

Introduction du thème

L'intervention de l'ergonome sur les nouvelles organisations : Enjeux de santé et de performances

François Daniellou

Professeur, Département d'ergonomie, ENSC, IPB

Sophie Aubert-Blanc

Ergonome, Airbus France, Toulouse

Les réactions des collègues montrent que nous sommes tous confrontés à la mise en place de nouvelles organisations et ce, quel que soit le secteur dans lequel nous intervenons. Bien évidemment il s'agit d'un phénomène massif dans l'industrie manufacturière : on va longuement parler du « Lean » qui s'y déploie. Mais c'est aussi très largement le cas dans les services : il va être question d'assurances, de banque, de plateforme téléphonique ; c'est le cas dans l'administration et à l'hôpital, et on vous dira vendredi à quel point c'est le cas à l'université.

Bien sûr les organisations dont nous sommes témoins, dans lesquelles nous sommes amenés à intervenir, sont diverses, mais il y a des sortes de fond commun, et nous avons décidé de centrer cette introduction sur la mode actuelle qui s'exprime en termes de Lean. Car le Lean, qui est une organisation/réflexion conçue pour les organisations manufacturières, déferle sur d'autres secteurs, éventuellement sous d'autres noms, mais avec les mêmes principes.

Cela fait des années qu'on nous rebat les oreilles avec diverses méthodologies « japonaises », le Kaizen, le 5S etc. Ce qui est un peu nouveau, c'est une supposée « approche globale » en termes de Lean, plus seulement l'un ou l'autre des ingrédients du Toyota Production System, mais quelque chose qui se veut une approche cohérente et globale.

1. La rencontre entre deux types de connaissances

Notre travail ici aux journées est d'essayer de répondre à la question : mais que font, que peuvent faire les ergonomes par rapport à ces approches organisationnelles ?

C'est une question compliquée, car le Lean a des aspects séduisants. Pour entreprendre cette réflexion, je commence par rappeler un schéma sur lequel nous avons travaillé l'année dernière, qui dit que toute situation de travail est à la rencontre entre deux types de connaissances.

D'une part des connaissances générales, connaissances des concepteurs, des experts, qui à partir de savoirs disciplinaires, technologiques, vont anticiper la situation de travail, la calculer, et vont allouer des ressources.

D'autre part, des connaissances plus spécifiques de la variabilité de chaque situation, qui sont portées par les corps des travailleurs et par l'expérience des collectifs. Aussi bien en ce qui concerne la conception des systèmes qu'en ce qui concerne le fonctionnement au quotidien, la question est celle des conditions de cette rencontre, de cette confrontation entre ces deux types de connaissances.

Nous sommes témoins du fait que cette rencontre ne se passe pas toujours bien. D'une certaine façon on peut interpréter un grand nombre des difficultés qui se rencontrent dans les entreprises comme des échecs de l'organisation de cette rencontre.

2. Les deux faces du Lean

Le Lean et ses dérivés sont difficiles à penser, dans la mesure où ils comportent des aspects séduisants, qui sont bien exprimés par les principes du *Toyota way*.

2.1. Quelques principes du Toyota Way (d'après Liker)

(P1) Basez vos décisions managériales sur une philosophie à long terme, même si c'est aux dépens d'objectifs financiers à court terme.

Beaucoup d'ergonomes pourraient dire ça.

(P2) Créez un processus continu de remontée d'informations pour ramener les problèmes à la surface.

(P4) Lissez la charge de travail : travaillez comme la tortue, pas comme le lièvre.

(P5) Développez la culture d'arrêter la ligne dès que nécessaire pour régler les problèmes, de façon à faire la qualité du premier coup.

(P8) N'utilisez que des technologies testées et fiables, au service de votre population et de vos processus.

Et puis un certain nombre de principes pour le management :

(P12) Allez voir vous-même sur place pour comprendre complètement la situation.

(P13) Prenez les décisions lentement, par consensus, en considérant toutes les options, et mettez-les en œuvre rapidement.

(P14) Devenez une organisation apprenante à travers une réflexion sans tabou et l'amélioration continue.

Voilà un certain nombre de principes avec lesquels les ergonomes sont plutôt à l'aise. Mais il y a aussi l'autre aspect, dont nous sommes témoins dans les entreprises.

2.2. Ce dont nous sommes témoins dans les entreprises

Dans quelques entreprises qui interviendront ici, la mise en place d'une démarche Lean est l'occasion d'une réflexion globale, où la notion de gaspillage va servir de porte d'entrée pour révéler nombre de dysfonctionnements et provoquer une réflexion sur l'organisation, sur les flux, en essayant de tenir l'ensemble des contraintes de l'entreprise.

Mais ce que nous voyons souvent, c'est plutôt une approche poste par poste, une approche de raccomodage d'une organisation qu'il n'est nullement question de mettre en cause, alors que de toute évidence cette organisation productive est à l'origine des dysfonctionnements.

Ce dont nous sommes témoins aussi avec la mise en place et la généralisation du Lean, c'est l'ampleur des atteintes à la santé, des troubles musculosquelettiques, voire des risques psychosociaux, voire des deux, qui suivent le déploiement de telles démarches.

Une exploitation en français d'une enquête européenne a été publiée en 2006 à la demande de la DARES¹. A l'époque il n'y avait pas beaucoup de développement du Lean en France, mais il y en avait beaucoup dans d'autres pays. Cette enquête a comparé les déclarations de douleurs des salariés entre des organisations Lean et des organisations traditionnellement tayloriennes. Les chiffres sont les mêmes, c'est-à-dire que du point de vue des douleurs déclarées par les salariés, on a tout à fait les mêmes ordres de grandeur pour les organisations strictement tayloriennes et pour des organisations qui se disent Lean.

	Epaules cou	Mb sup.	Mb inférieur	Dos
Lean	29	19	15	39
Tayloriennes	29	19	14	42

De fait, ce dont nous sommes témoins dans la majorité des cas, c'est que ce que l'on appelle Lean dans beaucoup d'entreprises françaises, c'est une sorte de sophistication du taylorisme, avec une toujours plus grande diminution des marges de manœuvre, une augmentation de l'hétéronomie, (le contraire de l'autonomie, le fait d'être dépendant de la volonté de quelqu'un d'autre).

Nous constatons aussi que les démarches Lean revendiquent souvent une dimension « philosophique », qui pourrait être tout aussi bien qualifiée de religieuse voire de sectaire, au sens où il s'agit d'un mode de pensée qui ne peut pas se discuter. Nous avons déjà évoqué ici ce chef d'entreprise à qui on disait que le Kaizen était pour quelque chose dans l'augmentation des TMS, et qui avait répondu : « Vous avez tout à fait raison, mais, que voulez-vous, pour nous le Kaizen est une religion ». Dans bien des cas, l'idéologie Lean portée par des consultants déferle contre les ressources de pensée, les intelligences locales. Sophie Aubert présentera tout à l'heure des cas de managers qui vivent des situations contrastées.

Il est frappant de constater que les « approches Lean à la française » sont porteuses d'une espèce de conviction – de certitude – que toutes les connaissances peuvent être transférées du côté de l'organisation. Que l'on peut mettre des « aspirateurs à connaissances des salariés », et transférer la totalité de leurs connaissances du côté de l'organisation. Mon propre domaine de recherche concerne surtout les industries à risques : on sait bien maintenant dans ces industries que ceci est totalement faux, et que la sécurité d'un système repose pour partie sur la capacité de l'organisation à anticiper ce qui peut se passer et à établir des règles pour y faire face ; et pour partie sur la capacité de faire face quand ce qui était prévu ne se passe pas et qu'il se passe autre chose. La sécurité des systèmes repose donc sur les intelligences locales en temps réel.

Enfin, dans la mise en œuvre du Lean dans les entreprises françaises, on constate souvent une vision de la performance centrée sur le local, sur les îlots, sur des postes de travail. Les dysfonctionnements systémiques sont rarement l'objet de l'analyse et de l'action.

¹ Valeyre, A., 2006, Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation, Rapport n° 73, Centre d'Etudes de l'Emploi.

3. Deux pistes pour éclairer cet écart

À cet écart entre des principes séduisants et des constats qui le sont moins, on peut avancer plusieurs familles d'explications : faut-il s'arrêter aux différences culturelles entre le Japon et la France ? Des propriétés intrinsèques du Lean sont-elles en jeu ?

3.1. La piste des différences culturelles

Les ergonomes français sont habitués au déploiement d'une intelligence bricoleuse des travailleurs qui, confrontés à des formes de variabilités que l'organisation n'a pas anticipées, vont ajuster leurs modes opératoires pour que la production sorte malgré des écarts par rapport à ce qui avait été prévu.

Nous sommes tellement habitués à cette vision que nous l'enseignons comme étant une propriété universelle du travail. C'est probablement vrai, mais ce débordement du travail par rapport à la prescription prend des formes différentes suivant les organisations et suivant les cultures. Il me semble que l'approche japonaise ne place pas le curseur de la même façon sur l'aspect « détection de la variabilité » et sur l'aspect « traitement ».

Du côté de la détection de la variabilité, l'opérateur japonais est un « capteur d'écarts » plus reconnu et plus écouté que l'opérateur français. L'idée que les travailleurs sont capables de détecter des écarts et qu'il faut écouter ces alertes est structurante au Japon. Par contre, l'idée que le travailleur pourrait bricoler et trouver des solutions pour que la production sorte tout de même est complètement étrangère à l'organisation japonaise. Le « capteur d'écart » doit signaler, faire des suggestions, mais c'est à l'organisation de se mettre en branle immédiatement pour apporter la réponse. Il revient notamment à la maîtrise de proximité d'apporter une réponse immédiate, mais qui, évidemment, puisqu'elle est une réponse de proximité, ne peut pas être systémique. Il faut aussi dire que cette forme d'organisation a un côté extrêmement militaire, (les Suédois disent « extrêmement masculin »), où les valeurs de référence sont : la loyauté, l'ancienneté et la hiérarchie.

J'ai la chance de travailler avec un centre de recherche en Suède (Helix Centre, université de Linköping) qui s'intéresse beaucoup à la mise en place du Lean en Suède. Il est évidemment très intéressant d'avoir leurs retours. Le premier retour, c'est que la forme que je viens de décrire, la forme japonaise très hiérarchisée de traitement des problèmes, ne passe pas du tout dans la culture sociotechnique suédoise et que l'aspect militaire masculin n'est vraiment pas « leur truc ». Donc, de fait, certaines entreprises qui ont été contraintes de mettre en place une sorte de Lean importé, qui n'a pas été accommodé, semblent rencontrer beaucoup de difficultés.

Mais, ce qu'ils constatent aussi c'est que, puisque Lean il faut faire, beaucoup d'entreprises suédoises développent une sorte de Lean « à leur main », où se réactivent un certain nombre de mécanismes participatifs des années 80 : on assiste à des cas où mettre en place le Lean, c'est autoriser des groupes d'opérateurs à tenter des expériences organisationnelles, inventer des formes d'organisation, et les expérimenter – évidemment avec un certain nombre d'indicateurs. Je ne suis pas en train de dire que le Lean ne pose aucun problème en Suède, mais de souligner qu'il y a ce mécanisme d'accommodation par rapport à la culture nationale.

En France au contraire, certains ingrédients du contexte culturel poussent le Lean vers la sophistication caricaturale du taylorisme. Nous sommes dans un pays existe un exceptionnel éloignement de la hiérarchie supérieure par rapport au terrain, un pays où l'on repeint les couloirs quand le P.D.G .passe dans l'atelier... Au Japon, j'avais observé l'activité d'un directeur d'usine (300 salariés), qui passait 50 % de son temps sur le terrain. Si vous faites une analyse de l'activité d'un directeur d'usine en France, vous n'aurez pas le même type de proportion. Ici, il y a un en général un mode de management extrêmement descendant, et la fonction ascendante de l'activité managériale est peu valorisée.

Il y a aussi un très grand nombre de consultants (extrêmement bien décrits dans le petit livre de Michel Villette, *La sociologie des consultants en management*, dans la collection Repères), dont l'activité autogénératrice consiste à inventer des modes managériales, à les mettre en œuvre et à les faire mourir suffisamment vite pour qu'il y ait à nouveau besoin de consultants pour mettre en œuvre la mode suivante.

Nous sommes dans un pays où persiste malheureusement une sorte de tradition de mépris par rapport à l'intelligence des salariés (c'était un des grands thèmes d'Alain Wisner) et où domine une faible réactivité de l'organisation quand quelque chose ne fonctionne pas. La nécessaire adaptation aux innovations et aux évolutions des produits et des marchés est tentée par des organisations fondamentalement rigides.

Il n'est enfin, pas besoin de dire que le dialogue social est faible. Tous ces éléments se sont aggravés du fait du d'un actionariat industriel – où l'intérêt des actionnaires était quand même le développement à long terme de l'entreprise – à un actionariat financier – où l'intérêt est de presser l'entreprise le plus vite possible pour en recueillir les bénéfices et la revendre. Nous avons aussi souligné il y a deux ans que la crise a aggravé les choses.

Nous voilà donc souvent confrontés à des systèmes de management largement déconnectés de la réalité, qui, quoi qu'ils disent, quelle que soit l'autosatisfaction de leurs messages de communication, ont perdu toute capacité à faire remonter de l'information de façon naturelle, et ne font remonter que l'information souhaitée, par des voies extrêmement canalisées. Alors, bien sûr, on dit que l'on fait appel à l'intelligence des travailleurs, mais on le fait sous des formes où on leur demande d'exercer leur intelligence pour réduire le temps, réduire l'espace...

Mais est-ce seulement un problème culturel, est-ce c'est seulement dû aux spécificités de notre organisation sociale en France ? N'y a-t-il pas quand même pas un certain nombre de propriétés du Lean qui contribuent à ces difficultés ?

3.2. Les propriétés intrinsèques du Lean

3.2.1. Une vision fautive pour l'industrie manufacturière et « hors jeu » dans les services

Quand j'ai lu tout à l'heure quelques principes séduisants du Toyota Production System, j'en ai sauté d'autres, nettement plus susceptibles de provoquer un mouvement de recul chez les ergonomes. Le sixième de ces principes, par exemple, dit que les tâches et les processus standardisés sont la base de l'amélioration continue et de l'*empowerment* des salariés. Il faut comprendre *empowerment* non pas dans le sens sociologique de « donner plus de pouvoir » mais dans le sens de « renforcer leur capacité à contribuer à la croissance et à l'amélioration de l'entreprise ».

Le cœur du dispositif est la standardisation, avec des phrases pleines de certitudes : « *Dès que les nouveaux standards sont en place et que les ouvriers sont conformes, le processus est maîtrisé* », (c'est Imai, l'un des fondateurs du Lean qui dit ça). On en trouve l'écho dans des discours de consultants ; celui-ci est pris sur internet : « *Quand l'environnement de travail est alors corrigé justement et de manière univoque (c'est-à-dire suivant la seule bonne méthode possible) il permet la réalisation du geste juste* ». Cette vision de la standardisation du mode opératoire fait aussi partie des principes du Lean. Or, bien sûr, nous savons tous que cette idée de standardisation totale comme *one best way* est juste inapplicable, déjà dans l'industrie manufacturière. Il suffit par exemple d'évoquer la thèse de Karine Chassaing sur la mise en place des fiches d'opérations standard dans l'industrie automobile².

² Chassaing, K., 2006, *Élaboration, structuration et réalisation des gestuelles de travail : les gestes dans l'assemblage automobile et dans le coffrage des ponts d'autoroute*. Thèse de doctorat.

Si cette idée de standardisation du mode opératoire n'est déjà pas très approprié pour l'industrie manufacturière, elle devient contradictoire avec la notion même de « service ». Un service se construit dans la relation avec le client, et cette interaction devrait aboutir à autre chose qu'une réponse standardisée.

Un autre aspect des principes du Lean qui met les ergonomes particulièrement mal à l'aise, c'est l'aspect « sectaire » dont je parlais tout à l'heure : « Favoriser l'émergence de leaders qui comprennent complètement le travail, vivent la philosophie et l'enseignent aux autres » (P9), « favoriser le développement de personnes et d'équipes exceptionnelles qui embrassent la philosophie de l'entreprise » (P10). L'idée est clairement qu'il y a un intérêt optimal de l'entreprise, qui serait l'optimum de l'intérêt de tout le monde. C'est un mode de pensée où l'idée de contradiction, où l'importance de prendre en compte une diversité de logiques n'ont absolument aucune place.

3.2.2. Un paradoxe bien connu

Le paradoxe, nous le savons bien, c'est que d'un côté la variabilité, les incidents, sont source de coûts pour les travailleurs et pour l'entreprise. Mais que c'est dans le traitement de la variabilité, dans la possibilité de prendre soin de la situation spécifique ici et maintenant, avec l'intelligence qu'il ou elle met pour le faire, dans l'engagement de son corps, de sa subjectivité pour faire face à ce qui n'a pas été prévu, que chaque travailleur construit sa santé.

L'optimum n'est pas une situation où le travailleur pourrait être un simple exécutant parce que tout serait réglé d'avance. On ne peut pas chercher à améliorer une organisation sans partir du fait que l'engagement subjectif dans le travail, la possibilité d'un beau geste professionnel, sont des conditions de la construction de la santé.

Je vais maintenant passer la parole à Sophie Aubert-Blanc, , qui va rendre compte d'entretiens qu'elle a faits avec des managers confrontés à la mise en place du Lean. Je reviendrai après pour conclure avec vous.

Réactions de managers

Sophie Aubert-Blanc

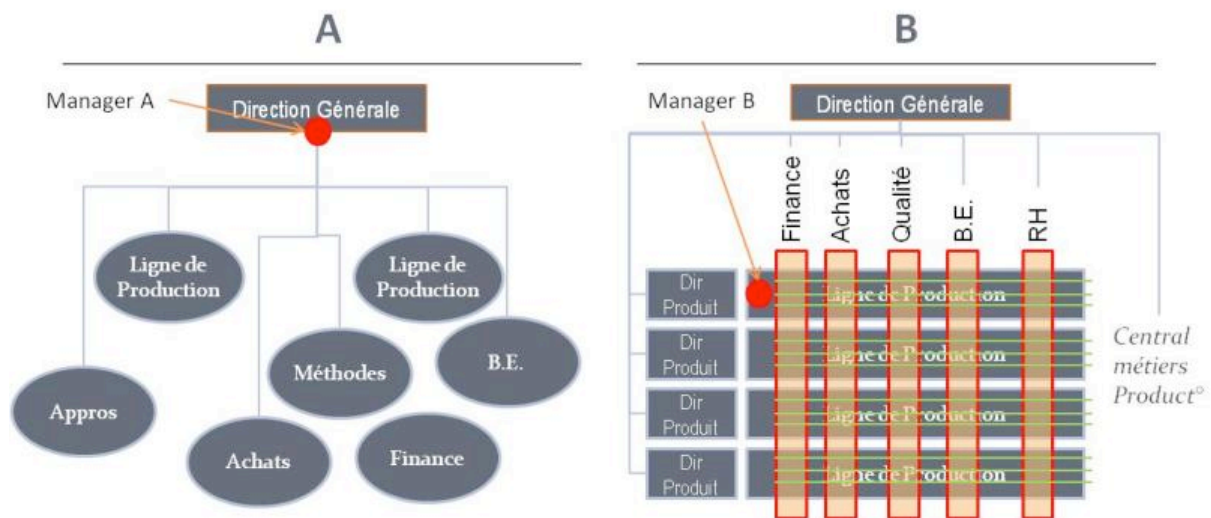
Nous allons vous faire part de témoignages anonymes de deux managers sur la manière de faire face aux nouvelles organisations dans leur entreprise. En aucun cas il ne s'agit de comparer les deux façons de faire mais de faire partager deux exemples de stratégie mise en place dans des contextes différents.

1. Deux entreprises de production similaires mais organisées différemment

Il s'agit de deux hauts cadres dans de grandes entreprises qui gèrent des secteurs de production de plus de 1500 personnes, entreprises similaires en termes de produits et en termes de petites séries très customisées. Nous avons interviewé un directeur général, N-1 dans une entreprise qui comporte six niveaux hiérarchiques et un directeur de production, N-4 dans une entreprise qui en comporte huit. Des entreprises de production similaires mais avec des organisations très différentes...

A son arrivée dans l'entreprise A, le directeur général, a trouvé des services très cloisonnés, avec une organisation interne et un mode de fonctionnement très flexibles ; la performance globale était jugée moyenne avec des coûts de régulation très importants, des prises de décision incohérentes d'un service à l'autre induisant des pertes financières.

Dans l'entreprise B, l'organisation est tridimensionnelle, avec un management par silos très cloisonnés (fonctions supports : Finance, achats, qualité, Be, RH, des directions de produits et des centraux métiers), et avec des lignes de production peu autonomes ayant de nombreuses interfaces à gérer.



La question posée à ces deux managers a été : « comment en tant que manager êtes-vous confrontés à l'introduction de nouvelles organisations dans votre entreprise ? »

2. Introduction de nouvelles organisations

Le directeur général (A) a déclaré : « la première chose quand il y a de nouvelles organisations qui sont introduites, c'est d'abord moi, par mes propres décisions personnelles, qui les introduis ». Il a ainsi mis en place depuis trois ans une réorganisation de son entreprise en analysant et en refondant tous les processus de travail à partir d'un schéma directeur. Il s'est donné cinq ans pour le réaliser.

Cependant, les nouveaux changements n'arrivent pas uniquement de sa propre initiative. Il relate, par exemple, que lors de la négociation annuelle des prix de vente de sa production, ses trois clients principaux lui ont dit que s'il voulait augmenter les marges, il n'avait qu'à réduire ses coûts en introduisant le Lean Manufacturing.

Le premier client lui a alors dépêché des experts de Toyota pour implémenter le Lean sur les lignes concernant leurs produits. Le deuxième a envoyé ses experts Lean internes et le troisième client a déclaré qu'il viendrait vérifier que le Lean ait été bien mis en place pour ses produits.

Le manager B nous a fait part de décisions de changements organisationnels très descendantes et sans appel. La plupart du temps il n'est absolument pas impliqué, ou quand il l'est, c'est une pure forme puisque la solution organisationnelle est définie et qu'il n'y a plus aucune marge de négociation. Il nous a confié qu'il se sentait relativement seul et isolé face à cela.

Mais depuis une dizaine de mois, un micro collectif de hauts managers de l'entreprise, pilotant des secteurs de production similaires, s'est constitué pour essayer de « peser dans la balance » et faire bouger les choses. Dans l'entretien, il insiste à quatre ou cinq reprises sur l'appui de ce collectif : « c'est un soutien pour être solidaire dans l'épreuve » car à certains moments il s'est mis à douter de ses propres capacités « je ne suis pas en capacité de faire changer la vision du top management ». Il souligne deux faits importants : s'apercevoir que les autres collègues managers étaient dans la même

difficulté permettait de se rassurer, et pouvoir discuter entre eux sur la construction d'une posture commune vis-à-vis d'un changement imposé les rendait moins vulnérables individuellement.

Nous leur avons demandé quelques exemples concrets de mise en place de ces nouvelles organisations.

3. Mise en place de ces nouvelles organisations

Pour l'entreprise A, le manager a mis en place une conduite de projet assez participative. Il souligne la volonté de garder les caractéristiques de son entreprise, à savoir la flexibilité et la réactivité puisque son entreprise de petite production est soumise à de nombreux d'aléas, avec des produits très customisés. Il voulait donc essayer d'organiser, d'optimiser les processus, notamment en supprimant des décisions incohérentes entre chaque secteur de l'entreprise, tout en gardant cette flexibilité.

Il a finalement travaillé sur une notion que l'on connaît bien : les relations internes client-fournisseur, en mettant en place des contrats écrits. Cela a nécessité énormément de concertations :

- tout d'abord pour expliquer comment allait se passer la mise en place du Lean qui lui a été imposé,
- puis des concertations face aux peurs des salariés sur le risque de survenue de TMS mais aussi sur le risque de perte de compétences
- et enfin des concertations avec les clients, pour exercer un contre-pouvoir en leur révélant ce qu'il a appelé le coût social du travail afin de négocier les modalités de l'application du Lean, notamment avec les experts mandatés par les clients.

Voici un autre exemple, à propos du risque de perte de compétences. De manière classique les experts Lean ont proposé d'atomiser un atelier en petites stations unitaires. Sur chaque station serait livrée la quincaillerie nécessaire et un opérateur devait être spécialisé. Les gestes allaient devenir vraiment très répétitifs, le travail appauvri à des mono-tâches. La Direction et le groupe de projet s'y opposèrent pour éviter les TMS, mais aussi pour ne pas perdre ce que le manager appelle la multivalence, les compétences de ces opérateurs. L'atelier a bien été réorganisé en stations unitaires avec la logistique associée mais c'est l'opérateur qui se déplace avec son produit de station en station pour arriver toujours à la même production semi-finie avant que ça parte vers un autre atelier. La diversité des tâches et donc des compétences a été conservée ainsi que le sens du travail en maîtrisant la réalisation d'un produit semi-fini.

Le manager A mentionne que cela a été possible parce qu'ils ont apporté des éléments très concrets sur toutes les régulations nécessaires pour rattraper un défaut qui survenait, d'où l'importance de laisser cette autonomie à un opérateur.

Dans l'entreprise B, le manager a évoqué également les relations internes clients-fournisseurs : « chez nous, il y a peu de concertation, pas de réelle mise en œuvre de relations « clients-fournisseurs mêmes si cela fait 10 ans que ce principe fait l'objet de communications ; c'est une notion répandue dans l'entreprise, mais dans les faits ces relations n'apparaissent pas ». Pour lui, c'est un manque et un regret. Il reconnaît que lui-même, quand il met en place un petit changement dans son secteur de production, il ne va pas consulter tous ses fournisseurs et ses clients internes pour évaluer l'impact de ce changement dans leur secteur et l'ajuster si nécessaire.

Les deux managers sont d'accord pour dire que, mettre en place de nouvelles organisations, c'est changer, transformer le processus de travail inter-métiers, mais que cet impact n'est pas une chose

partagée dans l'entreprise : « il n'y a pas de vision systémique du fonctionnement de l'entreprise » dira le manager B.

Ainsi, ce manager nous confie que ses collègues managers et lui-même (du même niveau hiérarchique N-4 sur 8) possèdent peu de connaissances du travail de leurs collaborateurs, ce qui les conduit à des prises de décision relativement incohérentes. Il relate à ce propos le cas d'une décision du silo RH de sous-traiter la gestion paie avec une nouvelle répartition : une personne allait s'occuper des fiches de paie pour les cols blancs et une personne pour les cols bleus, soit 200 fiches de paie pour les cols blancs et 500 fiches de paie pour les cols bleus. Sauf qu'une fiche de paie de cols blancs au « forfait jour » est relativement simple alors qu'une fiche de paie pour les cols bleus comprend les frais de déplacement, les heures supplémentaires, les horaires jour/nuit etc.... Cette décision s'est concrétisée par un vrai problème dans son secteur : des dizaines d'opérateurs mécontents sont venus le trouver en disant « il me manque 500 € sur la paie » « moi, j'ai des retards » etc. Ce changement organisationnel a été découvert brutalement, il n'avait pas fait l'objet de discussion inter-métiers pour évaluer les impacts. Cet exemple révèle également une prise de décision non basée sur la connaissance de « qu'est-ce que c'était d'établir une fiche de paie pour un col bleu et pour un col blanc ? ».

Il nous confie être dans le même cas ; lorsqu'il est consulté par rapport à une nouvelle organisation à venir, il se trouve bien souvent désemparé et dans l'impossibilité de diagnostiquer un risque d'impact dans son organisation et pour quel(s) métier(s), du fait de son manque de connaissances du contenu du travail des collaborateurs.

Il voit dans cette lacune, une des raisons pour lesquelles le Top management est rassuré par la philosophie Lean : « Dans notre entreprise, on dit qu'un manager n'a pas besoin de connaître la technique, ni les métiers du secteur pour manager. Mais il doit être un expert du management des relations sociales en vis-à-vis. Aussi, lorsque des experts Lean arrivent de l'extérieur et disent qu'ils vont s'occuper d'organiser techniquement votre atelier, cela a quelque chose de très rassurant surtout que cela part du bas et ça remonte, donc tout va bien ! ».

4. Des marges de manœuvre...

Questionnés sur leurs marges de manœuvres face à ces changements organisationnels, voici la réponse des deux managers.

Le directeur général A a répondu qu'il avait de grandes marges de manœuvre, sa seule limite étant qu'il devait veiller à la rentabilité à moyen terme de son entreprise. Cette entreprise avait une certaine culture du secret, chaque secteur était assez fermé. Il a fallu à son arrivée, apprendre à travailler ensemble, définir un système nominal mais tout en mettant en place un système pour gérer des aléas, un système qui garde de la flexibilité. Lors de la mise en place du Lean, ce fut difficile pour ce manager de créer des marges lors des négociations avec les clients. Dire « moi je veux faire autrement » était très complexe, car la méthode était fortement imposée pour deux clients notamment. Il pense qu'il a pu mettre en place localement des contre-pouvoirs vis-à-vis du Lean, car il avait commencé sa réorganisation et la refonte des processus bien avant l'introduction du Lean. Il avait donc acquis lors de ces analyses de processus, une certaine connaissance de ce qui se passait sur le terrain, des aléas, des problèmes, des régulations déployées pour faire face. On lui a obligé de parler « Lean » mais dans les méthodes d'analyse et les solutions mise en place, il a pu faire autrement, négocier. Son souci actuel est de gérer un changement organisationnel sur le long terme « j'ai mis un schéma directeur sur cinq ans, et cinq ans c'est long, il faut que les gens ne s'essouffent pas car les résultats ne peuvent pas être visibles de suite » ; c'est quelque chose qui est relativement compliqué avec un actionnariat qui veut des objectifs et des gains à court terme.

Quant au manager B, il a illustré ses marges de manœuvre avec son dernier entretien annuel « voilà, mon n+1 m'a annoncé les objectifs à réaliser pour l'année à venir : X objets à produire et diminuer de 10 % les défauts qualité ». Il a expliqué à son manager qu'il avait déjà réduit les défauts qualité de 600 à 50 dans son secteur de production, et que ce n'était pas pareil de faire -10 % sur 600 que -10 % sur les 50 restants, car ce sont généralement les cas les plus complexes. D'autre part, il y a un turn-over attendu de 30 % puisque l'on double une ligne de production ; cela va induire une introduction de jeunes embauchés en plus de mouvements internes dans l'entreprise : « je m'attends donc à avoir une augmentation de la non qualité ». Or, il sait que dans le silo Qualité, l'objectif fixé est de diminuer les effectifs de X pour cent : « comment vais-je pouvoir tenir mes objectifs avec des nouveaux opérateurs et moins de soutien de la Qualité ? ». La réponse de son hiérarchique a été : « de toute manière tu n'as pas le choix, parce que cet objectif-là, je l'ai déjà accepté de la part de mon N+1 ».

Par cet exemple, on constate des mises en tension de l'activité des managers très différentes. Pour le manager A, si l'on regarde sur la figure 1 (inspirée d'un schéma ANACT), les mises en tension au niveau des changements organisationnels ou des exigences personnelles que se fixe le manager, on voit qu'il a des marges de manœuvres et que ce qu'il regarde c'est son seuil de rentabilité. En revanche, dans sa situation, il y a eu des mises en tension au niveau des contraintes de travail imposées par les clients. Ce sont les 3 clients principaux qui ont imposé le Lean avec 3 demandes différentes. Il faut imaginer dans cette entreprise trois secteurs de production, et chaque client qui veut un Lean avec ses experts Lean, alors qu'il a une organisation globale à mettre en place sur l'ensemble de son entreprise.

Mise en tension selon le contexte de travail manager A (N-1)

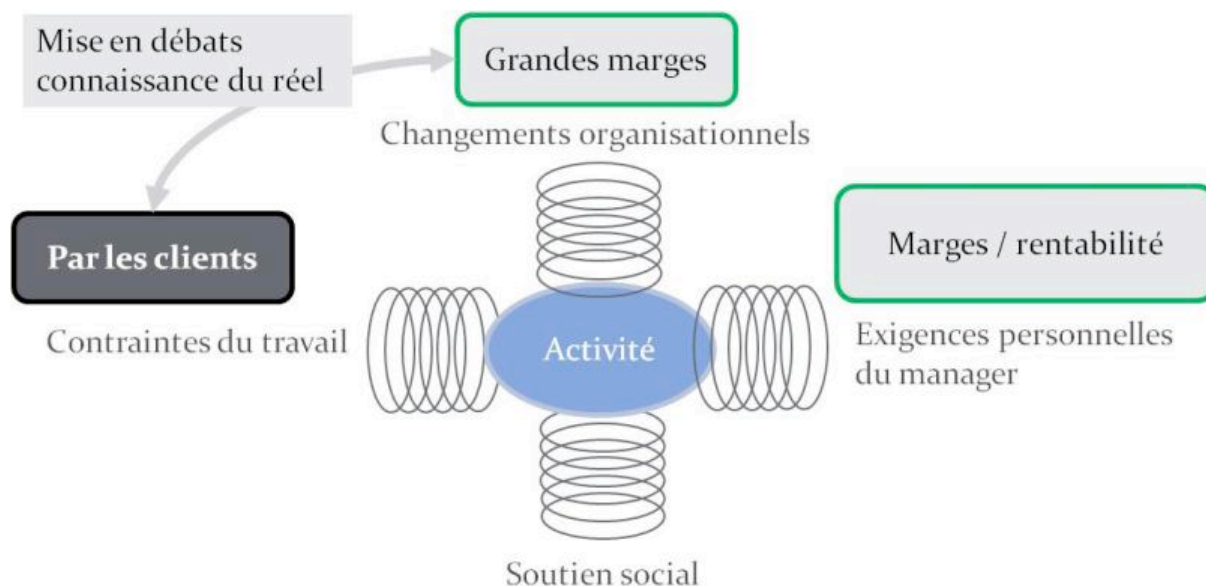


Figure 1

Finalement, il nous relate que la mise en débat la connaissance du réel avec les experts Lean lui a permis d'argumenter et d'imposer sa façon de voir l'organisation dans son entreprise. C'est donc un manager qui se débat pour faire voir des façons de faire autrement, qui d'ailleurs, d'après lui, ne sont pas tout à fait étrangères au fait d'avoir « infusé longuement auprès d'ergonomes ».

Dans le cas du manager B (le directeur de production), n'a pas de marges de manœuvre par rapport aux objectifs qu'on lui fixe et très peu de marges de manœuvre sur les changements organisationnels (voir figure 2). Il a pu trouver un peu de régulation sur certains de ses objectifs dont il a refusé une application stricto sensu.

Par exemple il a refusé la mise en place des indicateurs génériques du Lean choisis par l'entreprise. Il a dit : « je refuse, je vais donner un an à mes collaborateurs pour construire des indicateurs pertinents par rapport à la spécificité de leur situation, je ne veux pas de vos indicateurs qui ne vont servir strictement à rien ». En faisant cela, il s'est mis en danger car ce fut perçu comme un non-engagement fort de sa part vis-à-vis du Lean.

Autre point concernant la diminution des défauts qualités, il a décidé : « ce ne sera pas sur un an mais sur 3 ans ». Ceci aura des conséquences sur sa rétribution car pendant deux ans, il perdra ses primes de haut cadre pour non atteinte de l'objectif initial. Mais c'est ce qui lui permet de donner du sens à son travail de manager et il a fortement insisté là-dessus en disant : « si je fixe des objectifs intenable à mes collaborateurs, je vais les démotiver et je perds le sens qu'il y a dans le fait d'être manager. »

Enfin, il y a la mise en place de ce micro collectif de managers qui perdure, même s'il a encore peu de poids lors des changements organisationnels, cela leur permet d'être solidaires dans l'épreuve.

Mise en tension selon le contexte de travail du manager B (N-4)

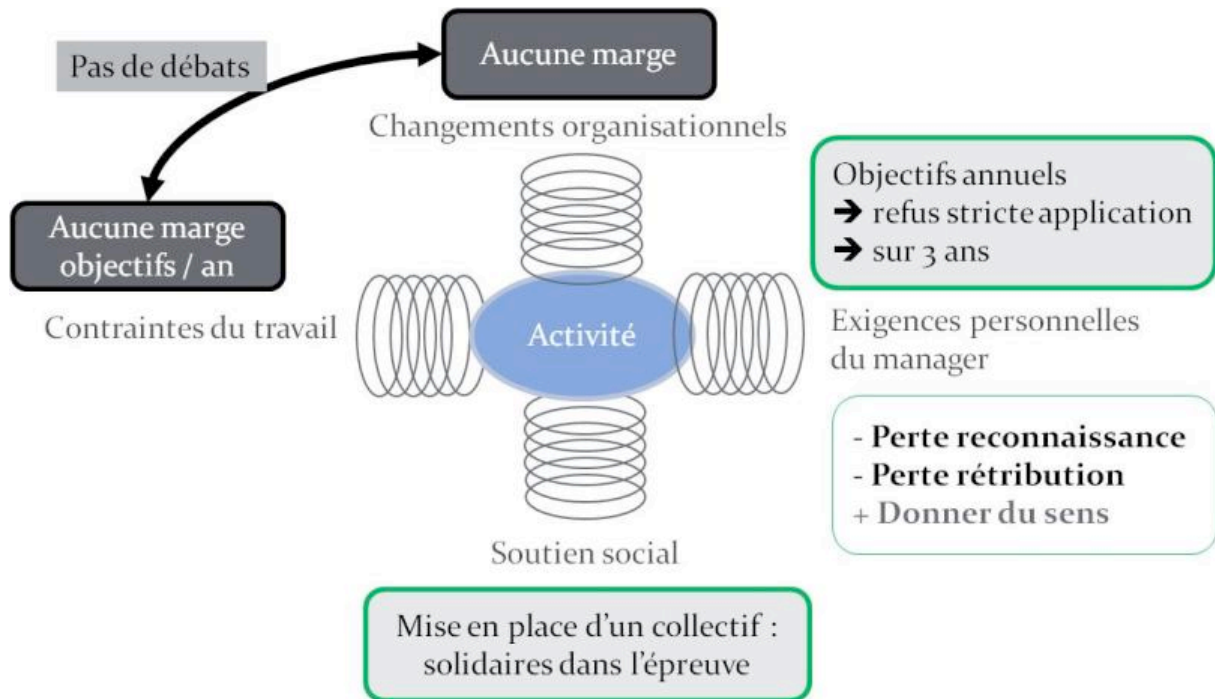


Figure 2

En synthèse, ces managers confirment le grand éloignement du top management par rapport au terrain. On perçoit des organisations descendantes qui mettent en danger des managers qui essaient de résister. Ce mode de management très descendant est soutenu par les experts Lean où la tendance est de promouvoir une seule méthode et sans façon de faire autrement.

Il y a un décalage entre la philosophie annoncée par le Lean comme l'a expliquée François et les objectifs fixés à court terme aux managers, ce qui crée des mises en tension.

5. Beaucoup de questions autour de la « résistance des managers » sur Forum Lean

Voici d'autres exemples trouvés sur le net dans les forums Lean, pour conseiller les experts Lean quant à la résistance de certains managers, qui véhiculent une certaine représentation des managers.

Des consultants Lean font le constat d'échec du management n'arrivant pas à mettre en place le Lean. Le conseil du coach Lean est qu'il faut « enseigner aux dirigeants la façon de fixer des priorités claires et stables qui vont servir de guide à la mise en place du Lean » :

- Pour le management intermédiaire, il faut « expérimenter des méthodes pour les aider à déployer des initiatives stratégiques et résoudre les problèmes du quotidien ».
- Pour le management de terrain, il faut « rechercher des solutions pour créer des processus stables et robustes afin de réduire l'agitation managériale qui est une source permanente de chaos ».

Autre exemple : comment rendre meilleur le directeur des opérations déçu des résultats Lean ? « Il faut s'entourer de vrais « Sensei » qui sont rares mais chers car les cadres supérieurs croient qu'ils ont suffisamment de cerveaux en interne pour faire fonctionner le programme Lean. [...] Les dirigeants

essaieront n'importe quoi de facile mais qui ne marche pas avant d'essayer n'importe quoi de difficile mais qui fonctionne ».

Enfin des recommandations pour des élèves « Lean managers » sortant des écoles et qui vont être confrontés dans leurs futures entreprises, à des supérieurs hiérarchiques ou autres collègues managers qui ne sont pas « Lean » : « Vous allez être confrontés à des managers ancienne école qui vont vous dicter ce que vous devez faire, et à des managers modernes qui pilotent des objectifs mais sans regarder la méthode. Or un manager Lean doit toujours réinterroger les processus mis en œuvre, etc... »

Sur ces forums, on retrouve des conseils pour contourner des modes managériaux et déstabiliser les managers afin d'asseoir le Lean. Ceci peut être perçu comme le signe d'une technique, comme une stratégie de consulting « pour s'épandre ». Une technique qui se rapproche de la propagande.

Avant de repasser la parole à François, je remercie les managers qui ont accepté de répondre à nos interviews.

François Daniellou

Il y a parmi nous des ergonomes internes, à qui le Lean s'impose parce que c'est la réalité de leur entreprise, et qui essaient de faire leur métier dans ce cadre qu'ils n'ont pas choisi et de peser dans la mesure où ils peuvent le faire. Il y a parmi nous des collègues s'appliquent par leurs écrits à montrer les dangers de l'expansion du Lean, qui essaient de démarquer le point de vue de l'ergonomie par rapport à celui du Lean.

Il y a parmi nous, ce n'est pas incompatible, des ergonomes qui essaient de se demander, quand une entreprise demande du Lean, en fait, quelle est sa demande, derrière ? Quelle est la préoccupation à laquelle on peut répondre, peut-être, autrement qu'en vendant du Lean ?

Et il n'est pas impossible qu'il y ait parmi nous des consultants qui valorisent la convergence entre l'ergonomie et le Lean. Il y aura donc matière à débat. C'est le propre des Journées.

1. La tentation du Sensei

Sophie parlait du Sensei, du guerrier, du moine soldat de la mise en place du Lean. Sur l'internet, le nombre d'allusions à cette posture est impressionnant. Peut-elle représenter une tentation pour l'ergonome ?

Je ne résiste pas au plaisir de vous lire ce que j'ai trouvé sur un site prétendument parfaitement sérieux³ :

« Après avoir évalué la puissance dictatoriale du muda (les gaspillages) sous toutes ses formes, il (le Sensei) convoqua les troupes et leur confia à chacune les clefs magiques qui permettraient d'étouffer le muda et de détruire ses œufs avant qu'ils n'éclosent. (...) Le ciel n'était plus rose pour les mudas, sans cesse traqués par les employés, chaque jour plus habiles à les détecter et à les assommer à l'aide des clefs du Sensei. Depuis ce jour, 5S et SYGMA, SMED gouvernent l'entreprise rajeunie avec l'ami Kaizen. Le muda a disparu. Quand les employés le voient réapparaître, ils le frappent avec les clefs magiques et celui-ci s'enfuit en courant. »

³ <http://www.lean-key.com/contedumuda.htm>

Face à ce niveau d'insulte à l'intelligence, une des questions importantes est de savoir si les ergonomes ont quelques principes en commun.

2. Avons-nous en commun ?

Partageons-nous le fait que le travail implique une mobilisation subjective compétente, que chacun essaie, à travers le rapport qu'il a à l'objet de son travail, d'établir des liens avec d'autres personnes (client, collègue en aval sur la chaîne...etc.), que ceci s'incarne dans le geste professionnel et que, quand on peut être l'auteur d'un beau geste professionnel, c'est bon pour la santé ?

Sommes-nous d'accord sur le fait qu'on ne peut pas viser une organisation performante en diminuant la capacité de contributeur de chaque salarié ?

Sommes-nous d'accord sur le fait que, pour aller bien dans son travail, chacun a besoin de parler de son travail avec ses collègues, de confronter avec eux les visions du travail bien fait qui peuvent être diverses, mais dont la mise en débat peut développer l'activité de chacun ?

Sommes nous d'accord pour développer une culture de la contradiction, que ce qui est normal dans une entreprise c'est qu'il y ait des différences de logiques ?

Je pense que nous serons d'accord sur le fait que la plupart des déterminants de l'activité au poste ne se trouvent pas sur le poste, que l'on a besoin de réfléchir de façon beaucoup plus large sur les flux, sur l'organisation de l'entreprise, et que, du coup, la conception générale passe avant la conception détaillée des postes de travail.

Est-ce que nous sommes d'accord sur le fait que, lorsque nous sommes appelés pour des dysfonctionnements organisationnels, un enjeu important est de ne pas entrer seulement par la souffrance. Évidemment, je suis sensible aux alertes sur la souffrance des salariés, mais il me semble qu'il faut toujours faire le lien avec le fait que si les salariés ne vont pas bien c'est **qu'ils n'arrivent pas à faire bien leur travail** : il y a donc des dysfonctionnements dans l'organisation qui sont probablement une meilleure porte de sortie que l'action directe sur la souffrance.

Quand on est sollicité dans des organisations qui sont en difficulté, l'enjeu n'est pas peut-être pas tant « Lean ou pas Lean ? ». Comme le disait Sophie Aubert, **il y a des gens qui sont obligés de dire que ce qu'ils font c'est du Lean**. L'enjeu est plutôt la façon dont les organisations que l'on va mettre en place articulent les différents types de connaissances dont je parlais en introduction : connaissances d'anticipation, connaissances générales et connaissances d'expérience qui permettent de faire face à la variabilité.

Sommes-nous d'accord sur la nécessité de forces de rappel – par rapport à cette espèce de déferlement dont une partie est une insulte à l'intelligence –, sur la nécessité de contribuer à former et accompagner les représentants du personnel, les CHSCT, pour les aider à construire des réponses par rapport aux difficultés qui résultent de la mise en place du Lean.

Au fond, l'enjeu réside dans des expérimentations organisationnelles radicales, qui tentent de faire autre chose que du taylorisme. En même temps, on sait bien à quel point c'est effroyablement difficile, puisque ces expérimentations radicales ont existé. L'usine Volvo d'Uddevalla en Suède, l'usine Saab de Malmö, toujours en Suède, ont fonctionné avec des situations où chaque opérateur fabriquait par exemple un quart de la voiture. Ces situations se sont révélées parfaitement productives, avec des formes de rentabilité supérieure à ce qui était prévu. Simplement, quand les organisations ont dû supprimer certains établissements, c'est ceux-là qui ont été supprimés en premier, non pas parce qu'ils n'étaient pas rentables, mais parce qu'ils fabriquaient un risque de contagion, de devenir une espèce de contre-norme par rapport à la norme taylorienne qui était en vigueur dans tous les autres établissements.

Donc nous savons à quel point porter des expérimentations organisationnelles est difficile, nous avons tous vécu des moments où nous croyions avoir gagné quelque chose du côté de l'organisation, mais où les avancées ont été suivies quelques mois après du retour à un classicisme taylorien. Même si, parfois, la vague peut ensuite refluer avec le retour de certains des acquis de l'intervention.

3. Les contrefeux idéologiques peuvent influencer « la mode d'après »

Il me semble quand même, pour terminer, qu'il se pose la question de *la mode d'après*. Le Lean va durer ce qu'ont duré les autres, et donc, comment pouvons-nous contribuer à allumer quelques contrefeux idéologiques qui fassent que quelque chose, dans la mode d'après, ait à voir avec une vraie prise en compte du travail, une vraie prise en compte de la compétence des salariés, une vraie prise en compte du droit au jeu, du droit au débat des salariés ?

Nous aurons l'occasion, pendant les Journées, de débattre sur « comment peut-on faire avancer le débat sur la performance dans l'espace public ? ». Pour ce faire, comment pouvons-nous contribuer au retour d'expérience sur les organisations Lean ? Comment analyser les cas où des expériences Lean se passent plutôt bien, avec des résultats plutôt positifs pour les salariés, tout autant que ces exemples absurdes qu'il est urgent de capitaliser, pour faire obstacle à la communication arrogante dont je parlais tout à l'heure.

Pour poursuivre la piste ouverte par Sophie, comment détecter, comment relayer les inquiétudes, les préoccupations de nombre de managers qui, bon gré mal gré, sont en train de faire du Lean et qui, parfois, arrivent à sauver certaines choses et parfois n'y arrivent pas ?

Quels débats avec les organisations syndicales pour que les militants, localement, ne se laissent pas coincer dans une alternative sans issue : soit le Lean serait bien, soit il serait mal pour les salariés ?

Il se pose aussi la question du type de message que l'État envoie aux entreprises sur leur gouvernance, la démocratie industrielle, la place des salariés dans l'entreprise. Ce n'est pas nous qui pouvons le décider, mais nous pouvons décider quelles voix publiques nous faisons entendre autour de ces questions.