en s'adaptant à leur propre contexte et besoins.

les effets de tout modèle organisationnel dépendent en partie de la façon dont l'entreprise a déployé celui-ci selon les enjeux auxquels il répond, le système qui l'accueille et les arrangements dont il fait l'objet. Le Lean n'existe pas en tant que tel : il s'inscrit dans des dispositifs organisationnels existants. » Cela explique la grande diversité de pratiques que l'on observe dans les entreprises autour du Lean, certaines allant jusqu'à le mettre en œuvre sans le nommer...

→ Rythme accéléré

Aujourd'hui, sa mise en œuvre fait débat. D'une part, il est porteur d'opportunités qui peuvent faire levier sur les conditions de travail, comme l'importance accordée au terrain ou l'implication des salariés à travers leur participation à la résolution de problèmes. D'autre part, il implique des risques, puisque ses principes de réduction des coûts, de chasse aux temps « inutiles », d'intégration systématique des besoins des clients très en amont du processus de production (devenant ainsi des prescripteurs qui imposent des délais et un cahier des charges éloignés des réalités du travail) accélèrent le rythme

exclusivement tirée par la satisfaction du client et reposant sur un processus de travail hyper-rationalisé. »

→ Les bonnes questions

Pour accompagner les entreprises à traiter correctement le sujet, le Réseau Anact a choisi de les inciter à l'aborder autrement, au-delà d'une application *stricto sensu* en se posant les bonnes questions sur les différentes composantes de la performance et sur ce qu'elles attendent du travail de leurs salariés pour y contribuer. « Il s'agit d'abord de hisser les conditions de travail au rang des paramètres décisionnels dans l'entreprise, poursuit Mélanie Burlet. Le travail reconnu est celui qui laisse des marges de manœuvre pour anticiper et gérer des aléas, pour prendre en charge ce que toute organisation du travail ne peut prévoir. Il s'agit ensuite de porter l'attention et les moyens sur ce qui fait engagement et valeur dans le travail : un contenu qui lui donne du sens, des capacités d'action et d'expression au quotidien (sans les instrumentaliser au profit d'une démarche normative), un crédit envers les représentations et pratiques variées



« Le travail reconnu est celui qui laisse des marges de manœuvre pour anticiper et gérer des aléas, pour prendre en charge ce que toute organisation du travail ne peut prévoir. » Mélanie Burlet, chargée de mission

du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact

de travail. L'augmentation des cas de troubles musculosquelettiques (TMS) ou de risques psychosociaux (RPS) a déjà été observée par des médecins du travail après la mise en place d'une organisation Lean. « Un lien causal entre la mise en œuvre du Lean et la dégradation de la santé des salariés n'est pourtant pas facile à établir, poursuit Mélanie Burlet, notamment dans des contextes où les mutations sont nombreuses. Au-delà des risques d'intensification du travail, il est important de se préoccuper des effets potentiels du Lean sur la transformation des métiers pour comprendre les problèmes concrets qu'il pose à l'activité des salariés. Car, au quotidien, il contient des paradoxes : il prétend mettre sous tension sans mettre la pression, faire appel à l'expertise des salariés mais pour mieux la standardiser, compter sur leur autonomie mais dans un cadre très formalisé. Or améliorer réellement des conditions de travail ne peut s'opérer dans le cadre d'une performance

d'un travail bien fait, partant du principe que les salariés sont soucieux de concilier satisfaction du client et exigences de leur métier. Cela suppose que ces questions soient expliquées et débattues au plus haut niveau de l'entreprise. Un réel travail d'organisation quotidien (voir p. 15) doit ensuite s'efforcer de produire des solutions locales, singulières et discutables au plus près des situations de travail. Enfin, de telles ambitions ne peuvent faire l'impasse sur un dialogue social constructif alors que le Lean n'en dit rien. »

Si le Lean est porteur d'opportunités pour les conditions de travail, il peut s'avérer contre-productif par une approche réductrice du travail, de la performance et des relations sociales. Il faut donc que chaque entreprise mesure quels peuvent en être les effets et décide en toute conscience si le jeu du Lean est une carte à abattre qui en vaut bien la chandelle.

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)



ÉDITORIAL

Hervé Lanouzière, directeur général de l'Anact

« **P**our faire face à une concurrence rude et augmenter leurs gains de productivité, les entreprises poursuivent inlassablement la quête du modèle organisationnel universel : jadis avec le taylorisme et le fordisme, plus récemment avec le Lean. Quand on en lit les principes, le Lean n'échappe pas à la règle des solutions dont l'application devrait améliorer mécaniquement la productivité et les conditions de travail. Il devrait pouvoir s'appliquer à toutes les situations : PME, grandes entreprises, industrie, commerce, services, privé, public, etc. Et cela devrait marcher... Est-ce le cas ? Loin de se réduire à la démonstration des

« Loin de se réduire à la démonstration des écueils que produirait la généralisation du Lean, ce numéro pose finalement la question de l'affranchissement ou, à tout le moins, du dépassement des modèles. »

écueils que produirait la généralisation du Lean, ce numéro pose finalement la question de l'affranchissement ou, à tout le moins, du dépassement des modèles. Pour ce faire, la voie privilégiée réside sûrement dans l'implication des salariés et de leurs représentants dans un travail quotidien d'organisation pour améliorer conjointement performance et conditions de travail. Ne serait-ce pas ce que propose la promotion de la qualité de vie au travail ?

Les conditions de travail, point

Le Lean est loin de faire consensus chez les partenaires sociaux : place nouvelle accordée au salarié, mieux impliqué dans l'organisation, pour les uns ; effets désastreux sur les conditions de travail, pour les autres. Et les lieux de débat semblent faire défaut...

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

Le Lean est-il un bon moyen de gouvernance des entreprises ?

Plus que de gouvernance, parlons de méthodes d'organisation du travail. Il me semble plus pertinent de raisonner en termes de recherche de performance globale. Cette performance vise à améliorer la compétitivité des entreprises pour s'adapter à la mondialisation en gérant au mieux le changement. Elle permet le développement économique de l'entreprise et le renforcement de son attractivité, non seulement pour les clients mais aussi pour les salariés, essentiels à la réussite de toute évolution. Derrière le mot « Lean », il y a des méthodes très différentes et très variables en fonction des compétences du consultant qui aide à les déployer. La qualité d'intervention du consultant est primordiale dans la réussite du projet. Si ce dernier n'intègre pas la question des conditions de travail, il ne peut y avoir de performance efficace.

Le Lean est-il suffisamment tourné vers les besoins des salariés ?

La recherche de performance doit être conduite de telle manière qu'elle ne soit pas vécue par les salariés comme une nouvelle organisation imposée brutalement, sans leur participation active. C'est pourquoi, coupler une démarche participative d'amélioration de la performance avec les conditions de travail a beaucoup de sens. Le point fort du Lean est tout de même de se centrer sur le travail réel, d'associer l'opérateur dans le diagnostic et dans l'élaboration des pistes d'amélioration.

Comment cela peut-il être pris en compte dans les PME, peut-être plus seules face à ces méthodes ?

Le gros problème dans les PME est que l'entreprise a moins de visibilité et d'expérience des qualités à rechercher chez un consultant afin que les deux dimensions performance et conditions de travail progressent ensemble. Je citerais l'exemple de la plate-forme automobile qui a pris l'initiative de repérer les consultants sur

MICHEL BOUTON,
représentant du Medef au
conseil d'administration
de l'Anact



la base de leur compétence en matière de performance et de conditions de travail. Autre piste pour les PME : les partenaires sociaux du comité technique national de la métallurgie de la Caisse nationale d'assurance-maladie ont réalisé un guide de bonnes pratiques avec la Carsat Rhône-Alpes* qui a le mérite de croiser les approches : ceux de l'assureur, de la Carsat, d'une école d'ingénieur, de l'Anact, mais aussi d'entreprises, de consultants, de salariés et de leurs représentants.

Qu'en ressort-il ?

Les dix bonnes pratiques présentées, témoignages à la clef, ont pour finalité de progresser dans la performance industrielle en intégrant la santé au travail

comme levier stratégique. Ces expérimentations ont permis aux entreprises participantes d'améliorer les processus de conception, l'organisation, le management avec la dimension « santé au travail » mais aussi avec le projet d'entreprise globale et donc le sens du travail.

En somme, faut-il dépasser la méthode Lean ?

Encore une fois, les méthodes sont nombreuses et chacune a sans doute des ressorts très intéressants. Ce qui importe est de pouvoir poser un diagnostic précis de l'organisation à partir des situations réelles du travail et des postes, pour conduire à des changements viables sur le long terme. Il faut aussi tenir compte du temps pour introduire et gérer des changements de cette nature. Cela signifie bien qu'il faut adapter le modèle aux réalités du travail et aux enjeux de performance de chaque entreprise et être vigilant sur le cahier des charges des consultants, dont le rôle est essentiel pour la réussite de la démarche.

* à télécharger sur www.carsat-ra.fr/entreprise/risquesprof/cadredocument.htm

MICHEL MASDEBRIEU,
mandaté par la CGT
au CA de l'Anact



Le Lean, comme toute autre méthode d'organisation du travail, est-il un bon moyen de gouvernance des entreprises ?

Revenons aux origines du Lean, qui fait suite au taylorisme pour produire en masse en s'adaptant continuellement à la demande. Lean signifie maigre... avec une chasse volontaire aux gaspillages. Temps, gestes,

déplacements... tous les moments où le salarié est censé pouvoir se « régénérer » disparaissent. Nous ne pouvons pas considérer ces méthodes comme étant respectueuses du travail des salariés dont les savoir-faire ne sont pas reconnus dans ce type d'organisation. Devant la diversité du travail, on ne peut pas transposer cela d'une entreprise à une autre : si on réfléchit au travail et à son organisation, le Lean ne peut pas être ce « copier-coller » que l'on trouve désormais dans tous les secteurs.

Vous ne lui trouvez que des défauts ?

Il en a un essentiel : il ne permet pas de parler du travail et de son lien social. Alors que, fondamentalement, le travail doit être un objet de discussion. C'est suffisant pour

d'achoppement du Lean ?

DOMINIQUE GILLIER,
secrétaire général de la
fédération générale des
mines et de la métallurgie
de la CFDT



Les méthodes d'organisation du travail telles que le Lean sont-elles transposables d'une entreprise à une autre ?

En soi, le concept du Lean contient de bonnes idées, mais, dans son application, on voit bien que les conséquences et effets pour les salariés ne sont pas toujours bien mesurés... Dans la réalité, les choses ne se passent jamais comme prévu. Il est compliqué d'appliquer un modèle ou une méthode sans tenir compte de la montée en puissance d'exigences sous-tendues par des contraintes économiques fortes. Un décalage finit donc par se produire entre le modèle et la réalité, qui dépasse vite celui-ci. Par exemple, aux chantiers navals de Saint-Nazaire, les salariés étaient enchantés au début. Mais tout a dérivé et ils ont vite déchanté. Nous avons eu assez rapidement des remontées très négatives.

À quoi renvoie cette réalité que vous évoquez ?

Il ne faut pas oublier que le Lean a été pensé pour permettre aux managers de proxi-

mité de disposer d'outils et de méthodes permettant d'augmenter la productivité. Le Lean est de ce point de vue un produit de la financiarisation et des exigences de rentabilité qui l'accompagnent. On ne regarde jamais les conséquences à moyen ou long terme, la vision « court-termiste » de gains de productivité domine toujours. Même si le Lean peut comporter des aspects positifs dans son outillage, la réalité du travail, c'est avant tout le savoir-faire des opérateurs pour faire face à la tâche. Si nous remontons aux origines du Lean, nous avons fait un « copier-coller » d'un système de culture japonaise. Cela était révolutionnaire au Japon. Ça l'a été beaucoup moins en Europe.

Considérez-vous que l'implication des salariés n'est pas réelle ? Le Lean ne permet-il pas justement d'instaurer un dialogue avec les managers de proximité ?

Sur le papier sûrement, mais, encore une fois, la réalité est toute autre. Les managers ne sont pas disponibles car préoccupés et très occupés par la gestion d'indicateurs et un *reporting* incessants. Nous ne leur jetons en aucun cas la pierre car ils sont pris entre deux feux et cela les éloigne du travail réel. Nous considérons, au contraire, que le dialogue social est exclu par l'application qui est faite du Lean le plus souvent, alors que celui-ci portait en lui l'opportunité de permettre

aux salariés de s'impliquer dans la mise en œuvre de l'organisation du travail.

Que proposeriez-vous ?

D'instaurer des groupes et des espaces de dialogue permettant de trouver des intérêts communs avec les employeurs. Le Lean a été dévoyé au point qu'il va à l'encontre de ses principes. Par exemple, quand sur une chaîne de montage, on décide de supprimer un déplacement, cela supprime aussi un temps possible de respiration nécessaire pour la récupération du salarié. Et cette suppression provoque du stress. Il faut pouvoir discuter et « débriefe » des décisions prises. Or ce n'est pas le cas.

Dans quel cadre serait-il opportun de débattre du Lean ?

À notre niveau, nous le faisons au sein du comité technique national de la métallurgie où nous avons instauré un groupe de travail spécifique sur le Lean. À un plus large niveau, des négociations de branche seraient les plus pertinentes. Car les implications du Lean ne sont pas les mêmes d'un secteur à un autre. Il faut renégocier les modalités participatives des salariés pour retrouver ces ajustements qui ne se font plus par rapport à la réalité du travail. Plus largement encore, cela ramène aux discussions autour du travail et son organisation dans les entreprises dont se saisissent déjà les instances représentatives...

remettre en cause le Lean. De plus, que demande-t-on aux salariés ? De s'auto-pressurer et d'appauvrir leur travail pour des gains de productivité.

Il est prouvé que le Lean a intensifié et accéléré le travail, a rendu les tâches répétitives, a isolé et fait perdre le sens du travail. Par ailleurs, le lien entre Lean, troubles musculosquelettiques et risques psychosociaux est établi. Dans le Lean, le geste professionnel n'est pas pris en compte et les marges de manœuvre sont réduites, ainsi que les temps sociaux qui permettent de réfléchir : comment cela pourrait-il être efficace et ne pas engendrer de souffrance ? Faire de l'humain un robot n'a jamais permis d'augmenter la performance.

Quel rôle pourraient jouer les instances représentatives pour faire évoluer les organisations Lean ?

Il faut informer et consulter les instances représentatives du personnel (IRP), les CHSCT sur le travail pour que les attentes des salariés soient prises en compte, tout autant que les attentes de gains de productivité ! Le chantier de la mise en débat du travail, avec les salariés et leurs instances représentatives, est fondamental pour que le travail redevienne ressource et richesse personnelles et collectives. Le Lean ne permet pas au collectif de fonctionner car chacun dépend de l'autre mais ne travaille pas véritablement ensemble. Il faut que ces modèles formatés soient remis en cause car les salariés ne s'y sentent pas bien.

En somme, il faut revenir aux fondamentaux du dialogue social sur le travail ?

C'est bien dans ce sens que nous avons orienté notre dernier congrès. L'accent sur le travail et son organisation doit être remis au centre des préoccupations. À la CGT, nous combattons tous ces systèmes qui ne prennent pas en compte l'humain et imposent une forme d'organisation sans dialogue social.

Enfin, j'aimerais que tous ceux qui souhaitent appliquer le Lean se posent cette question : « *Me l'appliquerais-je à moi-même ?* » Je suis certain qu'ils trouveront très vite la réponse s'ils pensent « respect », « reconnaissance » et « bien-être ».

Lean et santé au travail, une réflexion conjointe à mener

Les acteurs et observateurs de la santé au travail pointent la nécessité de mettre en place une réflexion sur la santé des salariés parallèlement à la mise en place du Lean. Et les promoteurs du Lean font entrer l'ergonomie dans les formations...

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste)

RICHARD ABADIE,
chef du département Risques
professionnels au pôle Travail
de la Direccte Rhône-Alpes



Quels retours avez-vous des inspecteurs du travail appelés à intervenir dans des modes d'organisation du travail liés à la recherche de la performance ?

Ils portent sur des constats liés aux conditions de mise en œuvre de ces organisations et à leurs impacts (troubles musculo-squelettiques, risques psychosociaux). Cela conduit à aborder des problèmes en lien avec l'intensification du travail – tendance générale qui dépasse parfois les modèles mêmes d'organisation du travail – mais aussi à s'interroger sur la compatibilité des changements prescrits et de la réalité du travail. L'intervention des agents de contrôle peut aller jusqu'à une mise en

demeure des entreprises lorsqu'il est avéré que celles-ci ne respectent pas les principes généraux de prévention. Nous comptabilisons une dizaine de cas de mise en demeure.

Le Lean fait débat au sein des différents acteurs et observateurs du travail. Comment dépasser la confrontation de positions qui peuvent sembler inconciliables ?

Au sein même de la Direccte, différents services poursuivent des objectifs spécifiques en direction des entreprises : le développement de l'emploi pour le pôle 3E et l'amélioration de la qualité des emplois pour le pôle Travail.

Nous avons lancé en 2012 une formation de deux jours autour du Lean, dont l'objectif était notamment de réunir autour d'une même table des agents de contrôle de l'inspection du travail et des agents de l'ex-DRIRE ayant intégré le pôle 3E. Cette formation a été suivie par une vingtaine de personnes. Nous avons ensuite tenu à

associer à cette réflexion les partenaires respectifs des deux pôles : la CARSAT, ARAVIS et le conseil régional. Là encore, nous sommes en train de définir un socle de convergence autour du concept de « performance globale et durable », à partir duquel nous développons également des points de vigilance.

Lesquels ?

Citons principalement le respect du principe d'adaptation du travail à l'homme, la qualité du dialogue social au sein de l'entreprise, la nécessité d'inscrire le projet dans le temps afin d'en assurer la continuité (portage et évaluation régulière) et, enfin, le développement d'une véritable approche intégrée « santé, sécurité au travail-recherche d'une organisation performante ». Enfin, nous menons des actions concrètes pour faire émerger des compétences transversales santé-performance : initiatives en direction des écoles d'ingénieurs et d'acteurs du secteur (consultants Lean, structures relais...).

Quelle est la place effective du Lean dans le secteur industriel en France ?

Elle est importante. Tous les grands groupes ont initié depuis dix ou quinze ans des démarches dans ce sens et les PME s'y intéressent de plus en plus. Il existe bien sûr certaines poches sectorielles, par exemple la microélectronique, pour lesquelles implanter l'intégralité des outils de la démarche Lean préconisés dans le système Toyota s'avère peu pertinent. Mais outre ces secteurs spécifiques, le Lean est un modèle très largement diffusé.

Le système est souvent critiqué pour ses impacts sur les conditions de travail...

Il y a dans le Lean des choses intéressantes du point de vue managérial : gestion des relations entre les salariés, mise en place de rendez-vous quotidiens, réunions

FABIEN MANGIONE,
maître de conférence,
laboratoire G-SCOP,
université de Grenoble



d'équipes autour de l'analyse d'indicateurs... Mais il est vrai qu'on pointe le stress généré par le flux tiré ou le transfert de responsabilité vers l'opérateur. Par ailleurs, la prise en compte du travail réel des salariés et leur implication dans la mise en œuvre de la démarche sont, dans les faits, rarement avérées. Enfin, rappelons que le modèle est né chez Toyota dans les années 1950-1960, dans un contexte qui autorisait l'idée de l'emploi à vie. On n'en est plus là aujourd'hui...

L'actionnariat financier n'est-il pas un agent de pression et d'accélération dans la diffusion du Lean ?

Le système a parfois été dévié dans ce sens. Mais si on le met en œuvre dans une logique financière, cela ne peut pas marcher. Ce n'est pas une problématique d'argent qui sous-tend le Lean, c'est une problématique de temps. Par ailleurs, la démarche Lean ne doit surtout pas être déconnectée de la culture de l'entreprise. C'est même ce curseur qui détermine le plus le succès ou l'échec de sa mise en œuvre.

Le Lean est-il enseigné comme une discipline à part entière ?

L'école d'ingénieurs Génie industriel (Grenoble INP) dans sa filière « Ingénierie de la chaîne logistique » s'attache à former les étudiants à la performance industrielle dans sa globalité : de l'atelier à l'ensemble

HASSAN KHOMANY,
ergonome, associé
au cabinet de conseil en
ergonomie Solutions Productives



Existe-t-il une position tranchée des ergonomes par rapport au Lean ?

Le Lean est présent, au travers de déclinaisons diverses, dans une grande partie du tissu industriel, mais également dans les activités de service. Suspendre l'approche d'analyse et de conseil ergonomique à une stricte posture « idéologique » s'avérerait non seulement réducteur, mais aussi stérile. Il ne s'agit pas d'être pour ou contre la méthode, mais de participer à l'élaboration de solutions qui prennent en compte le facteur humain, dans une logique d'optimisation des conditions de travail et sur la base d'un langage commun liant santé et efficacité au travail.

Le Lean a toutefois souvent été critiqué pour certains impacts négatifs sur les conditions de travail...

Le modèle peut effectivement présenter des risques pour la santé et la sécurité au travail lorsqu'il ne respecte pas certaines conditions : possibilité de réinterroger le contenu et le sens du travail réel, participation effective des opérateurs, transparence sur les actions et les objectifs... Il faut accepter l'idée que tout ne peut pas être normalisé dans le travail. Travailler, c'est précisément prendre en charge ce que l'organisation n'a pas prévu. La participation des opérateurs

de la chaîne logistique. Le Lean étant un outil actuellement incontournable, nous l'enseignons comme une discipline en soi, au même titre que la recherche opérationnelle (mathématiques appliquées permettant notamment de résoudre des problèmes industriels), l'économie industrielle ou la sociologie des organisations.

Abordez-vous la question du salarié et des conditions de travail avec les étudiants ?

Les étudiants sont amenés à réfléchir à cette question dans le cadre de l'unité d'enseignement sur le Six Sigma (méthode phare de management portant sur la qualité). Je leur demande en outre un rapport sur un sujet connexe au Lean et il peut arriver que certains d'entre eux fassent une étude sur les limites ou critiques du Lean et donc les conditions de travail.

n'a de sens que dans la mesure où l'on admet ce principe, car il s'agit aussi de faire appel à leur subjectivité.

Quelles peuvent être les conséquences sur les gestes de travail ?

L'analyse ergonomique a par exemple montré que le Lean, quand il ne tient pas compte de la diversité des capacités des opérateurs et de la variabilité inhérente à tout système socio-technique, peut vite enfermer les postes de travail dans une organisation trop standardisée qui réduit les marges de manœuvre dans les gestes. Or la répétition de gestes contraints, non décidés par les opérateurs eux-mêmes, est un facteur d'altération du sens même du travail et donc de sa performance.

Sur quoi repose la démarche ergonomique dans un environnement de type Lean ?

Idéalement, il faut intervenir en amont du projet Lean. Quand ce n'est pas le cas, nous adaptons notre intervention à l'existant. Généralement, un groupe de travail ergonomique est constitué en parallèle au groupe Lean. Les ergonomes vont mener un travail d'observation du travail réel, puis, sur cette base, élaborer des outils d'objectivation des situations critiques et de leurs causes. Ensuite, la démarche va consister à rechercher des solutions conjuguant valorisation des facteurs humains et performance professionnelle et à définir des indicateurs d'évaluation.

RICHARD KAMINSKI,
directeur de l'Institut
Lean France



Quelle est la vocation de l'Institut Lean France ?

Créé en 2007 sous forme d'association sans but lucratif, l'Institut Lean France est la branche française du réseau mondial développé par le Lean Enterprise Institute. Nous nous donnons pour mission la défense et l'essaimage des principes et de la pratique du Lean sur le territoire national. Ce, au travers de trois types d'action : la recherche, la formation et le partage.

Vous ne faites pas de conseil ?

Non, mais nous promovons les échanges. Un exemple : les *gemba walk*, une action réalisée par nos relais régionaux. Sous cette forme, un programme « Lean et ergonomie » permet de partager, au sein d'un groupe de cinq entreprises, les observations et propositions pour améliorer en même temps le « flux client » et les conditions de travail. L'idée, dans l'esprit du Lean, étant de plonger ces entreprises dans la réalité d'un terrain, pour leur permettre d'observer, de tester, d'interroger et de proposer des pistes d'amélioration connectées au réel.

En quoi le Lean peut-il être un vecteur d'amélioration des conditions de travail ?

Le Lean s'inscrit dans une logique d'amélioration continue. Les entreprises

gagnantes sont celles qui se saisissent de toutes les opportunités pour s'améliorer. C'est la finalité du PDCA (*plan, do, check, act*), un outil de résolution des problèmes fondé sur une démarche scientifique d'analyse fonctionnelle et d'analyse de la valeur. Cette approche fonctionnelle par opérations successives : on observe, on propose, on met en œuvre, on teste et, si ça ne marche pas, on prend une autre solution. Puisque ce sont les travailleurs qui vivent les situations de travail, il est logique de les associer très concrètement à cette dynamique d'amélioration. L'objectif du Lean est donc de développer l'autonomie des salariés pour qu'ils prennent les bonnes décisions. Il s'agit d'une vision très pragmatique des choses.

Comment expliquez-vous le relativement faible développement du Lean en France ?

Le Lean est présent dans nombre d'entreprises, dans l'industrie comme dans les services. Mais plutôt par micro-déclinaison. De même, la mouvance des « entreprises agiles » ou des « entreprises apprenantes » reproduit un certain nombre de principes fondateurs du Lean. Si l'esprit Lean rencontre des blocages en France, c'est peut-être parce que les entreprises françaises ne sont pas suffisamment sensibilisées à la valorisation et à la satisfaction du client. Or le Lean repose sur deux pivots majeurs : la recherche de la satisfaction complète des clients et le développement des hommes. Les études montrent d'ailleurs que les entreprises qui se soucient de leurs clients sont généralement aussi celles qui se soucient de leurs salariés.

Le point de vue des invités du réseau Anact

TOMMASO PARDI, sociologue,
directeur adjoint du Gerpisa, École
normale supérieure de Cachan

Vous avez travaillé sur les constructeurs japonais en Grande-Bretagne et en France et plus généralement sur le Lean en Europe et au Japon. Peut-on parler d'un modèle universel ?

L'observation scientifique d'un certain nombre de déclinaisons du système en Europe et au Japon montre que le Lean n'est pas un modèle universel et qu'il est soumis à des conditions de viabilité. On pourrait presque dire qu'il y a autant de déclinaisons que de pays, de secteurs d'activité, d'entreprises. Dans ses grands principes fondateurs, le Lean existe depuis une trentaine d'années. Il a donc déjà une longue histoire derrière lui. Cette histoire décrit finalement une

Quel est l'impact du Lean sur le risque psychosocial ?

Il est incontestable que l'on assiste depuis quelques années à une véritable explosion des troubles musculosquelettiques (TMS) et des risques psychosociaux (RPS). Au sein d'AST 67 [service de santé au travail], l'association à laquelle j'appartiens et qui fédère près de cent médecins, nous constatons que 98 % des maladies professionnelles indemnifiables relèvent des TMS en 2012. Je ne doute pas que s'il existait un tableau des maladies professionnelles pour les RPS, leur poids serait également important. Certaines études* ont montré que le modèle du Lean manufacturing a un impact négatif sur la santé des salariés.

Comment l'expliquez-vous ?

Le Lean manufacturing, par l'organisation du flux tendu, entraîne une mise sous tension volontaire du système. Et l'opérateur devient le nœud d'accumulation d'un certain nombre de tensions. Il s'agit

évolution assez similaire à celle du fordisme, faite d'adaptations, de mutations, d'hybridations.

Les théoriciens du Lean défendent pourtant une vision « fondamentaliste » : le système ne fonctionne que lorsque ses principes sont intégralement respectés.

Cet argument résiste difficilement au réel. La firme Toyota, tête de pont du Lean, qui a beaucoup investi dans la diffusion de celui-ci au travers de ses implantations internationales, a elle-même rencontré des difficultés multiples : crises économiques et financières, crise de qualité avec rappel de millions de voitures...

Si le Lean peut s'avérer pertinent dans des contextes donnés, sa vision « fondamentaliste » peut être démontée point par point. La flexibilité, par exemple, est un mythe. Le Lean repose sur une réduction maximale des ressources disponibles. Celle-ci peut s'accompagner de ruptures occasionnelles dans le rythme d'activité, mais dès lors que les fluctuations deviennent récurrentes,

il n'y a plus de marge de manœuvre. On est davantage dans la fragilité que dans la flexibilité.

Et côté conditions de travail ?

Les enquêtes européennes dans ce domaine montrent des proximités assez fortes entre le Lean et le taylorisme. Mais, là encore, on constate des différences parfois sensibles en fonction des contextes. Dans les usines automobiles en Allemagne, par exemple, les *teamleaders*, c'est-à-dire les managers de premier niveau, éléments clés du Lean, sont élus par les salariés. En France, ils sont nommés par la direction. Outre-Rhin, l'introduction du Lean a été placée de fait sous la tutelle d'une régulation sociale interne qui a produit de l'hybridation et surtout préservé de la taylorisation les compétences clés de chaque industrie. En France, on est bien loin de cet équilibre. Non seulement le Lean a mauvaise réputation pour son impact globalement négatif sur les conditions de travail, mais l'efficacité attendue n'est pas au rendez-vous

FRANÇOISE SIEGEL,
spécialiste en santé au travail,
médecin coordinateur, médecin
réfèrent pour les risques
psychosociaux



d'améliorer la compétitivité par le repérage des dysfonctionnements à la source. Ce repérage devient facteur de risque pour l'opérateur. En pointant les dysfonctionnements, l'opérateur expose le management à la critique pour n'avoir pas su repérer les problématiques en amont. Par ailleurs, la gestion des aléas est elle aussi facteur de risque. Lorsque l'aléa se produit, le salarié se retrouve le plus souvent totalement seul à devoir assumer une décision qui n'est, par définition, pas prescrite (par le processus). Si, pour relancer la production, l'action dont il décide ne fonctionne pas, il s'expose à la critique car cette action ne figurait pas dans le processus. Il y a là un énorme facteur de stress. Et que dire de la standardisation de la production ? Va

pour l'uniformisation des produits, mais uniformiser la manière de faire, c'est tout bonnement nier la compétence et ce qui fait sens pour l'opérateur.

Faut-il dès lors mettre en œuvre des politiques de prévention spécifiques aux environnements Lean ?

Les entreprises concernées sont encore majoritairement des grandes entreprises. Beaucoup d'entre elles tombent sous le coup du dispositif Darcos, qui oblige les établissements de plus de 1 000 salariés à évaluer les RPS. Mais cela ne suffit pas. Face à la montée des TMS et des RPS, il faudrait renforcer les mesures de prévention primaire, en amont ou en parallèle des choix d'organisation du travail. Il ne faudrait pas perdre de vue la valeur ajoutée à l'homme au travail sauf à faire entrer celui-ci dans une période de vaches maigres (*Lean time*) !

* Antoine Valeyre, « Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne, des situations contrastées selon les formes d'organisation », Centre d'études de l'emploi, Document de travail n° 73, novembre 2006.

De nouvelles teintes pour la motivation

Un groupe lyonnais de salons de coiffure franchisés a souhaité adapter les méthodologies du Lean. Pour favoriser la motivation des salariés, chacun d'eux est désormais référent sur un sujet.

En présentant le projet à son groupe de salons de coiffure, Bernard Decorps avait tout à fait conscience d'être perçu, selon ses termes, comme « un peu zombie ». À la tête d'un groupe créé avec sa femme, il y a plus de trente ans, à Lyon et qui rassemble aujourd'hui une douzaine d'enseignes Dessange et Camille Albane, il s'en amuserait presque,



« Nous voulions réfléchir à une nouvelle organisation qui soit plus responsabilisante et "apprenante" » Bernard Decorps, DRH

n'était le plus grand sérieux de la démarche. Car Bernard Decorps est aussi consultant en management : « Depuis l'origine, je m'efforce de considérer que nos salons doivent s'inspirer des modes de management des entreprises classiques, explique-t-il. »

Performance & bien-être

Afin de donner aux managers, pour la plupart aujourd'hui associés, davantage de temps pour mener à bien leurs fonctions, il a créé une structure collective de soutien pour la gestion ainsi qu'une école assurant la formation du personnel. Pour aller plus loin, le groupe lyonnais a récemment sollicité un financement du Fonds pour l'amélioration des conditions de travail pour un projet « bien-être au travail et performance durable ». « Nous voulions réfléchir à une nouvelle organisation qui soit plus responsabilisante et "apprenante", cela en transposant des pratiques issues de l'industrie, poursuit Bernard Decorps. Plus on est petit, plus on se doit d'être efficace. Performance, bien-être, organisation, tout est lié. » C'est ainsi que l'idée d'utiliser la méthode « des 5S » (*lire ci-contre*) a fait son chemin.

→ HOLDING DECORCIE

Secteur : services
Activité : salon de coiffure de luxe
Effectif : 70 salariés
Région : Rhône-Alpes

Un diagnostic, réalisé par un consultant du réseau ITMD-APRAT*, a été mené dans chaque salon pour définir, après débats, les actions prioritaires.

Les managers ont également été formés aux méthodes de résolution de problèmes. « Il faut bien faire comprendre les démarches et les méthodes pour assurer le succès des actions, affirme Bernard Decorps. Faisons une meilleure qualité et tout le monde sera mieux : la clientèle, le salarié, le manager et *in fine* l'entreprise. » La réflexion a porté sur les deux types d'organisation. Chez Dessange, les salons comptent plus de salariés et le personnel est spécialisé par métier (accueil, coloriste...), l'organisation est très segmentée et laisse peu de marge. Chez Camille Albane, les salons sont plus petits, le personnel polyvalent et les marges de manœuvre plus importantes.

Responsabiliser

La démarche met en avant la motivation des salariés. « Nous avons souhaité responsabiliser chaque salarié sur un sujet, détaille Bernard Decorps. Nous leur avons dit : en fonction de votre affinité, prenez un thème et devenez-en le référent. C'est le pouvoir d'agir qui leur est donné. Pour cela, il faut d'abord s'assurer que les managers et associés partagent ce point de vue, car ce sont eux qui animent en interne la démarche. » Dans

chaque salon, un tableau recense les différentes tâches prises en charge par chacun, par exemple, surveiller la qualité de la société de ménage, gérer les stocks...

Après deux ans de mise en place du projet, des réunions rassemblent maintenant à Lyon les référents des différents salons, qui échangent sur les meilleures pratiques. À Paris, où le groupe est impliqué dans deux salons Dessange, la dynamique est plus longue à s'instaurer. « Nos salariés sont ici moins bien préparés, constate le dirigeant. Il faudra davantage de présence pour les aider à s'approprier la démarche. »

Caroline Delabroy (journaliste)

* Institut du travail et du management durable - Association pour l'échange et l'amélioration des pratiques de conseil.



La méthode des 5S du Lean est inspirée d'un modèle de management japonais qui érige cinq grands principes d'organisation :

- débarrasser (*seiri*);
- ranger (*seiton*);
- nettoyer (*seiso*);
- ordonner (*seiketsu*);
- être rigoureux (*shitsuke*).

MARC GIRARD, manager associé du salon Dessange de la rue Jarente, à Lyon



Nous avons perçu l'intérêt collectif et individuel d'agir sur l'organisation

Au départ, nous étions quelque peu réfractaires à la démarche. Les 5S (*lire ci-dessus*), on prenait cela avant tout comme quelque chose qui allait permettre de ranger l'office et le *back-office*, de faire le vide de tout ce qui nous encombrait sur le plan matériel. Puis nous avons perçu l'intérêt à la fois collectif et individuel d'agir sur l'organisation. Cela a été une vraie prise de conscience. Les équipes ont compris que leur groupe était attentif à leur bien-être, cela change tout dans nos relations. Dans le salon, nous avons réussi à impliquer nos salariés dans l'organisationnel et à déléguer des tâches à chacun. L'un aime bien bricoler, il est responsable de la petite maintenance. Un autre est responsable des linéaires de vente, etc. Cette mise en valeur des professionnels a permis d'améliorer aussi les conditions de travail, qui ont fait l'objet d'une grande attention.

Sortir du moule

Un fabricant de pièces en plastique de l'Ain a participé à une action collective pilote destinée aux PME-PMI de la région sur l'excellence organisationnelle. Le Lean management est venu appuyer la volonté du dirigeant de redonner du sens et de lutter contre l'absentéisme.



CONTACT
Rémi Cottet, Aravis,
r.cottet@anact.fr

« Je me méfie de faire du Lean pour faire du Lean, je trouve très important que tout soit intégré dans un projet d'entreprise. » Lorsque Patrick Manducher, dirigeant de la société de plasturgie Tecmaplast, décide en 2009 de se lancer dans une démarche d'amélioration continue, il a d'ores et déjà défini trois axes stratégiques dans un projet baptisé ACT : Action pour la compétitivité de Tecmaplast. Ceux-ci consistent, dans l'ordre, à redonner du sens, à impliquer et motiver le personnel, à améliorer les performances. « Nous étions en période de crise et l'année avait été difficile avec des licenciements, des périodes de chômage partiel et une baisse du chiffre d'affaires de 40%

→ TECMAPLAST

Secteur : plasturgie

Activité : sous-traitance automobile, électrique et ferroviaire

Effectif : 220 salariés, dont 140 en France

Région : Rhône-Alpes

notre filiale en République tchèque augmentait, de son côté, son volume d'activité. On ne fait pas de la performance sans impliquer les gens dans l'entreprise. »

Une démarche collective

Fondée en 1979 au cœur de la Plastics Vallée, dans l'Ain, Tecmaplast conçoit et fabrique des pièces techniques et d'aspect en thermoplastique par

met des temps d'échanges souvent instructifs. D'autre part, le fait d'avoir un consultant-référent était un point important. Il nous fallait non seulement faire l'apprentissage du Lean mais avoir aussi une cohérence avec notre approche globale. Un consultant nous aiderait dans la formalisation d'un plan d'action. » Pour Cécile Déchand, cet aspect du programme en fait tout l'intérêt et la particularité. « En associant dès le départ les compétences expert Lean et les compétences manager et RH, nous accompagnons les entreprises sur l'outil en lui-même mais également sur son appropriation en interne », estime-t-elle. À cet égard, la notion de durée est importante : la démarche se déroule en effet sur trois ans.

Tout à portée de main

Chez Tecmaplast, la démarche a porté sur les ateliers ainsi que les services transversaux, comme le service commercial et la qualité. De nombreux outils ont été utilisés : Kaizen, VSM, SMED... (cf. lexique ci-contre). Les 5S (cf. lexique) ont été déployés notamment sur les points qualité. « On n'a plus besoin de chercher ni dossier ni feuille, on court moins, tout est à portée de main », relève Annie Gros, opératrice injection et secrétaire du CE*. Un travail approfondi a été mené sur les postes de travail et les charges lourdes, en impliquant les opérateurs dans l'identification des problèmes et leur résolution. Michelle Mordant, membre du CHSCT et animatrice qualité*, cite l'exemple du conditionnement :



« Je me méfie de faire du Lean pour faire du Lean, je trouve très important que tout soit intégré dans un projet d'entreprise. » Patrick Manducher, PDG

pendant quelques mois, souligne Patrick Manducher. Il fallait répondre à un certain désenchantement social, réexpliquer ce qu'on faisait, ce qu'on voulait faire et où on allait, surtout que

injection. Ses principaux clients proviennent des secteurs automobile, électrique et ferroviaire. Elle est l'une des premières entreprises pilote à avoir intégré le programme Thésame « Excellence organisationnelle », destiné aux PME-PMI rhône-alpines. « Nous avons développé cet accompagnement spécifique autour du Lean pour le compte de la région, indique Cécile Déchand, directrice du pôle Performance et management au sein de Thésame. Le travail a d'abord consisté à adapter les concepts du Lean déployés dans les grands groupes, ce d'autant qu'une telle démarche est très consommatrice de ressources. »

Le premier groupe a réuni à partir de 2009 une dizaine d'entreprises de secteurs différents. « Nous avons d'emblée été intéressés pour y participer, déclare le dirigeant de Tecmaplast. L'aspect collectif de la démarche nous plaisait, cela per-



KAIZEN : principe d'amélioration continue.

VSM (value stream mapping) : représentation graphique d'un processus.

SMED (single-minute exchange of dies, échange de pièces en moins de dix minutes) : permet de réduire les arrêts machine pour effectuer des changements d'outils.

5S : méthode inspirée d'un modèle de management japonais qui érige cinq grands principes d'organisation : débarrasser (seiri), ranger (seiton), nettoyer (seiso), ordonner (seiketsu), être rigoureux (shitsuke).

« Nous nous sommes aperçus que, dans notre quotidien, nous avons énormément de cartons qui pesaient plus de 10 kg. Nous avons commencé notre travail d'essais de changement de conditionnement pour, au final, descendre beaucoup plus bas que la norme, afin que les gens soient plus en confort ». Des standards de prise et de fin de poste ont aussi été instaurés pour sécuriser les passages de relais, l'entreprise fonctionnant en 3 x 8. Une autre remarque du personnel avait trait aux postes plus difficiles à tenir que d'autres. Une rotation a été officialisée, qui se faisait avant de façon plus informelle.

Résolution de problème

« Nous avons orienté nos démarches Lean pour faire diminuer l'absentéisme, cette problématique ayant été rapidement soulevée », complète Cécile Déchand. En 2009, l'absentéisme était en effet de 5,05 %, soit un taux élevé par rapport au secteur. L'année suivante, il est passé à 3,79 %,

CÉCILE DÉCHAND, directrice du pôle performance et management de Thésame



Des actions correctrices à trouver

Thésame est une association loi 1901 créée en mai 2000. Depuis son origine, elle a deux activités principales : le management de l'innovation et le management de la performance industrielle. À ce titre, nous développons des missions d'ingénierie à la demande des pouvoirs publics, de conseil et de formation et de diffusion d'informations technologiques. L'action collective d'accompagnement des PME-PMI sur le Lean s'inscrit dans le premier cadre. Très clairement, nous

mesurons des gains opérationnels forts. Nous avons vu des organisations se modifier et une implication du personnel intéressante. Malgré tout, comment fait-on pour s'assurer que ces actions de performance et de management viennent diminuer les troubles musculo-squelettiques, lutter contre les risques psychosociaux, améliorer les conditions de travail ? Il y a des actions correctrices à trouver. Ce questionnaire est l'objet d'une étude expérimentale en cours avec Aravis.

indique Patrick Manducher. En 2012, un mouvement de baisse était de nouveau enclenché avec un taux se situant à 4,32 %. « Il faut accepter que ce ne soit pas linéaire », affirme le dirigeant de Tecmaplast, tout en

les apports du Lean sur la qualité. Le nombre d'incidents notifiés par les clients est en effet passé de 81, au début de la démarche, à 41 en 2012. Mais, là encore, la courbe des résultats a fait quelques crochets négatifs. « Le plus important est que les gens ont pris l'habitude de rechercher les causes, poursuit-il. Quand il y a un incident interne, le chef d'équipe provoque lui-même un groupe de résolution de problème. Le management intermédiaire a profondément changé. » Pour Cécile Déchand, cette appropriation montre « comment le Lean est venu appuyer la décision du dirigeant d'améliorer les conditions de travail et de baisser l'absentéisme ».

L'entreprise est sortie de l'accompagnement depuis un an. Elle travaille aujourd'hui sur la GPEC et la mise en place d'entretiens annuels. « Ce n'était pas prévu au départ, nous en avons perçu récemment le besoin, déclare Patrick Manducher. Le management de proximité est sûrement l'un des endroits où le Lean a le plus fort impact et cela amène à évoluer. Il faut vraiment former les gens, afin qu'il y ait des relais. » Et de conclure : « L'amélioration, c'est une volonté et énormément d'actions de détail ».

« Le management de proximité est sûrement l'un des endroits où le Lean a le plus fort impact et cela amène à évoluer. Il faut vraiment former les gens, afin qu'il y ait des relais. » Patrick Manducher

Mais en 2011, l'absentéisme a de nouveau augmenté pour s'établir à 4,81 %. « Le responsable qualité a traité l'absentéisme comme une résolution de problème, un groupe de travail s'est créé sur le sujet »,

reconnaissant que la situation n'est pas toujours facile à vivre. « Sans la démarche, qu'est-ce que cela aurait donné ? s'interroge-t-il. Cela fait quand même une baisse de 15 %. » Patrick Manducher pointe aussi

RÉMI COTTET, chargé de mission d'Aravis



Une forte dynamique régionale

Le partenariat Aravis-Thésame s'inscrit dans une dynamique régionale plus large impliquant le conseil régional, la Direccte et la Carsat. L'objectif commun est de mieux articuler performance et conditions de travail. Les entreprises qui contactent Aravis sont souvent frileuses à nous laisser questionner leurs pratiques du Lean. Par crainte de mettre en débat les outils de la performance, elles préfèrent cloisonner les sujets. Les liens entre

management de la performance et conditions de travail sont pourtant étroits et on ne peut questionner l'un sans questionner l'autre. L'expérience de Tecmaplast l'illustre : l'enjeu est d'articuler le Lean avec d'autres démarches, dans le cadre d'un projet global d'entreprise. Les entreprises ne doivent pas craindre de travailler cette articulation avec les acteurs orientés vers les conditions de travail : CHSCT, médecin du travail, consultant spécialisé...

Caroline Delabroy

** Ce témoignage a été recueilli par Thésame dans le cadre d'une vidéo présentant le programme pilote régional Lean PME.*

Un sous-traitant automobile a modifié sa vision du Lean en intégrant à la démarche un plan ergonomie, qui lui a permis de mieux mettre en débat le travail dans l'entreprise et de concilier performance et prévention.

Travailler la transparence pour une meilleure adhésion

CONTACT

Fabrice Raspotnik, Aract
Poitou-Charentes
f.raspotnik@anact.fr

C'est un équipementier automobile qui a, pour ainsi dire, deux histoires avec le Lean. La première a commencé en 2004. Créée en 1968 à Bressuire, l'entreprise appartient alors au groupe Wagon et fabrique des vitrages et des produits d'occlusion et de maintien de charge. La décision est prise de déployer une nouvelle organisation du travail. « Les actionnaires de l'époque

→ ACS

Secteur : industrie

Activité : équipementier automobile

Effectif : 275 salariés

Région : Poitou-Charentes

a permis alors de passer d'une culture de la sécurité, dans laquelle l'entreprise était depuis longtemps, à une culture de la prévention,

les instances, au même titre que la performance. »

En toile de fond de ce basculement, une nouvelle équipe est arrivée à la tête de l'entreprise. Wagon a en effet déposé le bilan en décembre 2008 et ACS a été créé en septembre 2009, inaugurant le deuxième temps de l'histoire avec le Lean. « La vision d'aujourd'hui est davantage ancrée dans le long terme, affirme Philippe Rivière, qui fait partie du comité exécutif de l'entreprise. Nous sommes dans une démarche d'amélioration continue. Une fois les problèmes



« Ce qu'on essaie de faire, c'est de donner du sens à ce que l'on fait en prenant le temps d'obtenir le consensus de l'équipe. Il faut à chaque fois avoir ces discussions et ne déterminer que cinq grandes actions dans l'année. » Philippe Rivière, directeur

n'étaient intéressés que par la rentabilité de l'entreprise, se souvient Philippe Rivière, actuel directeur industriel. Ils avaient identifié où était la productivité potentielle du site et mis en place des outils d'amélioration à court terme. On nous disait ce qu'il fallait faire, sans donner le choix du comment. »

précise-t-il. Ce basculement s'est traduit par la mise en place d'un plan "ergonomie", qui devenait un projet discuté au niveau de toutes

Ergonomie et performance

Fin 2007, le DRH de l'époque sollicite l'Aract Poitou-Charentes pour travailler sur la question de l'impact du Lean. « Nous avons fait une proposition en deux temps : étudier ce qu'était le Lean dans l'entreprise, en décortiquant un chantier de transformation d'un îlot de production, puis, comme une problématique de troubles musculosquelettiques (TMS) était apparue dans la demande, travailler sur le sujet avec un groupe pluridisciplinaire d'une quinzaine de personnes », explique Fabrice Raspotnik, chargé de mission. « Ce module de formation sur les TMS

LUC PASQUIER, superviseur, 59 ans



Une forte dynamique régionale

J'ai trente-huit ans d'ancienneté dans l'entreprise. J'ai connu le premier Lean, qui était très directif et imposé par la direction. Celui de maintenant est plus participatif, plus intéressant. Nous sommes passés d'un management autoritaire à une phase où on explique les choses aux gens. C'est comme un travail de groupe, d'animation. Tout le monde participe, les opérateurs nous font profiter de leurs connaissances du terrain. Nous sommes, par exemple, en train de développer la nouvelle 308, tout cela sans nuire à la productivité de l'an passé :

nous avons une réunion d'équipe de cinq minutes tous les jours, ce qui permet d'être très réactif. Pour rédiger notre A3, nous nous sommes réunis. Nous avons fait une analyse entre nous de nos forces, de nos faiblesses, de nos craintes aussi. Nous avons bâti un plan d'action sur la productivité, la qualité, des choses que nous sommes capables de réussir. Après, c'est un travail de tous les jours d'amélioration continue. Je suis à la retraite dans un an, c'est bien de partir comme ça, de pouvoir rester motivé jusqu'au bout.

PHONEPRASONG BORIBOUN, 26 ans, opérateur



En tant qu'opérateur, on a aujourd'hui le droit à la parole

Je suis entré chez ACS comme intérimaire, j'ai à présent cinq ans d'ancienneté. En tant qu'opérateur, on a aujourd'hui le droit à la parole. On nous demande notre avis, on connaît les objectifs, cela rend le travail beaucoup plus intéressant. En venant le matin, je sais que vais retrouver une équipe, une entraide. Un opérateur qui va être embêté à son poste, nous

allons tous nous pencher sur le problème, essayer de trouver pourquoi cela ne marche pas. Une fois par semaine, nous avons d'ailleurs une réunion d'équipe des « 5 pourquoi »*, qui aide à trouver des solutions.

** Méthode de résolution de problèmes consistant à se poser cinq fois de suite la question « pourquoi ? » pour remonter aux causes premières du problème.*

identifiés – peu importe par quel niveau hiérarchique –, les équipes sont libres du comment, autrement dit, des outils pour les résoudre. » La méthodologie ? Elle consiste à remonter physiquement toute la chaîne de valeur, du produit fini, emballé et expédié à la livraison des différents composants pour le fabriquer. Cela, afin de visualiser les problèmes.

Santé et sécurité : des résultats

« Les salariés décident ensuite de leur hiérarchisation et des solutions, ils ont suivi une formation pour apprendre à en trouver, indique le directeur industriel. Nous demandons juste au superviseur que les priorités soient en corrélation avec les objectifs de l'entreprise. » Chaque année, la direction communique les objectifs en termes de bien-être, savoir-faire, qualité et résultats financiers. Chaque service détaille sa stratégie sur un document de format A3, qui permet d'emblée de visualiser les priorités. « N'importe quel plan d'action est ainsi lisible par tout le monde, estime Philippe Rivière. Ce qu'on essaie de faire, c'est de donner du sens à ce que l'on fait en prenant le temps d'obtenir le consensus de l'équipe. Il faut à chaque fois avoir ces discussions et ne déterminer que cinq grandes actions dans l'année. »

Le projet ergonomie est toujours mené en lien avec celui sur la performance. « Lors du Lean 1, comme on le nomme souvent entre nous,

je n'avais pas le droit d'aller sur le terrain, déclare Isabelle Burvingt, responsable santé au travail. Pour le Lean 2, en revanche, je fais une évaluation TMS en amont de chaque nouveau chantier, sur l'ensemble de l'îlot de fabrication. Selon les mêmes indicateurs, je mesure le risque et, si le bilan est négatif, le chantier sera modifié avant d'être relancé. Le Lean 2 correspond beaucoup plus à l'état d'esprit, à la culture d'innovation de l'entreprise. » Isabelle Burvingt mesure par ailleurs le lien avec les conditions de travail. « Nous avons des résultats au niveau de la santé et de la sécurité », assure-t-elle.

Selon la direction, le taux de fréquence des accidents avec arrêt de

travail se situe, au niveau du groupe, autour de 2, alors qu'il a pu s'envoler par le passé au-dessus de 20. De même, l'absentéisme est inférieur à 2 %, quand il se situait souvent aux alentours de 6 %. « Nous avons, en huit ans, divisé par quatre les taux de rebut et par dix les retours qualité, ajoute Philippe Rivière. Tous les indicateurs opérationnels de l'entreprise sont dans le vert aujourd'hui. » Au regard de la productivité de la main-d'œuvre directe, l'objectif de 10 % d'amélioration a même été dépassé, pour atteindre les 15 %.

Des managers et opérateurs autonomes

Pour le directeur industriel, le succès de cette seconde démarche vient de l'autonomie laissée aux managers et aux opérateurs : « Il est très compliqué d'essayer d'imposer quelque chose. On préfère toujours être autonome que quelqu'un vienne vous dire quoi faire. Cela renforce la motivation et l'épanouissement professionnels ». Philippe Rivière met également en avant l'évolution de son rôle. « Au lieu d'être pilote, je suis aujourd'hui plutôt un animateur de la démarche. Je vérifie que les objectifs pris par les équipes sont cohérents avec ceux de l'entreprise et que celles-ci se donnent les moyens de les réaliser. Je m'assure également que ces engagements ne sont pas trop ambitieux, ou l'inverse. »

Caroline Delabroy

FABRICE RASPOJNIK, chargé de mission de l'Aract Poitou-Charentes



Une entreprise qui se pose la question des effets du Lean

Nous avons mené pendant trois années une sorte d'assistance à la maîtrise d'œuvre pour suivre la mise en place du projet ergonomie en lien avec le projet Lean. Notre rôle a vraiment été d'aider ACS à mettre le travail en débat un peu partout dans l'entreprise. La formation initiale a été pour cela très importante, car elle a mobilisé tous les acteurs ressources. C'est une évolution de leur modalité de prévention qui

leur a permis de faire évoluer le Lean. ACS est une entreprise de la région qui est exemplaire sur le fait d'essayer de concilier prévention et performance. À la place d'aller chercher tous les gaspillages, ils ont travaillé un peu différemment. Les impacts du Lean sur la santé sont ici beaucoup moins prégnants, car se posent très souvent cette question de l'effet sur l'homme.

L'ergonomie comme appareillage complémentaire

Engagée dans une démarche Lean, une entreprise a pu faire le lien avec une démarche de prévention des troubles musculosquelettiques (TMS) pour se former à l'analyse ergonomique des postes de travail.

CONTACT

Xavier Merlin, Aract
Aquitaine,
x.merlin@anact.fr

Le Lean, ils y sont venus d'abord par obligation et ils en défendent à présent les acquis. Basé à Sarlat-la-Canéda depuis 120 ans, ce laboratoire spécialisé dans les produits d'appareillage de l'incontinence appartient depuis 2006 au groupe danois Coloplast. Il fabrique des pièces en petites séries, sur un catalogue riche de plus de 3000 références, d'où un travail principalement manuel qui requiert des gestes très précis. C'est à la demande du groupe que les premiers fondamentaux du Lean ont été posés. « Nous étions dans un fonctionnement très traditionnel, avec le chef qui décide et l'opérateur qui exécute, se souvient Jean-Yves Dauba, aujourd'hui animateur de la démarche. Le Lean a complètement changé la façon de manager au sein de l'entreprise. Cette méthode est très bien passée auprès des

→ COLOPLAST

Secteur : santé

Activité : laboratoire spécialiste de l'appareillage de l'incontinence

Effectif : 230 salariés

Région : Aquitaine

salariés, à qui on demandait ce qu'il fallait faire pour améliorer les postes de travail. »

« On ne peut pas faire du Lean tout seul »

Après une restructuration dans le groupe, liberté a été donnée aux filiales de poursuivre ou non dans cette voie. Hervé Pérez, directeur du site aquitain, n'a pas hésité à continuer. « Le Lean apporte des outils et des méthodes de travail structurées et structurantes, qui permettent d'avancer dans un certain nombre de démarches, estime-t-il. Cela nous permet d'intégrer de façon régulière les notions de sécurité et de confort au travail. » Aussi a-t-il conservé Jean-Yves Dauba dans son poste d'animateur Lean. Celui-ci s'est cependant vite senti isolé : « On nous a coupé tout le soutien qu'on avait au central, or on ne peut pas faire du Lean tout seul, il faut un regard extérieur pour apprendre, essayer d'adapter ».

L'entreprise s'est alors tournée vers l'association A2C (Aquitaine Amélioration continue de la compétitivité). « Ces derniers nous ont conseillé de faire de l'ergonomie et de nous adresser à l'Aract », poursuit Jean-Yves Dauba. « Lorsque nous nous sommes engagés dans cette démarche, j'ai demandé qu'il y ait un transfert de savoir-faire afin qu'une équipe autonome en interne soit par la suite capable de faire un diagnostic et des propositions de plan d'action », complète Hervé Pérez.

Une formation-action a conduit à étudier plusieurs postes de travail, via notamment le logiciel Muska* pour évaluer les risques de troubles musculosquelettiques. Un groupe d'ergonomie a été pérennisé, qui mène dorénavant deux chantiers d'amélioration par an.

Changer de regard

Des chariots ont ainsi été testés pour réduire le nombre de manipulations lors du transport des matières premières du magasin au site de production. Dans l'atelier de mélange, un système de tables élévatrices a diminué les gestes répétitifs. Concernant la question des déplacements, l'approche ergonomique a permis de compléter la vision Lean. « Le cœur du métier de production n'est pas de se déplacer et le Lean s'arrange pour que tout soit à portée de main », indique Jean-Yves Dauba. Mais lorsqu'il a été projeté de rapprocher deux postes, les opératrices ont fait valoir que, malgré les charges lourdes, le temps de déplacement et le temps passé sur le deuxième poste leur permettait un temps de récupération. « Avec cette formation sur l'ergonomie, j'ai compris ce qu'elles voulaient dire et, au regard de cet impact qui aurait dégradé les conditions de travail, nous avons abandonné le projet », indique l'animateur Lean.

Caroline Delabroy

* Lire aussi sur Muska le cas d'entreprise paru dans Travail & Changement, n°331, p. 9.

XAVIER MERLIN,
chargé de mission de l'Aract Aquitaine



Il y a un juste milieu à trouver

L'entreprise souhaitait être formée à l'analyse ergonomique des postes de travail. L'analyse de la demande a révélé un risque important de troubles musculosquelettiques (TMS). Nous avons donc répondu en proposant d'aider à structurer une démarche de prévention des TMS, dans laquelle nous transmettrions des notions d'ergonomie. Souvent, les entreprises s'imaginent qu'une action ponctuelle limitée à un aménagement de poste va résoudre le problème. Chez Coloplast, ils avaient déjà une vision plus juste d'une démarche continue. Le fait qu'ils se soient engagés dans le Lean a été un élément facilitateur dans la compréhension et la structuration du projet de prévention. Mais ce projet les a aussi interrogés sur leur démarche Lean. À l'image des déplacements, nous avons donc travaillé sur le juste nécessaire. Entre les théories anti-gaspillage du Lean et les conditions de travail qui invitent à plus de marges de manœuvre, il y a un juste milieu à trouver.



Comment articuler performance et conditions de travail ?

Aller au-delà du Lean et des modèles d'organisation du travail : c'est tout l'enjeu de l'articulation entre performance et conditions de travail. Cela se passe notamment au quotidien, au plus près du terrain, de manière réellement participative pour sortir des limites et écueils des méthodes toutes faites et s'écarter d'un cadre hyper-normé et prescriptif, en somme grâce à un « travail d'organisation » (G. de Terssac). Définir les propres enjeux de l'entreprise, trouver les points de vigilance et les actions à mettre en œuvre : le Réseau Anact identifie quelques points incontournables.

Fiche réalisée par Mélanie Burllet,
m.burllet@anact.fr

ENJEUX	POINTS D'ATTENTION	ACTIONS
ÉLABORER DES COMPROMIS PARTAGÉS ENTRE OBJECTIFS DE PERFORMANCE ET D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas mettre l'une (la performance) sous la coupe de l'autre (les conditions de travail) et inversement. • Viser la durée des solutions identifiées (attention aux coûts cachés à moyen/long terme). • Articuler les différents niveaux de concertation : du stratégique au local. 	<ul style="list-style-type: none"> → Repérer les contradictions et tensions. → Rechercher des points de vue hétérogènes/stimuler la controverse pour les rendre discutables. → Se focaliser dans les échanges sur le travail tel qu'il se réalise concrètement.
IMPLIQUER LES SALARIÉS DANS LA CONCEPTION DU TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître la variabilité inéluctable du travail et l'imprévisibilité des aléas. • Prendre en compte la diversité des populations au travail. 	<ul style="list-style-type: none"> → Intégrer les usages en sollicitant les utilisateurs dans la conception ou le choix des outils (ex : système d'information). → Créer des espaces de discussion sur le travail via des objets circonscrits : charge de travail, etc. → Veiller à la représentativité des participants (âge, ancienneté, métiers, etc.).
SOUTENIR ET RECONNAÎTRE LES RÉGULATIONS AUTONOMES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES	<ul style="list-style-type: none"> • Laisser des marges de manœuvre dans la réalisation des activités de travail au quotidien. • S'appuyer sur les savoir-faire professionnels (expertise métier) et la diversité des pratiques : préserver les identités professionnelles ou faciliter leur recomposition. 	<ul style="list-style-type: none"> → Créer les conditions d'espaces et temps de discussion informels entre collègues (sans encadrement). → Encourager la prise d'initiatives. → Décentraliser ou laisser ouvertes les prises de décision. → Renforcer la délégation. → Valoriser le travail en équipe.
FAVORISER UN MANAGEMENT DU TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> • Porter attention à l'évolution des conditions de travail des encadrants de proximité (part de l'activité de reporting, standardisation de leurs pratiques, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> → Donner les moyens organisationnels aux encadrants de proximité : temps, ressources (marges de manœuvre, moyens financiers, etc.), légitimité. → Valoriser l'activité de soutien.

OUVRAGES ET RAPPORTS

Lean manufacturing. Quelle place pour la santé et la sécurité au travail ? Evelyne Morvan, Martine François, Sandrine Guyot et al., Institut national de recherche et de sécurité (INRS), 2013, 56 p.

Les professions intermédiaires : des métiers d'interface au cœur de l'entreprise, Jean-Paul Cadet, Christophe Guitton et Patrick Conjard, Armand Colin, 2013, 396 p.

« **Le responsable d'unité dans la construction automobile : le management de proximité face au Lean Management** », Thierry Colin, Benoît Grasser et Lionel Jacquot, in *Les professions intermédiaires...*, Jean-Paul Cadet et al., Armand Colin, 2013, pp. 125-133.

Lean Management : outils, méthodes, retours d'expériences, questions/réponses, Christian Hohmann, Eyrolles, 2012, 424 p.

Manager sans gaspillage : l'approche lean du management, Cédric Stien, Afnor Editions, 2011, 89 p.

Salariés, le lean tisse sa toile et vous entoure : petit manuel à l'usage de ceux qui se préoccupent du travail et de la santé, Philippe Rouzard, L'Harmattan, 2011, 175 p.

Le Lean management dans les services : bilan des pratiques et outils dans 10 pays européens, Algoé Consultants, 2011, 32 p.

Processus et Entreprise 2.0 : innover par la collaboration et le Lean management, Yves Caseau, Dunod, 2011, 290 p.

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

Sortie de l'ouvrage **Prévenir les risques psychosociaux, outils et méthodes pour réguler le travail**

DANS LA COLLECTION « AGIR SUR » DES ÉDITIONS DE L'ANACT.

Face aux risques psychosociaux (RPS), les entreprises ont mesuré les limites des approches de prévention centrées sur l'individu et sur des batteries d'indicateurs quantitatifs. Ce guide, réalisé par Philippe Douillet, chargé de mission à l'Anact depuis plus de dix ans et en charge des risques psychosociaux, ouvre de nouvelles perspectives. Il propose de s'attaquer aux causes profondes des RPS : le travail et son organisation. Son ambition : aider à réduire la tension entre les contraintes et les ressources nécessaires pour réaliser un travail de qualité. Porter un tel objectif suppose de s'intéresser de près au travail et à ses conditions d'exercice. Il faut de la méthode et des outils. Ce guide permet de passer à la pratique. Il livre des outils innovants comme

le modèle C2R d'analyse des risques psychosociaux ou encore les « situations-problème » pour identifier et comprendre les difficultés du travail, mais aussi dégager des marges de manœuvre et d'amélioration. Il fait aussi la part belle aux conditions du dialogue social et de la coopération entre les acteurs nécessaires sur le sujet des RPS. Chaque étape de la démarche spécifique aux RPS est détaillée dans cet ouvrage : du diagnostic au plan d'action et jusqu'au document unique. Enfin, des propositions précises sont faites pour insérer durablement la question du travail dans les stratégies d'entreprises. À commander sur www.anact.fr



ARTICLES

« **Lean production et modèles de valeur. Une approche régulationniste par le travail** », Christian du Tertre, *Activités, revue électronique*, n° 9, 2012, pp.168-178.

« **Les fausses promesses de la méthode Toyota** », Fabrice Bourgeois, Xavier Roart, Philippe Davezies et Antoine Valeyre, *Santé et Travail*, n° 78, avril 2012, pp. 25-40.

« **Lean management : comment préserver les conditions de travail** », Virginie Leblanc et Mélanie Burlet, *Entreprise & Carrières*, n° 1112, février 2012, pp. 20-27

« **Le lean, régime maigre qui fait débat** », *Liaisons sociales magazine*, n° 129, février 2012, pp. 47-49

« **Santé au travail : voyage en pays de Lean management** », Thibault Bertrand et Arnaud Stimec, *Revue française de gestion*, n° 214, mai 2011, pp. 127-144.

« **Le manager de proximité dans une logique de Lean production : une position soutenable ?** » Thierry Colin, Benoît Grasser et Ewan Oiry, in *Actes du XXII^e Congrès de l'AGRH*, AGRH, 2011.



sur www.anact.fr

Consultez et téléchargez des cas et exemples d'entreprises qui ont réfléchi à la mise en œuvre d'une démarche Lean. Regardez et écoutez des paroles d'experts sur le Lean dans nos vidéos sur www.anact.fr



sur le web

Dossier spécial sur le Lean dans la revue électronique « *Activités* » : « **Que faire du Lean ? Le point de vue de l'activité** », avec des articles de Pascal Ughetto, François Hubault, Fabrice Bourgeois, Christian du Tertre, Alexandre Morais. À télécharger sur www.activites.org, volume 9-2012, numéro 2.

Des ressources et des questions autour du Lean sur le site www.institut-lean-france.fr



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Hervé Lanouzière - directeurs de la rédaction : Dominique Vandroz et Stéphanie Da Costa - directrice technique et scientifique : Pascale Levet - rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr.

Contributeurs au dossier : Mélanie Burlet, Rémi Cottet, Xavier Merlin, Fabrice Raspochnik.

Réalisation Reed Contents - chef de projet : C. Girard ; journalistes : C. Delabroy et M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : M.-C. Martineau ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M.-N. Faroux - 52, rue Camille-Desmoulins, 92448 Issy-les-Moulineaux Cedex - impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue. Dépôt légal : 3^e trimestre 2013. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 192, avenue Thiers-CS 800 31-69457 Lyon Cedex 06, tél. : 04 72 56 13 13.

Lean production et modèles de valeur

Une approche régulationniste par le travail

Christian du Tertre

Université Paris Diderot – Paris 7, Ladyss – CNRS, ATEMIS — c.dutertre@atemis-lir.com

ABSTRACT

Lean production and value models. A regulationist approach through work. Lean appeared in an historical and local context (Japan) which has little to do with contemporary economic dynamics. In order to be able to analyze its current impact on work, it would appear necessary to consider new forms of value production and the tensions which occur between the different levels of performance

KEYWORDS

Lean, work, performance, productivity, quality, profitability, regulation

Les organisations connaissent des évolutions régulières. Dans certaines situations, elles subissent de véritables chocs changeant les repères et plus profondément les formes de coopération dans le travail avec de multiples conséquences sur le sens du travail, la santé des salariés, la qualité des services rendus...

L'introduction de méthodes issues de l'expérience japonaise, notamment chez Toyota, généralement dénommées Lean production, dans des entreprises industrielles, mais aussi, aujourd'hui, dans des entreprises de service, dans des organisations publiques ou parapubliques, comme les hôpitaux, pose de nombreuses interrogations quant au devenir du travail.

Cet article resitue le Lean dans le contexte historique de son émergence au Japon, analyse son lien avec les changements de mode de régulation de la performance et présente les contradictions que provoque cette approche de la production face aux évolutions du travail associées aux transformations structurelles de la création de valeur.

1.- Le Lean à son origine : quelques éléments de repères historiques

L'expression « Lean » apparaît à la fin des années quatre-vingt lorsque des chercheurs du MIT (Massachusetts Institute of Technology) tentent, aux États-Unis, de qualifier les méthodes de gestion de production en vigueur chez Toyota. Mais ces méthodes ont été mises au point et engagées depuis plusieurs années, voire depuis plusieurs décennies dans l'entreprise. Elles relèvent d'une approche spécifique de la qualité totale développée, dès les années soixante, par Toyota sur la base des analyses et des recommandations de T. Ohno (Coriat, 1992).

Cette approche de la « qualité totale » dénommée parfois approche japonaise de la qualité se distingue de l'approche américaine. Aux États-Unis, l'expression « qualité totale » désignait le fait d'appliquer à toute l'entreprise, à tous ses services, les méthodes de « gestion de la qualité ». Il s'agissait donc d'étendre les méthodes de gestion de la qualité qui avaient été

prises en place dans les ateliers de production au cours des années quarante, cinquante, soixante aux services fonctionnels. Au Japon, et plus particulièrement chez Toyota, la notion de « qualité totale » recouvrait l'idée que l'approche de la qualité menée à son terme devait être à même de remettre en cause le découpage fonctionnel des rapports entre services, des rapports entre ateliers, des rapports entre services fonctionnels et ateliers de production (du Tertre, 1990). Certains observateurs parlaient d'une approche relevant d'une pyramide à l'envers vis-à-vis de celle en vogue aux États-Unis qui se limitait à appliquer partout la gestion de la qualité. Pour que les produits réalisés dans un atelier de production progressent en qualité, Toyota envisageait de faire évoluer les relations entre services, entre ateliers, et pas seulement faire évoluer l'organisation du service ou de l'atelier considéré.

Cette approche de la « qualité totale japonaise » supposait que les informations concernant la non-qualité remontent des ateliers vers la direction de l'entreprise pour que soient identifiés et analysés, sur la base d'une approche globale, d'un côté les obstacles à la qualité, de l'autre des leviers d'amélioration. Si l'information de la non-qualité restait cantonnée à l'atelier ou au service dans lesquels la non-qualité était repérée, la capacité d'action était limitée. C'est de cette stratégie que remonte l'idée d'arrêter et de signaler toute anomalie : non pas de la signaler simplement au niveau de l'atelier, mais de la faire remonter. Pour ce faire, il fallait provoquer un incident, arrêter la production. C'est le principe dit « *Jidoka* » : faire remonter l'information et s'appuyer sur les retours d'expérience pour être à même de faire évoluer les processus ; pas seulement le processus interne à l'atelier, mais le processus dans son ensemble. L'événement que provoque l'arrêt de la production oblige à ne pas cantonner l'information sur un plan local.

Cette approche de la qualité va s'adosser à une conception originale, à l'époque, des déterminants de productivité. Au lieu de s'adosser à une logique d'économie d'échelle et à une intensification du travail direct par introduction de nouvelles technologies de production propre à l'industrie de masse en vigueur aux États-Unis et en Europe, Toyota va se préoccuper de créer une industrie « flexible » dont les efforts de rationalisation se concentreront sur l'usage du « capital circulant », c'est-à-dire des « encours de production », des stocks finaux et intermédiaires. La chasse aux gaspillages devient un levier stratégique dans une situation où Toyota était contraint d'impulser une production flexible. En effet, l'industrie automobile japonaise était récente et prenait appui sur un marché intérieur plus étroit que celui des États-Unis ou ceux de l'Europe. De plus, les firmes américaines plus anciennes avaient développé entre les deux guerres une puissante industrie exportatrice, présente au Japon. Rattraper les échelles de production en vigueur aux États-Unis relevait d'une mission impossible. Se construire dans les niches et sur les marchés spéciaux de plus petite taille devenait stratégique. Il fallait, alors dès les années soixante, avant l'apparition du traitement numérique de l'information¹, impulser une industrie flexible qui exige pour être rentable une attention particulière à la gestion des « encours ». C'est le principe du « *Juste à temps* » (flux continu, flux tiré, zéro stock...).

En définitive, le Lean est apparu au Japon et plus particulièrement chez Toyota sur la base de deux principes :

- un principe de gestion, être informé centralement des éléments de non-qualité repérés localement ;
- un principe économique, accroître la productivité du capital circulant par la flexibilité de l'organisation et la mobilisation subjective des ouvriers : être à même de prendre la décision d'arrêter la chaîne, faire connaître ses idées d'amélioration du processus productif sur la base de son expérience.

¹ La « puce » ne sera inventée qu'en 1973 ; son introduction dans la productique au début des années quatre-vingts (cf. du Tertre & Santilli, 1992),

In fine, au cœur des préoccupations de l'entreprise apparaissent les éléments d'une doctrine industrielle et opératoire originale qui concentre l'attention sur :

- la gestion des flux de matière et leur lisibilité ;
- la généralisation d'indicateurs mesurables ayant un sens tant pour les opérationnels en atelier que pour les concepteurs de processus à la direction de l'entreprise ;
- la circulation régulière de l'information de manière descendante et surtout ascendante, fondée sur l'expérience ;
- l'importance du management de proximité ;
- la mise à plat des processus ;
- une approche systémique et globale se traduisant localement par le renforcement de la standardisation des opérations et des processus.

Cette orientation s'opère dans un cadre macro-économique national d'ensemble au Japon où l'entreprise est conduite à rechercher un modèle productif flexible lui permettant de stabiliser la croissance de niches, dans un marché mondial encore dominé par la production de masse de type fordiste. Ce modèle original est fondé sur des gains de productivité relevant de la flexibilité de l'organisation et de la progression de la qualité des processus.

Dans le fordisme classique, les efforts sont portés sur les investissements technologiques, les équipements étant de plus en plus spécialisés dans une situation où le changement de modèle de voiture conduisait à changer les lignes de production. Le poids grandissant des investissements était amorti par la croissance des volumes de production et de vente. Du côté du travail, la spécialisation des équipements provoquait celle du travail et la répétitivité des tâches. Dans le cas du Japon, la production destinée à des niches reposait sur la flexibilité organisationnelle (les équipements étant faiblement spécialisés — maintien de machines-outils dites universelles), associée à la mobilisation des salariés. Des équipes d'ouvriers relativement peu spécialisés (vis-à-vis du fordisme classique) réalisaient un travail qui faisait appel à l'intelligence de situation et à l'initiative productive.

2.- Lean, modèles de valeur et modes de régulation de la performance

Mais la dynamique industrielle qui advient à la fin des années quatre-vingt va être marquée par un changement de mode de régulation de la performance, aux États-Unis, en Europe et au Japon. La prise en considération de ce changement de mode de régulation de la performance est essentielle à saisir, car les effets du Lean, avant et après, ne sont pas les mêmes. Si le Lean peut présenter des aspects positifs vis-à-vis des salariés en situation d'exécution, notamment en atelier de production, avant les années quatre-vingt, la dynamique du Lean va se retourner en son contraire compte tenu d'une évolution majeure concernant les conditions dans lesquelles la valeur est créée.

2.1.- Le modèle industriel fordien de la valeur

Dans le modèle industriel de la valeur (du Tertre, 2007), les ressources mobilisées sont essentiellement matérielles. La production engage la transformation de matières premières, de produits semi-finis, tout en mobilisant des équipements, c'est-à-dire des machines-outils plus ou moins automatisées (du Tertre, & Santilli, 1997, *op cité*). L'approche de la qualité va s'opérer grâce à des indicateurs relevant de mesures associées à des normes adossées à des étalons de mesure. Le contrôle de la qualité repose ainsi sur la possibilité de vérifier les cotes essentielles des produits semi-finis ou des produits finis à partir de « carottages » en cours et en fin de production.

Les « configurations productives de série » sont au cœur des entreprises industrielles dans la mesure où c'est là que les déterminants industriels de la productivité font leurs effets les plus

importants : économies d'échelle, intensification du travail, intégration du progrès technique. C'est dans les ateliers de production que repose l'essentiel des gains de productivité. Les services supports ou administratifs sont peu engagés dans des logiques relevant de la recherche de gains de productivité. C'est pourquoi ce sont les ouvriers de production, et en leur sein les ouvriers spécialisés (OS), qui supportent l'essentiel des efforts de productivité d'une entreprise.

La vision opérationnelle de la création de la valeur passe par le caractère séquentiel et parfois simultané des processus de production. Mécaniser les relations entre séquences pour les fluidifier et diminuer les stocks intermédiaires, passe par la conception de chaînes de montage qui, avec l'extension du fordisme, vont être au cœur de la représentation fonctionnelle de la création de la valeur. Cette vision sera, d'ailleurs, reprise en gestion, la fin des années soixante-dix, par M. Porter (du Tertre & Marielle, 2010) à travers l'expression « chaîne de valeur ». La chaîne de montage exige la standardisation poussée des produits, des produits intermédiaires et des processus. Standardisation, mécanisation et industrialisation vont, ainsi être intimement associées dans les « formes de conscience » tant des responsables d'entreprise que des syndicalistes ou des responsables institutionnels.

Dans une telle approche de la production, le mode de régulation de la performance repose sur trois registres : la qualité, la productivité, la rentabilité. C'est trois registres sont liés les uns aux autres suivant un ordre précis :

- la qualité vient en premier. C'est sur la base d'une stabilisation de la qualité que l'engagement à grande échelle de la production peut être engagé ;
- la productivité vient en second. Une fois cette qualité acquise, l'entreprise cherche à obtenir des gains de productivité en s'appuyant sur les principaux déterminants industriels de la productivité (économies d'échelle, intensification du travail direct, intégration du progrès technique qui favorise l'intégration et les cadences des différentes séquences productives) ;
- la rentabilité vient en troisième. Les gains de productivité permettent de diminuer les coûts unitaires des produits et leurs prix relatifs ce qui va stabiliser et accroître la rentabilité du capital. C'est sur la base des gains de productivité que la rentabilité est assurée. Elle apparaît comme un résultat de la dynamique productive de l'entreprise.

Il faut remarquer que ce mode de régulation de la performance et le modèle de valeur faisant référence sont fondés sur l'extension des marchés internes des différents pays de l'OCDE et la croissance de la demande associée d'une part à la progression de la solvabilité des ménages et, d'autre part, à la généralisation d'un mode de vie centré sur l'acquisition de biens d'équipement. Les effets externes de cette approche de la dynamique productive, notamment, sur l'environnement, ne sont pas pris en compte. Les externalités sont considérées comme hors champ de la performance.

Ce modèle de valeur et ce mode de régulation de la performance sont adossés à un ensemble de dispositifs institutionnels qui garantissent leur pérennité. Ces dispositifs renvoient aux règles et conventions qui structurent le rapport salarial et à celles qui encadrent la concurrence oligopolistique (Boyer, 1986). C'est notamment le cas des conventions concernant le partage des gains de productivité ou les règles de la concurrence qui stabilisent la place de la qualité dans les logiques productives et marchandes. La dynamique de la sphère financière a été conditionnée par le compromis salarial fordiste et par l'encadrement de la concurrence.

2.2.- Le Lean, un modèle original vis-à-vis du fordisme

Dans cette situation d'ensemble qui dominait au sein des pays de l'OCDE, le Lean et plus précisément, le mode japonais d'approche des dynamiques industrielles est apparu comme original. Cette approche était très liée à l'environnement macro-économique des entreprises

de ce pays les poussant à s'engager, bien avant l'Europe et les États-Unis dans le développement de productions en petites séries autorisant la réalisation de produits variés de qualité.

Pour assumer ce projet, l'organisation de la production devait être flexible. Or, dans les années soixante, soixante-dix et même au début des années quatre-vingt, la robotique n'existait pas encore. La flexibilité ne pouvait pas reposer sur l'automatisation flexible, c'est-à-dire sur des technologies industrielles flexibles. La flexibilité comme ressort essentiel des gains de productivité devait, alors, reposer sur l'organisation et un mode particulier de mobilisation de la main-d'œuvre d'exécution.

Un rapport salarial spécifique va être instauré. La flexibilité organisationnelle va être promue octroyant aux ouvriers des espaces d'initiatives (arrêts de la production, innovations de process) et d'échanges (retours d'expériences) que le fordisme classique repoussait. Un lien original va être instauré entre la qualité et la productivité. L'approche de la qualité va être centrée sur les produits intermédiaires de telle manière qu'il était demandé par la hiérarchie de faire « bien du premier coup » même si le temps de réalisation était plus long que les temps standards les plus brefs. Cette approche renouvelée du rapport entre qualité et productivité va être soutenue par des méthodes favorisant la remontée de l'information reposant sur une forme de mobilisation subjective des salariés. Cette dernière était soutenue par la promotion de « l'emploi à vie » et le suivi d'un management de proximité dont la mission était de faire remonter l'expérience.

Ces méthodes constituaient, ainsi, un ensemble de référents éloignés du fordisme classique en tant que mode de régulation de la performance industrielle, même si elles étaient insérées dans une approche de la valeur pouvant être considérée, à première vue, comme assez proche de celle en vigueur dans les autres pays industriels : un, la qualité ; deux, la productivité ; trois, la rentabilité. Ce sont les articulations entre qualité et productivité qui n'étaient pas les mêmes. Faire plus lentement, mais bien du premier coup et éviter ainsi les rebuts ce qui permettait de réduire le capital circulant mobilisé (Japon) ; faire vite et identifier les rebuts en cours de production pour les écarter progressivement de la ligne de production.

2.3.- Les années quatre-vingt-dix et l'émergence du mode financiarisé de régulation de la performance

Les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix vont tout bouleverser. Depuis le début des années quatre-vingt, les marchés de biens d'équipement des ménages sont devenus saturés dans les pays de l'OCDE. La grande majorité des ménages était équipée. La demande de ces derniers évoluait vers le renouvellement des biens et le multi-équipement, ces deux démarches de consommation étant très sensibles à l'innovation et à la spécification de la qualité. Les tailles des séries se réduisent, la notion de niches ayant tendance à se généraliser.

La saturation des marchés a provoqué l'intensification de la concurrence et la nécessité pour les entreprises, d'un côté, de fabriquer des produits variés et d'engager de très lourds investissements, notamment en robotique, afin de faire évoluer leurs chaînes de production vers la flexibilité technologique, de l'autre, de trouver de nouveaux débouchés, notamment, dans les pays de l'Est européen ou dans les pays émergents. Cette évolution de la stratégie des entreprises les a conduits à rechercher de nouvelles ressources financières. Les grands groupes, dans leur grande majorité, vont resserrer leur activité sur les segments de production leur apparaissant les plus rentables, les aspects financiers jouant un rôle primordial.

Un nouveau mode de régulation de la performance s'instaure que l'on peut qualifier de mode néo-industriel et financiarisé, les objectifs de rentabilité prévalant sur ceux relevant de la productivité et de la qualité. Les rapports entre les trois registres se sont transformés : 1. la rentabilité ; 2. la productivité ; 3. la qualité. En effet, la saturation des marchés a un second effet qui ne relève pas seulement des formes de la concurrence, mais du rapport entre gestion

et de production. Tant que les marchés croissaient, la rentabilité était fondée sur les économies d'échelle et apparaissait comme le résultat de ces gains de productivité. Avec la saturation des marchés, les effets d'échelle sont très affaiblis, voire négatifs, les gains de productivité ne sont plus assurés, un risque majeur porte sur le résultat financier. Les entreprises s'engagent alors dans une dynamique gestionnaire ou les aspects financiers influencent directement l'organisation de la production et l'approche même de la productivité comme de la qualité.

La productivité n'est plus abordée de manière physique (tant de pièces ou de produits en tant d'heures de travail), mais de manière monétaire (tant de valeur ajoutée traitée par tant d'heures de travail ou d'hommes). Le passage de l'approche physique de la productivité qui correspond à ce que vit et perçoit l'opérateur au travail, à l'approche en valeur monétaire de la productivité, ce que perçoivent le gestionnaire et le financier, déconnecte l'opérateur du sens du travail dans la mesure où cette grandeur ne dépend plus centralement du travail, mais des évolutions des prix. Cette évolution de l'approche de la productivité a été rendue possible par la généralisation de la notion de « client interne » entre les unités d'une même entreprise et de la notion de « prix interne » ou « prix de session » constamment comparés aux prix de marché. Cette évolution va aussi être facilitée par le passage aux NTIC : d'un côté, la recherche de flexibilité sera adossée à la généralisation de la robotique et plus à la flexibilité de l'organisation et à la mobilisation subjective du travail, de l'autre, l'information circulera par l'intermédiaire de l'informatique qui favorisera le contrôle individuel du travail et son intensification.

La gestion de la qualité va être aussi influencée par l'inversion des ordres de priorités des registres de la performance et le primat du registre de la rentabilité. Vis-à-vis de la clientèle et de l'action commerciale, la qualité est présentée comme centrale, notamment, en termes de produit fini, d'image..., mais comme principe de gestion de la production, la qualité est mise au second plan vis-à-vis de la productivité, au troisième plan vis-à-vis des coûts et de la rentabilité. Les efforts sont portés sur les « entrants coûteux » en dehors de l'appréciation réelle que l'opérateur a de la qualité de son travail, de l'impact de telle ou telle opération sur le devenir final du produit, l'accent étant mis sur les produits intermédiaires et leur vente « aux clients internes ».

Dans un tel contexte, le Lean va jouer un rôle très différent dans les organisations productives que celui qu'il avait chez Toyota dans la période historique précédente.

2.4.- Les effets pervers du Lean associé au mode de régulation financiarisé de la performance

Les changements de la dynamique économique d'ensemble conduisent à modifier la portée de la diffusion du Lean dans les activités productives contemporaines. La flexibilité va devenir une exigence pour toutes les entreprises, mais dans des conditions très différentes des années soixante. À partir du milieu des années quatre-vingt, cette flexibilité peut être assurée par des robots, la main d'œuvre et l'organisation du travail pouvant passer au second plan. Dans ce nouvel espace de régulation, le Lean va avoir une signification très différente. Son usage va se retourner contre les salariés en situation d'exécution et d'encadrement de proximité. En réalité, la domination de la régulation financiarisée a transformé le contenu social et économique du Lean. Plusieurs séries de remarques méritent d'être formulées.

Les espaces d'autonomie ont changé de finalité et de logique. Ils étaient associés, dans la période précédente, à la décision d'arrêter la ligne pour cause de non-qualité et pour favoriser les retours d'information vers la direction de l'entreprise en vue de faire évoluer les interfaces entre les services et les ateliers de production. En étant adossés à des objectifs de productivité en volume, ils sont, à l'heure actuelle, instrumentalisés vers l'intensification du travail sur un plan local. Cette nouvelle fonction se retourne d'autant plus contre les ouvriers, renommés opérateurs, que les taux de croissance de l'activité se sont ralentis, les gains de

productivité ayant tendance à provoquer des réductions d'emplois qui remettent en cause « l'emploi à vie ». Dans ce nouveau contexte, les opérateurs sont confrontés à des injonctions paradoxales : prendre sur soi et être à l'initiative de la progression de la productivité et prendre le risque d'être à l'origine des pertes d'emplois.

La chasse aux gaspillages a tendance à provoquer des arbitrages défavorables à la qualité au regard des nouvelles tensions qui apparaissent suite au changement de priorité entre qualité et productivité, propre à la financiarisation des entreprises. Cette dynamique engage les opérateurs dans des conflits de conscience entre le respect des consignes et le « travail mal fait » (le « sale boulot »).

L'importance accordée par le Lean à la gestion par les flux, favorise la généralisation de la notion de « chaîne de valeur ». Or, cette approche de la valeur est le fer de lance des processus de recentrage des entreprises sur leur « cœur de métier » qui se traduisent par l'externalisation des segments les moins rentables, des pertes d'emplois et des changements de convention collective de référence. Le primat de l'approche gestionnaire par les flux et les « prix internes » conduit à mettre en concurrence les sites de production comme les équipes, et à casser toute forme de coopération. Le Lean contribue, ainsi, au délitement des collectifs de travail.

La recherche de « solutions immédiates » propre au Lean favorise la prééminence du court terme sur le moyen et le long terme que l'on constate dans le mode de régulation financiarisé. Cela contribue à enfermer la recherche de réponse aux enjeux productifs dans le périmètre de l'atelier ce qui exclut la prise en compte des externalités, en matière d'environnement, de santé physiologique et mentale, d'inégalités sociales. Dans ce cadre restreint d'action, l'introduction du Lean a tendance à réduire les « investissements immatériels » (du Tertre, 2008) notamment ceux concernant les ressources humaines.

En définitive, le Lean apparaît comme un levier favorisant la domination du mode de régulation financiarisé de la performance des entreprises. Le primat du registre financier sur ceux de la productivité et de la qualité y trouve des justifications d'ordre opérationnel. Le Lean provenant du Japon et plus particulièrement de Toyota les légitime. Le Lean s'appuyant sur des « experts », des gestionnaires « sachant », il est l'occasion d'alliances renouvelées entre les acteurs de la finance et ceux en charge du caractère opérationnel des organisations au sein des entreprises, « managers » ou « consultants » labélisés « Lean ».

3.- Changements structurels, économie servicielle et travail

Si le Lean peut être analysé comme un levier favorisant la domination du mode financiarisé de régulation de la performance des entreprises, le Lean apparaît, également, comme un dispositif de gestion de la production entrant en contradiction avec les évolutions du travail réel associées aux transformations structurelles des activités productives de ces trente dernières années. Dans ce cadre d'analyse, le Lean apparaît comme un dispositif destructeur de valeur servicielle, au sens où il tend à casser les logiques de coopérations transverses (coopérations entre prestataires et bénéficiaires) propres aux activités de service et à dévoyer la spécificité de l'usage des ressources immatérielles, essentielles dans le travail des salariés en situation d'exécution comme en situation d'encadrement. Il contribue, ainsi, à renforcer les dispositifs empêchant la prise en compte du travail réel.

3.1.- Passage d'une économie industrielle à une économie servicielle

La place des activités de service est devenue prépondérante dans la dynamique des économies contemporaines. Cela peut se constater à partir d'analyses quantitatives en termes d'emplois ou de valeur ajoutée. À titre d'illustration, les secteurs industriels ont vu leurs emplois diminuer en France de 4,537 millions à 3,554 millions entre 1990 et 2005, soit une baisse de 21,7 % en 15 ans ; les secteurs de services ont vu leurs emplois croître de 15,038

millions à 18,301 millions, soit une augmentation de 21,7 %, dans la même période. Au sein des entreprises industrielles, mêmes, les emplois de fabrication ont fortement diminué vis-à-vis des emplois de service au point que certains économistes considèrent qu'il n'y a plus de différence à introduire entre industrie et service. Enfin, la structure des investissements a tendance à se déformer ; les dépenses relevant des investissements en matériels d'équipement occupant une place de moins en moins grande vis-à-vis des dépenses en « investissements immatériels », c'est-à-dire des dépenses en formation, en recherche-développement, en information et communication, en conseil qui relèvent toutes du financement d'activités de service.

Les services occupent une place prépondérante et jouent un rôle moteur dans la dynamique actuelle. Si au dix-neuvième siècle et au vingtième siècle la croissance était fondée sur des gains de productivité relevant principalement des activités de fabrication, depuis le début des années quatre-vingt-dix et la généralisation des NTIC au sein des activités de service, ces dernières constituent les principaux domaines où les gains de productivité sont générés. Enfin, chacun peut constater que la demande de services a tendance à tirer les activités industrielles en tant qu'activités manufacturières, les produits industriels devenant les équipements mobilisés dans les activités de service. À titre d'exemple, les entreprises de communication sont prêtes à offrir un téléphone portable, si la personne se fidélise aux services offerts.

Cette mutation a des effets considérables sur le travail dans la mesure où dans les activités de service se déploie une dynamique de coproduction entre prestataires et bénéficiaires. Le travail ne se limite pas aux coopérations entre pairs au sein d'un collectif et à la coopération verticale au sein de la ligne hiérarchique, mais s'étend à une coopération transverse c'est-à-dire à une coopération engageant les salariés de l'organisation productive et les bénéficiaires du service. De la qualité de cette 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.

Des éléments essentiels de la performance émergent ne relevant plus, uniquement, du périmètre strict de l'entreprise. Le service effectif, toujours distinct du service prescrit, va dépendre, d'une part, de coopérations avec les bénéficiaires qui échappent, pour partie, aux contraintes de subordination des salariés vis-à-vis de leur employeur, d'autre part de contraintes d'accessibilité propres à l'environnement du bénéficiaire. Ce qui pouvait être perçu comme externe à l'entreprise industrielle et à sa performance devient l'une des clés de la performance de la nouvelle organisation industrielle en tant qu'organisation servicielle. L'environnement pénètre le processus de production via l'activité du bénéficiaire que ce bénéficiaire soit un client interne ou externe à l'entreprise.

Ces contraintes d'accessibilité peuvent être identifiées comme relever de cinq domaines :

- des contraintes de synchronisation temporelle ; la dynamique servicielle exigeant que s'articule le temps de travail des prestataires avec le temps des bénéficiaires ;
- des contraintes de proximité géographique ou génomique. Le bénéficiaire est souvent amené à se déplacer vers le prestataire (ou inversement, le prestataire vers le bénéficiaire). Ces déplacements prennent du temps et engagent des dépenses ;
- des contraintes culturelles relevant des formes de représentation de la promesse que présente une offre de service, des compétences mobilisées par le bénéficiaire lors de la prestation ;
- des contraintes techniques, le bénéficiaire doit, souvent, être lui même équipé (en matériel informatique, notamment) et disposer des compétences permettant de coopérer ;
- des contraintes juridiques et sociales qui organisent les droits à l'accès sous conditions.

L'environnement de l'activité de coproduction a, ainsi, un impact décisif sur la performance du service, les externalités (les contraintes ou opportunités ne se limitant pas au périmètre

strict de l'entreprise) jouant un rôle déterminant.

L'approche de la performance et de la valeur servicielle par le Lean est au regard de ce cadre d'analyse contreproductif. La focalisation sur les processus, sur l'aspect séquentiel des flux va à l'encontre du travail réel, à l'encontre des conditions de réalisation des services effectifs. Les principes de rationalisation de l'activité induits par le Lean ne prenant pas en compte les conditions de la coproduction et de son environnement conduisent, actuellement, à détruire de la valeur.

3.2.- Dimension immatérielle de la valeur et travail

La seconde transformation structurelle de la dynamique économique tient à l'importance prise par les ressources immatérielles. Si pendant deux siècles, il pouvait être justifié que l'économie se préoccupe essentiellement du mode de mobilisation, d'allocation et d'utilisation des ressources matérielles, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Les dépenses effectuées par les organisations pour mobiliser des ressources immatérielles, au sens des ressources non mesurables et non dénombrables comme les compétences, la confiance, la pertinence (d'une organisation), les connaissances, sont devenues considérables. Certes, elles ont toujours existé, mais les sciences économiques -et derrière elle la gestion- pouvaient se justifier de ne pas mettre l'immatériel au cœur de leur approche tant les ressources matérielles, dans l'agriculture comme dans l'industrie, occupaient une place centrale. Aujourd'hui c'est différent. L'aspect stratégique de ces ressources est reconnu par la plupart des observateurs ; la compétitivité hors coût dépendant largement de considérations relevant de l'immatériel, les investissements également.

Or, les ressources immatérielles présentent des caractéristiques distinctes de celles relevant des ressources matérielles. La production en transformant les matières premières comme les produits semi-finis en produits finis transmet la valeur des inputs dans les outputs. Une fois les marchandises réalisées, les ressources matérielles qui ont été utilisées pour les fabriquer, n'existent plus comme ressources. Parallèlement, les outils et les équipements matériels utilisés lors de la production s'usent à hauteur de leur taux d'utilisation. Ils perdent de leur valeur.

Les ressources immatérielles présentent la spécificité suivante : l'expérience que représente la production peut dans certains cas conduire au développement de la ressource. Ce n'est pas mécanique, mais un usage des ressources humaines qui tient compte de la dimension subjective du travail conduit, généralement, à son développement. Les compétences des salariés peuvent à l'occasion de l'expérience productive se développer. La confiance qui s'établit au sein des collectifs de travail comme entre prestataires et bénéficiaires peut à l'occasion de sa mise à l'épreuve lors de la production se renforcer. La pertinence d'un mode opératoire, d'une organisation, de connaissances peut, elle aussi, s'améliorer à l'occasion de l'expérience productive. Ce processus d'accumulation de valeur immatérielle n'est pas mécanique, l'expérience productive pouvant épuiser les compétences et derrière l'employabilité des salariés, détruire la confiance, casser la santé des salariés, mettre à mal la pertinence d'une organisation... Ce potentiel de développement va dépendre de deux séries d'enjeux :

- de l'attention apportée à la qualité de la mise en œuvre du travail de coopération dans ces trois dimensions (horizontale entre pairs, verticale au sein de la ligne hiérarchique, transverse avec le bénéficiaire) lors du processus productif ;
- de la capacité à déployer des procédures permettant de revenir sur l'expérience, en engageant des dynamiques de réflexivité, à propos des trois formes de coopération.

L'approche de l'immatériel ne peut donc pas s'opérer sur la base des principes mis en œuvre dans des logiques gestionnaires à même de ne considérer que ce qui est mesurable. Le Lean représente, de ce point de vue, un ensemble de méthodes en porte à faux vis-à-vis de l'immatériel. Pire la non prise en considération du potentiel de développement de

l'immatériel conduit à sa dépréciation. À titre d'exemple, la non-prise en compte de l'évolution des compétences des salariés liée à leur expérience conduit à leur démotivation, à leur perte de confiance en eux à l'affaiblissement de cette ressource immatérielle.

3.3.- Complexité, information et connaissance

L'incertitude des situations de travail et plus largement des situations productives, associée à la complexité de l'environnement, à son instabilité, à l'importance prise par les activités de services, conduit les organisations à mobiliser et à traiter de plus en plus de données, d'informations et de connaissances. Le temps accordé par chaque salarié, quelles que soient sa compétence et sa responsabilité, au traitement des données, des informations et des connaissances, s'est considérablement accru. L'activité de communication est devenue l'une des dimensions essentielles du travail.

Dans ce cadre, l'usage des NTIC s'est intensifié posant de nouveaux enjeux de régulation aux organisations. Certains concernent le rapport entre le temps de travail et temps hors travail, les NTIC aggravant la porosité des ces deux temporalités, d'autres les capacités de discernement de la pertinence d'une information ou d'une connaissance, d'autres, encore le renouvellement des lieux de délibération face à l'émiettement des collectifs de travail.

La valeur créée par les organisations est très liée à la possibilité de penser ces tensions sur la base de l'expérience, d'élaborer des doctrines en phase avec ces mutations. Il s'agit d'éviter de transposer des notions qui avaient encore une certaine pertinence dans les périodes dominées par les activités industrielles, sur les situations de travail contemporaines. L'application de procédures dites industrielles dans le domaine de la communication conduit à des pertes de temps considérables, des incompréhensions sources de tensions contre-productives. L'importation du Lean dans ces configurations de travail représente une régression considérable. L'activité déontique au sein des collectifs disparaissant dans les approches procédurales.

Conclusion : Modèle de valeur et perspective de développement durable

La diffusion des méthodes d'organisation et de gestion de la production se référant au Lean est symptomatique d'une part de la domination des modes de régulation de la performance par la finance, d'autre part, des difficultés à concevoir et à soutenir l'émergence d'un modèle de valeur qui tienne compte des évolutions du travail réel, et qui puisse faire référence. Les acteurs économiques, sociaux et institutionnels en lien avec le monde du travail, les chercheurs en sciences sociales et les consultants adoptant une posture de recherche sont interpellés dans leur capacité à coopérer afin que puisse se constituer un autre rapport à la valeur, un rapport à la valeur qui tienne compte du travail réel des salariés.

La mise en perspective du travail dans le cadre du développement durable peut être une orientation. En effet, le devenir du travail est très directement lié à un mode de développement qui soit en capacité d'associer les préoccupations écologiques, sociales et économiques tout en envisageant de nouvelles formes de gouvernance, notamment, des organisations. Les considérations servicielles de l'approche de la valeur constituent des cheminements utiles pour progresser dans cette voie.

Il s'agit, alors d'opposer à l'introduction du Lean trois types d'initiatives représentant trois types d'investissements immatériels en lien avec le travail et le développement des capacités humaines :

- des procédures d'évaluation (Hubault, & du Tertre, 2008) fondées sur les retours d'expérience concernant les formes de la coopération dans le travail. Il s'agit de considérer la différence entre le prescrit et le réel non pas comme un dysfonctionnement à

réduire, voire supprimer mais comme un écart à identifier et à valoriser. Ces procédures d'évaluation s'opposent aux procédures dites d'évaluation quantitative relevant essentiellement des résultats ;

- des dispositifs de professionnalisation s'appuyant sur les retours d'expérience et l'avancée des connaissances, notamment dans les domaines des sciences sociales et des sciences humaines ;
- des dispositifs d'innovation fondés sur l'expérience de travail et prenant en compte les exigences de développement durable.

La promotion de ces trois types de dispositifs institutionnels serait une façon de faire face à la diffusion du Lean et des méfaits du mode industriel et financiarisé de régulation de la performance des organisations tant privées que publiques ou parapubliques.

BIBLIOGRAPHIE

- Boyer, R. (1986). *La théorie de la régulation, une analyse critique*. Paris: La Découverte.
- Coriat, B. (1992) *Penser à l'envers*. Paris: Éditions Christian Bourgois.
- Hubault, F., & Tertre du, C. (2008). Le travail d'évaluation. In F. Hubault (Ed.), *Évaluation du travail, travail d'évaluation. Actes du colloque des 4-6 juin 2007* (pp. 95-114). Toulouse: Éditions Octarès.
- Tertre du, C. (1990). *La qualité dans le bâtiment : une analyse critique*. Cahiers du PUCA, Ministère de l'équipement et du logement.
- Tertre du, C. (2007). Economie de la fonctionnalité, performance et Développement Durable. In E. Heurgon (Ed.), *Economie des services et Développement Durable* (pp. 39-49). Paris: L'Harmattan, Paris.
- Tertre du, C. (2008). Investissements immatériels et patrimoine collectif immatériel. In C. Laurent & C. du Tertre (Eds.), *Secteurs et territoire dans les régulations émergentes* (pp. 73-90). Paris: Edition l'Harmattan.
- Tertre du, C., & Marielle, B. (2010). *De la valeur industrielle à la valeur servicielle : les conséquences sur le travail et l'action syndicale*. Rapport ATEMIS pour la confédération de la CFDT ; www.atemis-lir.com
- Tertre du, C., & Santilli, G. (1992). *Automatisation et travail*. Paris: PUF, collection économie en liberté.

RESUME

Le Lean est apparu dans une configuration historique et locale (le Japon) qui n'a plus grand-chose à voir avec la dynamique économique contemporaine. Pour être à même d'analyser son impact actuel sur le travail, il apparaît nécessaire de prendre en compte les nouvelles formes de production de valeur et les tensions qui apparaissent entre les différents registres de la performance.

MOTS CLES

Lean, travail, performance, productivité, qualité, rentabilité, régulation

REFERENCEMENT

- Tertre du, C. (2012). Lean production et modèle de valeur. Une approche régulationniste par le travail. *Activités*, 9(2), 168-178, <http://www.activites.org/v9n.pdf>

Article soumis le 22 mars 2012, accepté pour publication le 4 septembre 2012



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE

Centre
d'analyse
stratégique

Janvier 2011
n° 210

LA NOTE
D'ANALYSE

Travail - Emploi

Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise

La participation des salariés est plus que jamais un sujet d'actualité pour les entreprises à la recherche d'un nouvel modèle managérial. À partir d'une étude menée sur des données françaises, cette note met en évidence les conditions d'efficacité des différents dispositifs participatifs et examine les combinaisons les plus susceptibles d'améliorer la performance des entreprises, analysée ici sous l'angle de la performance sociale (mesurée par l'absentéisme).

Plusieurs constats se dégagent. Les plans d'épargne entreprise (PEE) et l'actionnariat salarié influencent positivement le comportement des salariés, alors que l'intéressement, utilisé de façon isolé, ne produit pas d'effets significatifs. Plus encore, certains dispositifs (PEE notamment) semblent renforcer l'efficacité d'autres formes participatives, notamment le dialogue social et la participation des salariés dans les grandes instances décisionnelles. Néanmoins, ces incitations

non monétaires comme la participation aux décisions concernant l'organisation du travail (notamment une plus grande autonomie des salariés). Malgré la multiplication de nouveaux vecteurs de communication (notamment sous l'impulsion des TIC) visant à stimuler la participation des salariés, les interactions sociales directes et les échanges informels entre salariés et direction s'avèrent plus efficaces pour renforcer la confiance dans les rapports hiérarchiques, et au-delà la performance sociale.

La construction d'un lien plus fondamental entre le salarié et son travail (accomplissement, sens donné au travail) est donc essentielle pour mobiliser les salariés. L'association des salariés aux résultats doit s'inscrire dans une culture participative élargie, à travers notamment la recherche des combinaisons efficaces, adaptées à chaque entreprise, entre les différents dispositifs participatifs. ■

➤ PROPOSITIONS

- 1 Mettre en œuvre des mesures de promotion d'une plus grande "culture participative" dans les entreprises, en cherchant une meilleure complémentarité des dispositifs de participation : formation des managers, mise à disposition d'expertises, élaboration d'un "indice de participation".
- 2 Inciter au placement des sommes issues de l'intéressement dans les plans d'épargne longue (de type PEE ou PERCO), notamment par le biais des avantages fiscaux et sociaux.
- 3 Améliorer l'efficacité de l'actionnariat salarié en assurant la représentation des actionnaires salariés et en favorisant la présence d'associations et de clubs de salariés actionnaires par une action volontariste des entreprises.

LES ENJEUX

Les deux dernières décennies ont été celles de l'optimisation financière, de l'individualisation des modes de gestion de la main-d'œuvre (notamment des systèmes de rémunération) et de la mise en place de méthodes organisationnelles qui, paradoxalement, laissent peu d'initiative aux salariés. Ces facteurs ont fortement contribué à une crise managériale, amplifiée par la crise économique, qui se traduit notamment par un désengagement des salariés, voire une perte de sens au travail.

Dans un contexte de sortie de crise, de nombreuses entreprises réfléchissent à la manière de remobiliser leurs salariés, en conciliant performance sociale et exigence de compétitivité. Les dispositifs de partage du profit – et de plus en plus l'actionnariat salarié – trouvent ainsi un regain d'intérêt auprès des dirigeants d'entreprises. Parce qu'ils permettent d'associer financièrement et collectivement les salariés aux résultats de l'entreprise, ils seraient en eux-mêmes particulièrement efficaces pour réconcilier les attentes des salariés et celles des employeurs.

Or de plus en plus de travaux⁽¹⁾ tendent à montrer que c'est l'articulation des différents dispositifs de partage du profit entre eux, mais aussi avec d'autres formes de participation "non financière" des salariés, qui est source de performance économique. La thèse d'une "complémentarité positive" entre les dispositifs de participation méritait, d'une part, d'être affinée afin de déterminer les combinaisons les plus efficaces mais, d'autre part, d'être évaluée sous l'angle de la performance sociale. C'est l'objet de cette note, qui met en perspective les résultats d'une étude⁽²⁾ qui sera diffusée prochainement par le CAS.

INTRODUCTION

De l'ordonnance du 7 janvier 1959 à la loi du 3 décembre 2008, les nombreuses initiatives visant à créer ou modifier des dispositifs "collectifs" de partage du profit et d'épargne salariale (intéressement, participation financière, PEE, PERCO⁽³⁾, actionnariat salarié, etc.), témoignent de l'intérêt pour ces mécanismes. Certains les conçoivent comme un élément du système de retraite, d'autres comme un outil gestion des ressources humaines visant à accroître l'implication des salariés et à attirer de hauts potentiels. D'autres encore en font un moteur de la participation des salariés au capital de l'entreprise, avec pour conséquence la stabilisation de ce capital. Enfin, certains y voient un élément de compétitivité externe, ces mécanismes permettant une modération salariale et un allègement du coût du travail (tout en assurant aux salariés un salaire différé).

En flux comme en stock, les dispositifs participatifs mettent en jeu des sommes considérables. En 2008, les entreprises ont distribué près de 16,2 milliards d'euros à leurs salariés (contre 9,2 milliards en 2000)⁽⁴⁾. Les encours d'épargne salariale⁽⁵⁾ ne cessent de progresser et, malgré une année difficile sur le plan économique, ils se sont établis en 2009 à environ 85 milliards d'euros⁽⁶⁾ (contre environ 55 milliards en 2000).

Par ailleurs, les mécanismes d'épargne salariale (intéressement, participation et PEE) donnent lieu à des exonérations fiscales et sociales, octroyées aux employeurs et aux salariés, estimées par la Cour des comptes à 6,4 milliards d'euros pour l'année 2009.

Les objectifs étant nombreux et les sommes en jeu considérables, il est essentiel de mesurer l'efficacité de ces dispositifs et de leurs combinaisons. Les résultats de l'étude⁽⁷⁾ repris dans cette note apportent des éléments de réponse à partir de l'exploitation statistique de l'enquête REPONSE (encadré 1).

Encadré 1 : La base de données

L'enquête REPONSE (*RE*lations *Pr*ofessionnelles et *N*égociationS d'*Entre*prise), pilotée par la DARES, permet une analyse approfondie, sur le thème des relations sociales et des institutions représentatives du personnel

[1] Notamment Centre d'analyse stratégique, *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés*, par Salima Benhamou, Rapports et Documents, n° 22, La Documentation française et Salima Benhamou, "Accroître la performance économique de l'entreprise en améliorant sa gouvernance et la participation des salariés", *La Note d'analyse*, n° 177, juin 2010.

[2] Benhamou S. et Diaye M.-A. (2011), "Performance sociale et complémentarité entre les dispositifs participatifs et les dispositifs de partage du profit : Quels enjeux ?", Document de travail du Centre d'analyse stratégique.

[3] PERCO : Plan d'épargne pour la retraite collectif.

[4] DARES Analyses, n° 071, octobre 2010

[5] Soit l'ensemble des actifs immobilisés qui n'ont pas encore été récupérés par les salariés.

[6] Chiffres récents publiés par l'Association française de la gestion financière (AFG) : www.afg.asso.fr

[7] Les estimations tiennent compte des variables classiques de contrôle comme le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, la cotation en bourse de l'entreprise (ou du groupe), l'étendue du marché principal (régional, national, européen ou mondial). La distinction entre catégories socioprofessionnelles des salariés (ouvriers, employés, techniciens/agents de maîtrise, ingénieurs/cadres...) a aussi été prise en compte.

(IRP), sur les liens entre gestion du personnel, modes d'organisation du travail, stratégies économiques et performances des entreprises. La base de données utilisée pour cette étude est le volet Entreprise (2004-2005), soit un échantillon de 2 930 établissements d'au moins 20 salariés du secteur marchand non agricole domiciliés en France.

L'évaluation des dispositifs participatifs porte sur une composante centrale de la performance sociale, à savoir l'absentéisme dans les entreprises françaises. Largement utilisé dans d'autres travaux économiques⁽⁸⁾, le niveau d'absentéisme est souvent considéré comme un indicateur approché de l'effort des salariés⁽⁹⁾ et donc de la performance productive. Il est également un bon indicateur de la performance sociale de l'entreprise, dans la mesure où il reflète le climat social et les conditions de travail. Enfin, l'absentéisme influe aussi sur la performance économique, car il engendre des coûts directs (remplacement des absents, paiement du délai de carence, etc.), des coûts indirects (désorganisation interne, baisse de la production ou de la qualité, retards de livraison, dégradation du climat social, atteinte à l'image de l'entreprise) et des coûts humains (sentiment d'iniquité chez les non-absents mais aussi stress accru par la surcharge de travail).

Encadré 2 :

Les dispositifs de participation aux résultats de l'entreprise

- **L'intéressement**, dispositif facultatif instauré par un accord collectif, permet d'intéresser financièrement les salariés aux objectifs de l'entreprise. Son montant, aléatoire et variable, résulte d'une formule de calcul liée aux résultats et/ou aux performances de l'entreprise.
- **La participation financière**, obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, vise à redistribuer aux salariés une partie des bénéfices selon des modalités prévues par un accord collectif.
- **Le plan d'épargne entreprise (PEE)** permet au salarié qui le souhaite de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières de placement. La participation des salariés est facultative mais peut être encouragée par l'entreprise, sous la forme d'un abondement.
- **L'actionnariat salarié**, dont le principal vecteur est le PEE, va plus loin que les dispositifs de participation aux résultats puisque les salariés détiennent des parts du capital de l'entreprise.

L'AUTONOMIE DES SALARIÉS, L'ÉPARGNE SALARIALE ET L'ACTIONNARIAT SALARIÉ AMÉLIORENT LA PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES

L'autonomie accordée aux salariés dans l'organisation du travail semble le dispositif le plus efficace

L'enquête REPONSE permet d'identifier deux types d'autonomie, selon le degré de décision accordé aux salariés dans leur unité de travail :

- ▶ l'autonomie "horizontale" est caractérisée par le fait que "le travail à accomplir est défini par une fixation d'objectifs globaux et non par une description de tâches précises à exécuter"⁽¹⁰⁾. Elle permet d'associer activement les salariés à l'élaboration des décisions sur leur lieu de travail ;
- ▶ l'autonomie "verticale" est caractérisée par le fait que "les salariés sont encouragés à régler d'abord eux-mêmes les problèmes en cas d'incident mineur dans la production ou la marche du service, au lieu d'en référer avant tout à la hiérarchie".

L'étude menée par le CAS montre que l'autonomie "horizontale" permet, en moyenne, d'améliorer la performance sociale des entreprises (baisse de 51 %⁽¹¹⁾ des problèmes liés à l'absentéisme, toutes choses égales par ailleurs). Dans ce "management par objectifs", le salarié participe fortement au processus de production, ce qui peut développer un sentiment de réciprocité envers l'employeur, voire d'identification aux objectifs organisationnels. Selon la place qui leur est accordée dans les procédures de participation, les salariés peuvent évaluer leur niveau d'effort, en fonction non seulement de la rétribution financière mais aussi des avantages retirés en termes de conditions de travail, de relation avec la hiérarchie, de sens donné aux objectifs – c'est-à-dire, plus globalement, de la perception qu'ils ont de leur travail. La participation aux décisions et la possibilité d'atteindre des objectifs peuvent alors être perçues par les salariés comme un facteur de réalisation de soi et par conséquent comme une composante non monétaire symboliquement forte du système d'incitations de l'entreprise⁽¹²⁾. Ces

[8] Barmby T. (2002), "Worker Absenteeism: A discrete Hazard Model with Bivariate Heterogeneity", *Labour Economics*, vol. 8, n° 4, p. 469-476. Ou Dionne G. et Dostie B. (2007), "New Evidence of the Determinants of Absenteeism Using Linked Employer-Employee Data", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 61, p.111-120.

[9] Cet indicateur est aussi utilisé dans les travaux en GRH comme une mesure "d'attitude au travail" visant à rendre compte du comportement de retrait ou de désengagement des salariés [au même titre, mais à un degré moindre, que la démission].

[10] Cette définition correspond à une question de l'enquête REPONSE.

[11] Les résultats chiffrés issus de l'étude permettent d'indiquer clairement la corrélation, positive ou négative, et de hiérarchiser les différentes combinaisons qui ont été testées sur les problèmes liés à l'absentéisme dans les établissements.

[12] Aurioi E. et Renault R. (2008), "Status and Incentives", *The Rand Journal of Economics*, vol. 39, n° 1, p. 305-326. Voir aussi Crifo P. et Diaye M.-A., "The Composition of Compensation Policy: From Cash to Fringe Benefits", *Annales d'économie et statistique*, à paraître.

raisons pourraient expliquer un niveau beaucoup plus faible des problèmes liés à l'absentéisme dans les entreprises qui ont mis en place le mode de "management par objectifs" par rapport à celles qui organisent le travail suivant une description précise des tâches à exécuter.

L'enquête REPONSE renseigne également sur l'autonomie "verticale" : elle aussi s'avère efficace contre l'absentéisme (baisse de 25 %) mais dans une moindre mesure.

En outre, les facteurs "intrinsèques" de la motivation au travail, notamment l'autonomie accordée, semblent plus efficaces que les facteurs "extrinsèques", tels que les rémunérations financières et matérielles. On constate une baisse de l'absentéisme de 51 % pour l'autonomie horizontale contre 26 % ou 27 % pour l'actionnariat salarié ou le PEE (voir *infra*).

Enfin, même si les salariés bénéficient d'une plus grande autonomie, certaines pratiques organisationnelles comme la démarche de qualité totale peuvent exercer un effet neutre sur la performance sociale, voire négatif quand il s'agit des pratiques de type "juste à temps". Cela s'expliquerait par le fait qu'elles sont aussi sources d'intensification du travail (notamment en raison d'un accroissement des cadences⁽¹³⁾).

Le plan d'épargne entreprise est un dispositif non seulement efficace mais aussi très fortement "structurant" pour les autres dispositifs participatifs

Notre étude ne met pas en évidence un effet spécifique de l'intéressement sur les comportements des salariés (ni positif ni négatif⁽¹⁴⁾), lorsqu'il est mis en place indépendamment de tout autre dispositif participatif. Toutefois, l'enquête exploitée dans cette étude ne portant que sur une année, elle ne permet pas de bien saisir les effets de l'intéressement dans le temps. Or ceux-ci pourraient se faire sentir à court terme, en particulier la première année de l'accord d'intéressement⁽¹⁵⁾, alors que les effets des PEE auraient des effets sur le plus long terme.

En revanche, il apparaît clairement que le PEE permet d'améliorer l'implication des salariés (baisse de 27 % de l'absentéisme).

Si ces dispositifs ont tous deux un caractère collectif, seul le PEE permet aux salariés non seulement de placer volontairement les sommes perçues issues des compléments de revenu (primes d'intéressement, de participation, etc.) mais aussi de recevoir les abondements volontaires décidés par l'entreprise et/ou d'y placer

les actions de l'entreprise. L'accès à ce plan contribue à créer un lien entre l'entreprise et le salarié, plus confiant à l'égard de la gestion managériale, tout en inscrivant cette relation dans la durée.

À l'inverse, l'intéressement peut être perçu par le salarié comme une prime "bis", aux caractéristiques proches des autres dispositifs auxquels il a déjà accès (prime de performance, bonus d'équipe, prime de participation financière, etc.). Cet effet "millefeuille" pourrait expliquer l'absence d'impact spécifique de l'intéressement sur le comportement des salariés. En outre, par son caractère aléatoire et réversible, l'intéressement participe à la flexibilisation de la rémunération. Les salariés peuvent donc percevoir ce dispositif comme un substitut aux augmentations des salaires de base et comme un élément non engageant pour l'employeur (il ne reverse pas cette prime en cas de retournement conjoncturel, même si les salariés se sont impliqués au travail).

De manière générale, l'intéressement ne joue durablement que lorsqu'il est utilisé conjointement avec le PEE, ce qui valide la thèse d'une complémentarité entre les deux dispositifs (baisse de 31 % de l'absentéisme) et confirme le rôle-clé joué par le PEE dans le système de rémunération⁽¹⁶⁾. Néanmoins, les gains issus de la complémentarité PEE-Intéressement sont très largement inférieurs à ceux issus de la combinaison entre autonomie des salariés et PEE (68 % de baisse avec l'autonomie horizontale et 59 % avec l'autonomie verticale). Cette complémentarité témoignerait d'une culture participative "cohérente" alliant confiance et convergence durable des objectifs. Sa forte performance sociale s'expliquerait aussi par une plus grande interaction positive des caractéristiques incitatives liées à l'autonomie et au PEE. Si les entreprises introduisent des dispositifs incitatifs, les salariés peuvent être motivés par les seules considérations financières. Dans ce cas, des procédures d'information et de consultation expliquant le fonctionnement de ces dispositifs suffiraient à accroître les niveaux d'effort et les attitudes coopératives, sans aller jusqu'à la décentralisation des décisions. Mais les salariés peuvent aussi réagir négativement à un contexte qui leur confère davantage de responsabilité à l'égard de la performance de l'entreprise (donc plus de risques à partager), sans leur donner plus de pouvoir ou du moins le sentiment de participer aux décisions qui influencent leur niveau de rémunération. Le surcroît de responsabilité supposerait donc une contrepartie : le pouvoir de participer à la prise de décision. Cette explication apparaît ici validée statistiquement.

[13] Voir l'étude de Lorenz E. et Valeyre A. (2005), "Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne", dans *Travail et Emploi*, n° 102, avril-juin, p. 91-105.

[14] L'effet négatif pourrait s'expliquer par des phénomènes de "passagers clandestins" en raison de la nature collective de la prime.

[15] Mabille S. (1998) : "Intéressement et salaires : complémentarité ou substitution ?", *Économie et Statistique*, n° 316-317, p. 45-61.

[16] Ce résultat est confirmé par des études antérieures. Voir notamment Brown S., Fakhfakh E. et Session J.-G. (1999), "Absenteeism and Employee Sharing: An Empirical Analysis Based on French Panel Data, 1981-1991", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 52, n° 2, p. 234-251.

Tableau 1

Autonomie, intéressement, PEE et performance sociale

	Intéressement	PEE	Autonomie verticale	Autonomie horizontale	Intéressement + PEE
Intéressement	=[*]	+(**)	=	=	
PEE	+(**)	+	+	+	
Autonomie verticale	=	+	+	+	+
Autonomie horizontale	=	+	+	+	+
Intéressement + PEE			+	+	+

Lecture : [*] l'intéressement ne joue pas sur la performance sociale ; (**) l'utilisation conjointe de l'intéressement et du PEE joue positivement sur la performance sociale.

L'actionnariat salarié est un atout "social" mais seulement quand il s'accompagne d'une représentation dans les grandes instances décisionnelles

L'actionnariat salarié⁽¹⁷⁾ se révèle un outil tout aussi efficace que le PEE, avec une baisse de 26 % des problèmes d'absentéisme. La performance sociale des établissements ayant seulement un dispositif d'actionnariat salarié (sans intéressement ni PEE) est de 34 % supérieure à celle des établissements n'ayant ni actionnariat salarié ni intéressement ni PEE.

La combinaison avec un PEE démultiplie les effets bénéfiques sur la performance sociale, mais les gains (baisse de 52 % de l'absentéisme) restent toutefois plus faibles que ceux issus de la complémentarité Autonomie-PEE.

Cette complémentarité Actionnariat salarié-PEE s'expliquerait de la même manière que celle entre participation aux décisions et mise en place d'un PEE. Dans la mesure où la performance de l'entreprise dépend des décisions de la direction ou des événements externes, les salariés n'ont aucun contrôle sur ces risques non contractualisés (mauvais choix stratégiques, management défaillant, mauvaise conjoncture économique), pourtant susceptibles d'affecter leur revenu ou leur patrimoine. L'effet incitatif de l'actionnariat salarié sur la productivité s'en trouverait affaibli. Le risque supporté par les salariés peut s'avérer particulièrement élevé dans le cas de l'actionnariat salarié⁽¹⁸⁾. Ce dispositif confère cependant des droits aux salariés, devenus apporteurs de capital au même titre que n'importe quel actionnaire, pour les prémunir

des risques éventuels. Ces droits leur garantissent un contrôle indirect par l'accès à certaines informations et un recours en justice en cas de contestation des informations fournies. Les salariés peuvent également avoir un contrôle direct sur les décisions en participant aux assemblées des actionnaires, voire en exerçant un droit de vote dans les conseils d'administration (CA) en tant qu'administrateurs salariés actionnaires.

Enfin, au sein des entreprises ayant des salariés actionnaires, on note une différence entre celles qui ont des représentants des salariés au CA (ou au CS, conseil de surveillance) et celles qui n'en ont pas. La performance sociale des premières est supérieure, avec une baisse de l'absentéisme de 33 %. Qui plus est, la performance sociale des entreprises ayant des salariés actionnaires mais pas de représentants de ceux-ci au CA n'est pas différente statistiquement de celle des entreprises n'ayant pas de salariés actionnaires.

L'efficacité de l'actionnariat salarié dépendrait plus du mode de gestion du capital de l'entreprise détenu par les salariés que de l'exercice d'un droit de vote plein dans les grandes instances

Si la représentation dans les CA/CS semble discriminante, le droit de vote ne l'est pas. La performance sociale augmente dans les mêmes proportions (baisse de 33 % de l'absentéisme), que le représentant des salariés ait des droits de vote pleins ou non.

En outre, on constate que la présence d'un représentant des salariés au CA augmente davantage la performance

[17] L'actionnariat salarié recensé dans l'enquête REPONSE renvoie précisément à la détention d'une partie du capital de l'entreprise par les salariés. Cette détention a pu être acquise de plusieurs manières : émission d'actions réservées aux salariés, distribution d'actions gratuites, stock-options, achats individuels à l'occasion par exemple d'une privatisation, investissement du PEE... Enfin, ne sont pris en compte dans cet item que les salariés ne faisant pas partie des principaux actionnaires de l'entreprise.

[18] Ce risque est atténué si les salariés choisissent d'investir sur des supports d'actifs sécurisés comme les FCPE (Fonds communs de placement d'entreprise) monétaires, contrairement à d'autres supports comme les FCPE diversifiés.

sociale lorsqu'il existe une association ou club de salariés actionnaires (baisse de 35 % de l'absentéisme, contre 27 %). Plus encore, les entreprises ayant un représentant des salariés au CA, avec droits de vote mais pas d'association ou club de salariés actionnaires, affichent une performance sociale deux fois plus faible (16 %) que celle des entreprises ayant un représentant des salariés au CA sans droits de vote mais avec présence d'association ou club de salariés actionnaires (34 %).

Comment expliquer l'effet positif de la présence d'une association ou d'un club d'actionnaires salariés sur la performance sociale ? Une raison est que ces structures permettent aux salariés actionnaires de mieux s'approprier les problématiques d'actionariat. Elles jouent très souvent un rôle de relais en matière d'information et de consultation mais aussi de conseil auprès de leurs adhérents. Ces associations participent aussi à l'élaboration de la charte de l'actionariat salarié de l'entreprise. Elles peuvent

également contribuer à l'évolution de la réglementation française et européenne en la matière⁽¹⁹⁾. Ainsi, ces structures peuvent à la fois jouer un rôle sécurisant auprès des salariés actionnaires et les amener à s'impliquer davantage dans la bonne marche de l'entreprise.

Par ailleurs, leurs informations peuvent être perçues par les salariés comme plus crédibles que celles délivrées par d'autres vecteurs (dirigeants, représentants syndicaux). Les représentants de ces associations ou clubs sont également aisément identifiables par les salariés actionnaires "adhérents" qui savent ainsi à qui s'adresser en cas de réclamations et de consultation.

Enfin, les représentants de ces associations/clubs peuvent, en tant qu'administrateurs salariés actionnaires, peser sur la gouvernance en constituant une "représentation collective" plus forte dans les assemblées générales des actionnaires, ce qui leur permet de déposer des résolutions.

Tableau 2

Actionariat salarié et performance sociale

Salariés actionnaires <i>versus</i> Pas de salariés actionnaires	+ (*)
Salariés actionnaires et Représentation du personnel au CA ou CS <i>versus</i> Salariés actionnaires mais pas de représentation du personnel au CA ou CS	+
Salariés actionnaires mais pas de représentation du personnel au CA ou CS <i>versus</i> Pas de salariés actionnaires	=
Salariés actionnaires et Représentation du personnel au CA ou CS et Droits de vote <i>versus</i> Salariés actionnaires et Représentation du personnel au CA ou CS mais pas de droits de votes	+
Salariés actionnaires et Représentation du personnel au CA ou CS et Gestion collective du capital détenu par les salariés <i>versus</i> Salariés actionnaires et Représentation du personnel au CA ou CS et Gestion individuelle des actions détenues par les salariés	+
Salariés actionnaires et Représentation du personnel au CA ou CS et Pas de droits de Vote et Gestion collective du capital détenu par les salariés <i>versus</i> Salariés actionnaires et Représentation du personnel au CA ou CS et Droits de Votes et Gestion individuelle du capital détenu par les salariés	+
Salariés actionnaires + PEE <i>versus</i> Ni salariés actionnaires, ni PEE, ni intéressement	+
Salariés actionnaires + PEE + intéressement <i>versus</i> Ni salariés actionnaires, ni PEE, ni intéressement	+
Salariés actionnaires + intéressement <i>versus</i> Ni salariés actionnaires, ni PEE, ni intéressement	=

Lecture : (*) Les entreprises ayant des salariés actionnaires ont une performance sociale plus élevée que celles n'ayant pas de salariés actionnaires.

[19] Notamment par l'intermédiaire de la FAS [Fédération des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés].

LA COMMUNICATION ENTRE EMPLOYEURS ET SALARIÉS, DIRECTE ET INDIRECTE, N'EST EFFICACE QUE SOUS CERTAINES CONDITIONS

Les échanges informels et directs forment la base d'une communication efficace entre les salariés et la direction

Notre étude montre que les autres formes participatives liées à l'information et à la consultation "directe" entre employeurs et salariés (boîte à idées, journal d'entreprise, journées portes ouvertes, actions qualité, charte d'entreprise, séminaires d'entreprise, enquêtes de satisfaction des salariés, voir encadré 3) ne suffisent pas à améliorer la performance sociale si l'entreprise ne les accompagne pas d'une incitation financière, comme le PEE (avec intéressement ou non). Par ailleurs, même si l'entreprise multiplie les outils de communication, les effets observés restent très modérés (baisse de 6 % de l'absentéisme).

Encadré 3 :

Les outils de communication entre direction et salariés

L'enquête REPONSE permet de savoir si les entreprises ont cherché à stimuler la participation des salariés par les dispositifs suivants :

- **une boîte à idées** : outil qui donne la possibilité aux salariés d'exposer par écrit à tout moment une idée susceptible d'intéresser l'entreprise (parfois avec rétribution pour le salarié si l'idée apporte une amélioration substantielle) ;
- **un journal d'entreprise** : journal tourné vers la communication interne, qui permet de diffuser aux salariés des informations pratiques sur la vie de l'entreprise (nouvelles règles, conventions, formations, etc.), de promouvoir les valeurs et la culture d'entreprise et d'impliquer des salariés dans la vie de l'entreprise par leur participation à certaines rubriques ;
- **les journées portes ouvertes** : outil de communication tourné vers l'extérieur, qui permet aussi d'impliquer les salariés dans la vie de l'entreprise par leur participation à ces journées ;
- **le projet ou charte d'entreprise** : outil de communication

interne dont l'objet est de préciser les objectifs généraux, les valeurs et la philosophie véhiculées par l'entreprise ;

- **le séminaire d'entreprise** : outil de communication interne dont l'objectif est de réunir, généralement en dehors du site professionnel, les salariés, le dirigeant et l'équipe managériale pour débattre de plusieurs thèmes relatifs à la vie et au développement de l'entreprise ;
- **l'enquête de satisfaction des salariés (évaluation à 180 degrés)** : dispositif par lequel le salarié s'auto-évalue et est évalué par son supérieur direct. Cela permet de confronter l'idée que le salarié a de son travail, de son rôle et de son engagement dans l'entreprise à l'idée qu'en a son supérieur direct ;
- **l'action qualité** : il s'agit pour l'entreprise de définir un plan d'action pour l'amélioration de la qualité.

Le dispositif d'information et de consultation permettant d'améliorer le plus sûrement la performance sociale est le séminaire d'entreprise (baisse de 36 % de l'absentéisme). D'une part, les salariés se sentent plus à l'aise pour échanger de manière informelle avec les dirigeants, dans un lieu en général convivial et dépayssant. D'autre part, en renforçant les liens sociaux entre collègues mais aussi entre salariés et dirigeants, ces rencontres mettent en valeur la dimension collective du travail, avec des effets positifs sur l'implication et la responsabilisation des salariés. À l'inverse, le journal d'entreprise ou la charte d'entreprise, ne comprenant pas d'échange informel mais cherchant à entretenir de manière indirecte une plus grande confiance entre salariés et dirigeants (par une identification aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise), ne suffisent pas à modifier les comportements des salariés.

L'amélioration de la performance sociale est beaucoup plus forte quand les salariés participent à des séminaires d'entreprise et bénéficient d'un PEE (baisse de 64 % de l'absentéisme). Ces gains se rapprochent de ceux issus de la combinaison Autonomie-PEE. Enfin, les autres dispositifs d'information et de consultation se révèlent aussi efficaces en termes de performance sociale quand ils sont accompagnés d'un PEE (baisse de 51 % avec le journal d'entreprise, de 43 % avec les systèmes d'évaluation à 180 degrés et de 39 % avec la charte d'entreprise).

Tableau 3

Information, consultation directe et performance sociale

	Intéressement	PEE	Intéressement + PEE	Indicateur synthétique (***)	Journal d'entreprise	Charte d'entreprise	Séminaires d'entreprise	Evaluation 180 degrés
Intéressement	=(*)	+(**)			=	=	=	=
PEE	+(**)	+		+	+	+	+	
Intéressement + PEE		+	+	+	+	+	=	
Indicateur synthétique		+	+					
Journal d'entreprise	=	++		=				
Charte d'entreprise	=	++			=			
Séminaires d'entreprise	=	++				+		
Évaluation à 180 degrés	=	++					=	

Lecture : (*) l'intéressement ne joue pas sur la performance sociale ; (**) l'utilisation conjointe de l'intéressement et du PEE joue positivement sur la performance sociale ; (***) indicateur synthétique d'utilisation de dispositifs de participation liés à l'information et à la consultation.

Le dialogue social est une condition nécessaire mais pas suffisante

La présence ou l'absence de discussions menées par les Institutions représentatives du personnel (IRP) sur les conditions de travail⁽²⁰⁾ "au cours des trois dernières années" (période prise en compte dans l'enquête REPONSE) ne semble pas avoir, en tant que telle, d'influence sur l'absentéisme. En revanche, lorsque ces discussions sont menées dans des entreprises où existe un PEE, l'effet positif est très net, ce qui tend à confirmer le rôle majeur que jouent les PEE dans l'établissement d'un bon climat social au sein des entreprises. Les salariés ont besoin de "concret" : la présence d'un PEE est un signe tangible de la volonté de l'entreprise de définir des objectifs communs entre les parties prenantes. À l'inverse, l'impact des discussions menées par les IRP

est moins immédiatement perceptible pour les salariés, ce qui expliquerait qu'ils ne modifient pas leur niveau d'implication.

Les effets positifs sur la performance sociale sont en outre plus importants quand le dialogue social porte sur l'égalité professionnelle que lorsqu'il porte sur l'épargne salariale (43 % contre 35 % de baisse de l'absentéisme). Les effets sont encore positifs mais moins prononcés lorsque l'intéressement s'ajoute à la combinaison PEE-discussion sur l'épargne salariale. Enfin, quand les discussions portent sur l'égalité professionnelle, un niveau d'absentéisme supérieur est observé lorsqu'il n'existe qu'un plan d'intéressement. Cela pourrait s'expliquer par le fait que l'intéressement a été introduit dans ces entreprises pour compenser, sans la corriger, une situation d'inégalité professionnelle.

[20] Notamment sur l'égalité professionnelle, sur l'épargne salariale et sur les changements organisationnels et technologiques

Tableau 4

Dialogue social et performance sociale

	Intéressement	PEE	Intéressement + PEE	Dialogue sur l'épargne salariale	Dialogue sur les changements organisationnels ou technologiques	Dialogue sur l'égalité professionnelle
Intéressement	=[*]	+{**}		=		-
PEE	+{**}	+		+	=	+
Intéressement + PEE			+	+	=	=
Dialogue sur l'épargne salariale	=	+	+	=		
Dialogue sur les changements organisationnels ou technologiques		=	=		=	
Dialogue sur l'égalité professionnelle	-	+	=			=

Lecture : [*] l'intéressement seul ne joue pas sur la performance sociale ; ** l'utilisation conjointe de l'intéressement et du PEE joue positivement sur la performance sociale.

► PROPOSITIONS

PROPOSITION 1

Mettre en œuvre des mesures de promotion d'une plus grande "culture participative" dans les entreprises, en cherchant une meilleure complémentarité des dispositifs de participation : formation des managers, mise à disposition d'expertises, élaboration d'un "indice de participation".

► Pour encourager l'appropriation des outils participatifs dans les entreprises, il serait utile de mettre en place des sessions de formation à destination de l'équipe managériale (fonctionnement des dispositifs, identification des combinaisons les mieux adaptées au contexte organisationnel, etc.). Des formations aux méthodes de communication directe et de face-à-face (séminaires, réunions, etc.), propices à la construction d'un lien social entre les salariés et la direction, seraient aussi nécessaires. Leur mise en place permettrait notamment de rééquilibrer ces modes de communication avec des pratiques moins classiques (indirectes et virtuelles : intranet, mail, journaux électroniques, etc.) qui

ont pris une place prépondérante dans les entreprises mais qui se révèlent en elles-mêmes moins efficaces socialement.

- Pour optimiser les mécanismes participatifs, il serait souhaitable que les entreprises disposent d'études et d'expertises, ce qui suppose la mise en place d'enquêtes régulières sur les "bonnes pratiques", de manière transversale, au regard d'autres facteurs comme la taille, le secteur d'activités, etc. Dans cette optique, il conviendrait de renforcer le volet "dispositifs participatifs" des grandes enquêtes nationales pilotées par des organismes d'études et de recherche (INSEE, DARES...).
- Pour permettre aux entreprises de mesurer le "degré participatif" de leur organisation, un indice de participation (IP) pourrait constituer un outil d'accompagnement concret. L'objectif est de promouvoir la participation globale des salariés, sans imposer de dispositifs particuliers. Les bonnes pratiques sont nombreuses et chaque entreprise peut opter pour tel ou tel dispositif, telle ou telle combinaison de dispositifs. Le calcul d'un indice moyen par secteur et par taille d'entreprise permettrait également aux entreprises de se situer par rapport aux autres. Toutefois, cet indice moyen ne peut constituer une référence unique pour des entreprises aux caractéristiques très diverses.

Un groupe de travail associant experts académiques, praticiens des ressources humaines (RH) et partenaires sociaux pourrait être constitué pour élaborer cet indice de participation : il déterminerait la liste de dispositifs entrant dans la construction de cet "IP" et la pondération de chacun de ces dispositifs.⁽²¹⁾

PROPOSITION 2

Inciter au placement des sommes issues de l'intéressement dans les plans d'épargne longue (de type PEE ou PERCO), notamment par le biais des avantages fiscaux et sociaux.

L'étude menée par le CAS indique que l'intéressement produit des résultats probants sur la performance sociale lorsqu'il est associé à d'autres dispositifs participatifs.

Pour favoriser la complémentarité Intéressement-PEE, les entreprises pourraient développer des outils d'incitation avec des abondements significatifs, et améliorer les outils de communication et d'information (élaboration de fiches techniques simples, conseils auprès des salariés, etc.). Elles pourraient également organiser des séminaires de formation sur les dispositifs d'épargne salariale destinés aux salariés et aux professionnels des ressources humaines, notamment en partenariat avec des universités dotées de pôle d'expertise et de formation. Ces rencontres externes aideraient aussi les entreprises à développer des réseaux professionnels RH (forums, clubs ou associations d'entreprise) afin d'échanger sur les meilleures pratiques participatives au travers notamment des services de conseil qu'elles offrent à leurs participants.

En outre, la question se pose de l'incitation par le biais des avantages sociaux et fiscaux. Dans une logique de promotion de l'intéressement, la stabilité du dispositif juridique et des avantages associés est certes un élément important. Toutefois, dans un contexte de remise en cause de certaines exonérations de charges patronales et sociales, une éventuelle modification des avantages associés à l'intéressement serait l'occasion d'introduire un élément de différenciation, en taxant différemment les dispositifs d'association aux résultats. Afin d'optimiser les caractéristiques incitatives de l'intéressement, tout

ou partie des avantages fiscaux et sociaux dont l'employeur bénéficie seraient progressivement conditionnés au placement des sommes dans un PEE.

L'étude du CAS ne permet pas de se prononcer sur le cas spécifique du PERCO (Plan d'épargne pour la retraite collectif). Néanmoins, on considère que l'assimilation du PERCO (ou de tout autre plan d'épargne longue de ce type) au PEE est probablement pertinente au regard des facteurs d'explication avancés sur l'efficacité de ce dernier.

Cette mesure viserait à assurer une meilleure convergence des intérêts en attribuant à l'intéressement trois objectifs clairement identifiés par les salariés et les employeurs :

- ▶ être un outil d'incitation des salariés et non un outil d'aubaine fiscale ;
- ▶ être un outil d'alimentation des fonds de placement en épargne ;
- ▶ être un outil de financement et de stabilisation du capital des entreprises (via le couplage avec le plan d'épargne entreprise et/ou l'actionnariat salarié).

Cette mesure, représentant ainsi un moindre coût pour l'État et la Sécurité sociale, permettrait de diminuer les pertes potentielles des recettes fiscales et sociales et de contribuer ainsi à la stratégie pluriannuelle de réduction des déficits publics.

Les avantages liés à l'intéressement seraient néanmoins maintenus dans trois cas :

- ▶ pour les entreprises qui ont un accord en cours, pour la durée restante de l'accord (maximum trois ans) ;
- ▶ pour celles qui introduisent pour la première fois un dispositif d'intéressement, pour toute la durée de l'accord (trois ans). Cela compenserait notamment les coûts liés à l'introduction de l'intéressement (coûts administratifs, de gestion, de communication).

Dans ces deux cas, la phase transitoire permettrait aux entreprises d'expérimenter ce dispositif afin de l'optimiser, notamment en cherchant à définir les critères de performance les plus adaptés à leur contexte organisationnel selon les objectifs fixés (qualité, productivité, etc.), selon le mode de répartition de la prime d'intéressement (au niveau de l'unité de travail, d'un service, de l'entreprise).

[21] La construction de cet indice pourrait être basée sur la formule suivante : $Ip = \sum \alpha_i D_i$ avec $i = 1$ à n , $D_i = 1$ si le dispositif i est mis en place par l'entreprise et 0 sinon, α_i étant le poids accordé au dispositif i . Exemple : Supposons les dispositifs participatifs suivants : l'actionnariat salarié, l'autonomie, les boîtes à idées, le journal d'entreprise, la diffusion information sur les stratégies et orientations. Supposons que les poids accordés à ces pratiques soient $\alpha_1 = 0,3$, $\alpha_2 = 0,3$, $\alpha_3 = 0,15$, $\alpha_4 = 0,15$ et $\alpha_5 = 0,1$ et que l'indice participatif moyen pour les entreprises de taille moyenne (type PME) du secteur des services soit de 0,5. Pour avoir un indice participatif supérieur ou égal à ce seuil de 0,5, une PME peut mettre en place l'actionnariat salarié et l'autonomie, ou l'actionnariat salarié, les boîtes à idées et le journal d'entreprise ou encore l'autonomie, les boîtes à idées et la diffusion de l'information sur les stratégies et orientations, etc. (c'est-à-dire toute combinaison de ces pratiques dont la somme des poids est supérieure ou égale à 0,5).

Elle leur laisserait le temps de mettre en place des pratiques de communication et d'abondements pour inciter leurs salariés à placer les sommes issues de l'intéressement sur un plan d'épargne.

- pour les PME. En effet, dans ce champ où l'intéressement est encore peu diffusé, on peut considérer que la priorité est d'abord de favoriser sa diffusion, en maintenant les avantages actuels. Par ailleurs, la mise en place de plans d'épargne y est plus complexe (même si des solutions existent, notamment les plans d'épargne inter-entreprises).

PROPOSITION 3

Améliorer l'efficacité de l'actionnariat salarié en assurant la représentation des actionnaires salariés et en favorisant la présence d'associations et de clubs de salariés actionnaires par une action volontariste des entreprises.

Afin d'assurer la représentation systématique des salariés actionnaires à partir du seuil, actuellement fixé par la loi, de 3 % du capital détenu par les salariés, il conviendrait de modifier le code du commerce (art. L. 225-23 et L. 225-71). Ces articles prévoient en effet qu'il n'y a plus d'obligation d'avoir des représentants des salariés actionnaires dès lors qu'un ou plusieurs salariés élus siègent au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, même si les salariés actionnaires détiennent plus de 3 % du capital de l'entreprise.⁽²²⁾

Par ailleurs, la gestion collective du capital détenu par les salariés, que ce soit par des clubs ou des associations de salariés actionnaires, semble renforcer l'efficacité de l'actionnariat salarié en matière de performance sociale. Il serait donc souhaitable que les entreprises soutiennent la création de telles structures pour accompagner le développement de l'actionnariat salarié. Leur existence pourrait ainsi être prise en considération dans l'indice IP.



Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye,
département Travail - Emploi

[22] Préconisation déjà avancée dans les travaux publiés par le CAS en juin 2010.
op. cit.

**AUTRES
DOCUMENTS
À CONSULTER**

sur www.strategie.gouv.fr, rubrique publications

Notes d'analyse :

- N° 200 ■ Les secteurs créateurs d'emplois à court-moyen terme après la crise (novembre 2010)**
- N° 198 ■ La rupture conventionnelle du contrat de travail (octobre 2010)**
- N° 190 ■ Le syndicalisme de services : une piste pour un renouveau des relations sociales ? (août 2010)**
- N° 189 ■ Les difficultés d'insertion professionnelle des docteurs (juillet 2010)**
- N° 177 ■ Accroître la performance économique de l'entreprise en améliorant sa gouvernance et la participation des salariés (juin 2010)**

Rapport :

- **Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés** publié à la Documentation française, Rapports et documents, n° 27, 2010



La Note d'analyse n° 210 - janvier 2011 est une publication du Centre d'analyse stratégique
Directeur de la publication : Vincent Chiriqui, directeur général
Directeur de la rédaction : Pierre-François Mourier, directeur général adjoint
Secrétaire de rédaction : Delphine Gorges
Service éditorial : Olivier de Broca
Impression : Centre d'analyse stratégique
Dépôt légal : janvier 2011
N° ISSN : 1760-5733

Contact presse : Jean-Michel Roullé, responsable de la Communication
01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38
jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr

Le Centre d'analyse stratégique est une institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale et technologique. Il préfigure, à la demande du Premier ministre, les principales réformes gouvernementales. Il mène par ailleurs, de sa propre initiative, des études et analyses dans le cadre d'un programme de travail annuel. Il s'appuie sur un comité d'orientation qui comprend onze membres, dont deux députés et deux sénateurs et un membre du Conseil économique, social et environnemental. Il travaille en réseau avec les principaux conseils d'expertise et de concertation placés auprès du Premier ministre : le Conseil d'analyse économique, le Conseil d'analyse de la société, le Conseil d'orientation pour l'emploi, le Conseil d'orientation des retraites, le Haut Conseil à l'intégration.

www.strategie.gouv.fr

HOMMES ET COMPÉTENCES

ORGANISATION INDUSTRIELLE I Pour réussir à accroître la productivité des usines de 30% d'ici à 2010, le manufacturier auvergnat redonne de l'autonomie à ses salariés. A eux de trouver les gisements de progrès qui permettront de tenir l'objectif... et de conserver la production en Europe de l'Ouest. ■ PAR THIHAUT DE JAEGER

L'ouvrier Michelin, patron de la performance



Numéro 1 mondial du pneu

- 16,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires
- 1,5 à 1,7 milliard d'économies programmées pour 2010
- 200 millions de pneus produits
- 69 usines
- 116 000 salariés

SOURCE : MICHELIN (CHIFFRES 2006)

Le Bibendum est en guerre contre les coûts! C'est Michel Rollier, le cogérant de Michelin qui l'affirme en lui assignant une cible ambitieuse: trouver au moins 1,5 milliard d'euros d'économie d'ici à 2010. Exigeant, l'objectif est tout sauf un vœu pieux. Surtout lorsque l'on sait que la main-d'œuvre compte pour 40% dans le prix d'un pneu. Le manufacturier clermontois en a fait un passage obligé pour le maintien de ses sites de production dans les pays «high cost». «Nous pouvons encore produire en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord. A une condition: nous devons réduire drastiquement nos coûts de fabrication en améliorant notre productivité d'au moins 30% d'ici à 2010», professe Jean-Christophe Guérin, le directeur de la prévention et de la performance industrielle du groupe.

Pour doper leur compétitivité face aux concurrents - externes ou internes - asiatiques, sud-américains et est-européens, les sites allemands

PARLEZ-VOUS BIBENDUM?

- **BIB'STANDARD** Outil mêlant les concepts du 5S (Ranger, Ordonner, Nettoyer, Standardiser, Progresser) et l'esprit des chantiers Kaizen. Gain potentiel: 5%.
- **BIB'FLEX** Méthode inspirée du Smed (Single Minut Exchange of Die) permettant d'améliorer le temps nécessaire au changement des outils sur une machine. Gain attendu de 30 à 70%.
- **BIB'BOOST** Démarche permettant des avancées éclairées dans des domaines comme la qualité ou la sécurité.
- **BIB'INNOV** Outil utilisé pour réaliser des progrès en repensant la conception du produit. Gain potentiel: 30%.
- **BIB'SOLVE** Méthode de résolution de problèmes en trois étapes permettant de cerner la défaillance, de prendre des mesures rapides pour continuer à produire malgré la défaillance avant d'en traiter la cause originelle.

viennent d'accepter de revenir à 39 heures de travail hebdomadaire. En France, les Bibendums comptent sur deux bottes secrètes. La première,

c'est l'investissement technologique. A l'image de la méthode de fabrication ultraconfidentielle C3M lancée en 1998 et encore en phase de développement, les innovations techniques devront apporter un tiers des gains attendus. La seconde incombe aux usines: à charge pour elles de trouver les économies restantes en traquant dans leurs ateliers le moindre gisement de productivité.

UNE REMISE EN FORME DE CHOC

Pas question pour ce chantier de laisser les sites de production mener seuls le combat. L'équipe qualité du groupe a donc concocté un programme de remise en forme «sur-mesure» pour ses 69 usines. Baptisé Michelin Manufacturing Way (MMW), ce programme d'amélioration des performances industrielles - mis au point en 2005 dans cinq sites pilotes - doit vulgariser les concepts mais surtout l'esprit du célèbre Toyota Production System. «Démarche commando, équipe pluridisciplinaire,

43 | La semaine en bref

44 | Améliorer ses droits à la retraite

47 | Maison neuve met automatiquement les pendules à l'heure

Le Kaizen à la mode auvergnate

LE TOTEM QUALITÉ

Un tableau à six faces trône au pied de chaque ligne de production. Tenu par les salariés, il permet, d'un coup d'œil, de faire le point sur la performance de l'équipe en matière de délais, de maintenance, de qualité, de sécurité et de coût. Une face reste libre pour traiter des autres domaines.

LE BRIEFING MATINAL

A chaque changement d'équipe, les responsables d'îlots transmettent aux opérateurs en cinq minutes chrono l'état d'avancement de la commande et les difficultés rencontrées.

L'INDICATEUR VISUEL

Chaque opérateur tient lui-même ses indicateurs sur un tableau Velleda planté au milieu des lignes. Ce système « zéro informatique » permet à n'importe qui de suivre le tableau de marche de la production.

LE RANGEMENT

Avant de se lancer dans une traque à la productivité, il faut commencer par ranger son espace de travail. Comment ? En appliquant le Bib' Standard plus connu sous le nom de 5S. Sur un îlot de l'usine de Joué-lès-Tours (Indre-et-Loire), la démarche a divisé par 7 le nombre d'armoires contenant les outillages.

LES CHANTIERS ÉCLAIRS

Gagner 50, 60 voire 70 % de productivité en une semaine, c'est possible ! En utilisant selon les besoins, le bon outil « Bib' » : Bib'Flex pour changer plus rapidement d'outil, Bib'Boost pour réussir une percée qualité, Bib'Innov pour revoir la conception d'un produit ou Bib'Solve pour résoudre les problèmes.

management visuel et implication des opérateurs doivent désormais faire partie des "gènes" de chaque atelier», résume Jean-Christophe Guérin. Secouées par des plans de suppressions de postes à répétition (10 000 départs à la retraite ne seront pas remplacés d'ici à 2010) et plusieurs fermetures de sites, les usines se sont très vite approprié la démarche.

Heureusement ! « Sans la participation des opérateurs, le déploiement d'une telle méthode est voué à l'échec et les gains sont ridicules », assure le patron mondial du MMW. Une usine espagnole l'a appris à ses dépens. Trop pressée, elle a tenté de réduire le temps de changement d'outil sur une machine dédiée aux pneus de poids lourds mais en se privant des

agents de fabrication. « Trop de commandes à honorer », plaidèrent alors les managers. Après une semaine de cogitation, ingénieurs et cadres réussissent à réduire le délai nécessaire aux changements de dimensions de trente à quinze minutes moyennant un investissement de 400 000 euros. « Bien mais peut mieux faire », juge le service central à Suite page 42 ►

Un changement d'outil deux fois plus rapide grâce au Bib'Flex



Rendement. Avec les outils Bib', Joué-lès-Tours a réussi à relever ses cadences. Chaque opérateur doit indiquer heure par heure toute contre-performance sur un tableau.

Effarant ! Pour changer les moules servant à sculpter les pneus dans l'atelier cuisson de l'usine de Joué-lès-Tours (Indre-et-Loire), les techniciens parcouraient jusqu'à 4,5 kilomètres. Des outillages mal placés et une maintenance souvent en retard empêchaient de réaliser l'opération dans un délai plus court. «Le temps de refroidissement nous obligeait aussi à patienter 2 h 30 avant de commencer le travail», se souvient José Jouet, monteur sur la ligne de cuisson. Fin 2006, la direction du site décide donc de tester les chantiers Bib'Flex sur cette ligne. Pendant une semaine, opérateurs, agents de maîtrise, agents de la maintenance et techniciens du bureau d'études planchent sur le problème et réussissent à diviser par deux le temps nécessaire à l'opération. Cerise sur le gâteau, les techniciens ne parcourent plus désormais que 1,4 kilomètre pour réaliser le même travail.

C3M, la techno secrète

➤ **DÉVELOPPÉE DEPUIS 1993**, révélée au grand public en 1998, la technologie C3M demeure en 2007 une illustre inconnue ! Jalousement gardé, ce procédé permettrait – selon Michelin – de réduire le temps global de fabrication d'un pneu de 90 %. Comment ? Tout simplement en automatisant une fabrication encore en grande partie manuelle. Aujourd'hui, la technologie ne concernerait que les pneus de tourisme.

➤ **EN 2002**, cinq usines seulement abritaient le précieux secret.

► Suite de la page 41 **C l e r m o n t - Ferrand** qui reprend la main. Les qualitatifs réalisent alors le même chantier en impliquant les opérateurs. Le temps nécessaire tombe à cinq minutes avec... zéro euro investi ! Edifiant.

Clé de voûte du système, la participation des opérateurs ne se fait pas sans mal. Elle suppose de mettre à la portée du plus grand nombre des outils comme le 5S (pour l'ordre et la propreté) ou le Smed (pour les changements d'outil). «Nous n'avons pas cherché à les réinventer mais nous les avons adaptés à la sauce Michelin», souligne Jean-Christophe Guérin.

Quinze ingénieurs « maison » ont ainsi planché six mois durant en 2005, pour simplifier ces standards de l'amélioration des performances. S'inspirant des meilleures pratiques observées en externe (Valeo, Delphi, Toyota, Arcelor...) ou en interne, ce groupe de travail a mis au point quatre outils inédits - bientôt cinq - en y insufflant, à chaque fois, l'esprit participatif des chantiers Kaizen. Bib'Flex pour le Smed, Bib'Standard pour le 5S, Bib'Innov, Bib'Boost et Bib'Solve ont ainsi vu le jour (voir page 40). Leur vertu ? « Contrairement aux outils classiques, ils ne nécessitent pas de formations lourdes, répond Jean-Christophe Guérin. Savoir en utiliser un revient à savoir les uti-

liser tous. » Cette simplicité associée à la robustesse du processus a permis une adoption rapide du Michelin Manufacturing Way. En une année seulement, les 69 usines du groupe s'y sont converties. Sur le site de Joué-lès-Tours (Indre-et-Loire) - consacré majoritairement à la fabrication de pneus pour poids lourds -, la méthodologie a permis de doper la productivité de 15 % en huit mois !

Le déploiement éclair de la méthode s'est également appuyé sur une nouvelle organisation dans les usines. « Si nous voulions que les opérateurs s'impliquent réellement, il fallait les associer sur l'ensemble des sujets concernant leur atelier », assure Jean-François Valentin, le dynamique chef du personnel de Joué-lès-Tours. A

Jusqu'à 90 % des problèmes soulevés se règlent entre salariés.

l'ancienne structure pyramidale très hiérarchique, Michelin a donc substitué un ensemble d'équipes autonomes. « Nous avons mis l'usine à l'envers, complète Jean-François Boucher, responsable de l'accélération du progrès du site de

Joué-lès-Tours. Les opérateurs sont désormais au centre de la vie de l'usine et tout remonte de là. »

UNE NOUVELLE APPROCHE DES RELATIONS

Déjà habitués à un haut degré de responsabilité en matière de qualité produits, les Bibendums doivent désormais gérer leurs cadences de production, la sécurité, la maintenance, les flux, la propreté... Chacune de ces thématiques est placée sous la responsabilité d'un opérateur dit « correspondant ». Sans pouvoir hiérarchique sur ses collègues, sa mission consiste à veiller, au sein d'une équipe de huit à vingt personnes, au respect des standards et des bonnes pratiques dans un domaine précis.

Dans certaines usines, l'autonomie a atteint un degré tellement élevé que 90 % des problèmes soulevés (gestion des absences, suivi des indicateurs...) se règlent entre salariés. « En plaçant les opérateurs au cœur du système, le management n'intervient qu'en dernier recours pour arbitrer un éventuel conflit », se satisfait Alain Fourniau, le responsable de l'activité poids lourd à Joué-lès-Tours. Mieux, certaines usines en Allemagne arrivent à fonctionner sans la présence d'aucun chef la nuit et le week-end. Une révolte ? Non sire, une révolution... culturelle. ▀