

Quand le Lean rencontre l'ergonomie... l'exemple de Coloplast

Xavier Merlin

Chargé de mission, ARACT Aquitaine, Bordeaux

Jean-Yves Dauba

Lean manager, Coloplast, Sarlat-la Canéda

« Bonjour. Je m'appelle Xavier Merlin et travaille à l'ARACT Aquitaine. Ma mission consiste, entre autre, à accompagner les entreprises dans la mise en place de démarches de prévention des maladies professionnelles, et notamment des troubles musculosquelettiques. C'est dans ce cadre que j'interviens chez Coloplast.

La demande de l'entreprise est particulière a double titre.

Tout d'abord par le facilitateur de la demande. C'est l'association A2C, relais en Aquitaine de l'Institut Lean France qui a convaincu l'entreprise de travailler sur l'ergonomie de ses postes de travail pour obtenir l'adhésion du personnel à la démarche Lean.

Ensuite, l'entreprise a souhaité que l'on forme des personnes en interne, dans le but de faire un véritable transfert de compétences, et ainsi avoir les moyens d'agir de manière « continue » sur l'amélioration de ses postes de travail. Lorsqu'on les rencontre pour la première fois, les entreprises s'imaginent souvent que la résolution du problème va se limiter à un aménagement du poste de travail. Or dans le cas présent, Coloplast avait déjà une vision plus juste d'une démarche itérative, d'un processus « continu », et c'est sûrement lié à l'évolution du management suite à la mise en place de la démarche Lean.

L'analyse de la demande a révélé un risque important de troubles musculosquelettiques (TMS). Nous avons donc proposé à l'entreprise de faire appel à un Cabinet conseil en ergonomie et suivre une formation-action avec des temps d'apports théoriques sur des notions d'ergonomie, sur les TMS, sur la démarche d'intervention et des temps de mise en application avec l'évaluation et la transformation de situations de travail.

Un groupe « ergonomie » a été constitué avec différentes logiques de l'entreprise qui agissent sur les situations de travail : une opératrice, un élu CHSCT, un technicien méthode, une infirmière, et l'animateur Lean.

L'entreprise a souhaité que l'animateur Lean soit également le chef de projet de la démarche d'intervention de prévention des TMS. Ce choix repose sur des considérations de compétences, de ressources et également de cohérence dans l'animation des deux démarches. Cela nous a permis au fil des rencontres d'échanger sur leurs convergences et leurs divergences.

Au vu du thème de ces 18^{ème} journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, il était donc intéressant de vous proposer le témoignage de Jean Yves Dauba. Je le remercie vivement de sa présence aujourd'hui, devant un auditoire qui ne sera pas forcément acquis à sa cause, et lui laisse la parole ».

« Bonjour, je m'appelle Jean Yves Dauba. Je suis de formation ingénieur en génie chimique. J'ai exercé d'abord dans la chimie pendant une dizaine d'années, dans différentes usines industrielles, puis depuis dix ans dans la société actuelle qui fabrique des dispositifs médicaux. J'ai commencé par des postes

techniques (procédés, industrialisation, process engineering), mais également dans la fabrication en tant que responsable de production. Depuis cinq ans je suis l'animateur Lean de notre usine, syndiqué et représentant des cadres au comité d'établissement.

Je ne suis pas un ergonomiste qui va vous parler du Lean, mais un employé de l'industrie qui s'occupe du Lean, qui s'initie à l'ergonomie, et s'interroge sur l'association de ces deux démarches.

L'usine de Sarlat, dans laquelle je travaille, appartient à la société Coloplast, groupe Danois du secteur médical, et qui comprend au niveau mondial près de 8000 personnes. Notre vieille usine dont l'existence remonte à plus d'un siècle emploie 250 personnes, et fabrique des dispositifs médicaux (tube pour l'urologie). Ce travail, principalement manuel, est réalisé en salle blanche, sur des petites séries d'environ 200 pièces, mais compte plus de 3000 références.

En 2006, notre usine a été rachetée par le groupe Coloplast qui nous a imposé de faire du Lean. Le groupe Coloplast pratiquait le Lean depuis 2 ans avec l'appui d'une dizaine de collaborateurs chargés de développer le Lean de façon internationale au sein de l'organisation. Ce support mondial était composé d'équipes qui intervenaient pour la recherche et le développement, pour le marketing. Dans les usines, selon leur taille, il y avait un ou plusieurs animateurs Lean qui étaient rattachés hiérarchiquement au directeur de l'usine.

Le groupe a été restructuré au niveau mondial en 2008 avec la suppression de 500 postes sur les 8000 existants. Le service Lean a été supprimé. Cependant les usines avaient le choix de continuer ou pas la pratique du Lean.

Au cours de cette même période, l'usine de Sarlat vivait un plan social. La direction de l'usine avait l'intention d'alléger le service lean. Mais elle a finalement choisi de continuer avec les mêmes moyens, probablement parce que cette décision était mal perçue par les opérateurs.

Lorsque l'on fait du Lean, l'important est de s'ouvrir vers l'extérieur, de bénéficier de conseils, d'échanger sur nos pratiques. Cet appui étant devenu impossible au sein du groupe, nous nous sommes donc rapprochés de l'association A2C, Aquitaine Amélioration Continue de la Compétitivité.

Cette association a pour objectif de développer le Lean en Aquitaine auprès des PME dans le but qu'elles conservent leur compétitivité et qu'elles préservent les emplois en région.

Dans les nombreux conseils donnés, il y avait celui de faire de l'ergonomie.

Mais pourquoi fallait-il faire de l'ergonomie ? L'important lorsque l'on fait du Lean c'est d'avoir l'adhésion des gens. Une façon d'avoir l'adhésion de ces derniers est de s'occuper d'eux. Une des façons de s'occuper d'eux est de faire de l'ergonomie.

Pour réaliser un chantier Lean, il convient d'arrêter l'activité de travail pendant une semaine. Un groupe de travail est créé et celui-ci réfléchit sur un sujet particulier. Il est nécessaire de soustraire les salariés de leur activité quotidienne pour réfléchir sur les améliorations.

Le début de la semaine est consacré à une formation, elle est réalisée par l'animateur Lean et porte sur les outils qui seront utilisés. Un point est fait sur l'état actuel du service concerné et éventuellement sur l'état idéal, c'est-à-dire une projection idéale de ce qu'il faudrait faire. Ensuite le groupe recherche des solutions, des moyens pour atteindre l'état idéal. Le groupe de travail est toujours composé au minimum de deux opérateurs.

Lorsqu'un chantier se passe bien, il n'y a pas de plan d'action. Les solutions imaginées sont présentées au personnel puis mises en place la semaine suivante.

Pour chaque chantier Lean, des objectifs de qualité, de réduction des coûts et des délais sont donnés.

Un exemple de chantier :

Le chantier concerne la réimplantation d'un atelier avec comme objectifs de faire baisser les délais de fabrication, d'améliorer la qualité et les coûts. Pour mener ce chantier, nous avons suivi les principes du Lean qui sont de faire du flux tiré, de réduire les gaspillages.

Les résultats sont les suivants :

- Une baisse significative des déplacements pour les opérateurs, nous sommes passés de 400 mètres à 150 mètres
- Une baisse de l'en-cours spectaculaire, qui passe de onze semaines à trois semaines.

Dans cet atelier, les opératrices fabriquent les pièces de A à Z en changeant de poste de travail régulièrement. Lorsqu'une opération est terminée à un poste de travail, l'opératrice se déplace au poste de travail suivant. Si celui-ci est occupé, elle pose son « bon de travail » et en commence un autre. Cette organisation de travail provoquait un en-cours très important de onze semaines, et beaucoup d'interruptions de tâches pour les opératrices.

Dans la nouvelle organisation chaque poste de travail est beaucoup plus disponible et l'opératrice peut terminer son travail. Cela donne aussi beaucoup de souplesse de fabrication grâce à une baisse de l'en-cours et des délais.

Il est important d'être dans l'action, dans une dynamique lorsque l'on fait un chantier Lean. L'idéal étant de terminer le chantier dans la semaine. Contrairement à la démarche ergonomique, les impacts ou les problèmes avec les postes en amont ou en aval de la production ou dans les ateliers mitoyens ne sont pas intégrés immédiatement. Ils seront solutionnés plus tard. Par exemple, dans un chantier, nous avons déplacé une étuve mais nous savions que d'autres opérateurs des ateliers voisins en avaient besoin et de ce fait, ils devraient se déplacer de façon plus importante pour l'utiliser. Dans l'immédiat, cela n'était pas important et ne devait pas impacter le chantier en cours. Lorsque nous avons travaillé sur l'autre atelier qui avait besoin de cette étuve, nous avons trouvé une autre étuve dans l'usine qui pouvait convenir.

L'important c'est d'avancer, d'être dans l'action.

La pratique du Lean a modifié le management de notre entreprise. D'un comportement en silo nous sommes passés à un celui d'une équipe process. Avant, chaque service était plus ou moins indépendant et cloisonné. Chaque amélioration était réalisée de façon indépendante et autonome. Aujourd'hui les améliorations sont réalisées de façon transversale, avec la concertation d'une partie du personnel de chaque service et avec des opérateurs, des gens du terrain. Les améliorations sont faites avec eux, et proposées à la direction à l'issue d'une semaine de travail. Cela a été un énorme changement pour les managers et en particulier pour la direction de l'usine, mais également pour les opérateurs puisqu'on les intègre dans la conception de leur espace de travail.

Lorsque l'on fait un chantier dans un secteur de l'usine, ceux qui sont à côté regardent, voient les évolutions et demandent que l'on intervienne aussi dans leur secteur. Cette demande des opérateurs est très positive car elle est valorisante. Cependant, elle engendre également des frustrations à cause de l'attente car il est impossible de répondre à tout immédiatement.

Avant de pratiquer des chantiers Lean, nous entendions souvent dans l'usine que les choses n'avançaient pas, que rien n'était fait. Maintenant nous n'entendons plus ces revendications là où le Lean est passé.

Dans la réalisation d'un chantier Lean, la théorie veut que l'on mesure puis que l'on enregistre les gains liés aux améliorations effectuées après plusieurs semaines de mise en application effective du changement. Après un long débat, cette règle n'a pas été suivie pour certains de nos chantiers. Nous

avons décidé de déroger à certaines règles du Lean de façon consciente. Notre position était de baisser les temps alloués à la réalisation des tâches, dès la mise en place des améliorations, et sans attendre plusieurs semaines pour mesurer les résultats. Souvent la baisse des temps correspondait bien aux améliorations apportées, mais dans certains cas les opérateurs ont jugé que cette baisse imposée était trop importante.

Tout comme le Lean, l'arrivée de l'ergonomie entraîne des changements dans l'entreprise, même si ceux-ci restent encore minimes, car nous ne sommes qu'au début de la démarche. En voici trois exemples :

- Une sensibilisation à l'ergonomie : auparavant, nous ne l'étions pas du tout. En une journée nous avons fait le tour de tous les postes de travail avec l'ergonome consultant. J'ai vu l'entreprise dans laquelle je travaille depuis 10 ans avec un autre regard. En effet, observer un poste de travail du point de vue de l'activité de travail, permet de voir différemment le poste en question. Ces postes que j'avais l'habitude de jauger uniquement au regard de la performance, ce jour-là avec l'aide du consultant, je les ai vu au regard de la pénibilité au travail.
- La direction désirait faire tourner plus vite une machine de conditionnement. Le diagnostic ergonomique du poste démontrait que cela devenait de plus en plus difficile pour les opérateurs. Sensibilisé à la prévention des TMS, la direction n'a pas souhaité continuer sur cette voie.
- Depuis des années, le CHSCT et le médecin du travail voulaient que l'on travaille sur un poste précis, Sans doute par manque de compétences en interne, la direction n'y répondait pas favorablement. Aujourd'hui l'ergonomie nous apporte des connaissances, des compétences que nous n'avions pas et nous commençons maintenant à travailler sur ce poste.

Le Lean est dans l'action immédiate alors que l'ergonomie prend plus de temps pour étudier les situations de travail. L'objet du Lean est la performance économique alors que l'objet de l'ergonomie concerne le facteur humain. Les méthodes d'approches sont différentes. Nous nous interrogeons fortement sur la façon d'articuler le Lean et l'ergonomie, du fait de leurs complémentarités mais aussi de leurs contradictions. Nous n'avons pas encore toutes les réponses ».