

Lean Management : avec ou sans modèle du fonctionnement humain ?

Bernard Michez

Ergonome consultant, Ergotec, Toulouse

1. Intention

Je vais vous parler de deux expériences d'utilisation du Lean. L'une dans un contexte d'expertise CHSCT, l'autre dans un contexte de résolution de problème avec pédagogie de la découverte avec organisateurs.

On rencontre le LM dans la plupart de nos activités, et il est vrai qu'il a été propagé de manière importante ces dernières années.

Un certain nombre d'effets ont été montrés et démontrés, pour beaucoup par des études européennes, et un institut québécois en a également fourni, pointant les conséquences auxquelles on peut s'attendre dans des délais variables (entre six mois et deux ans) après l'utilisation de cette méthode.

On parlait ce matin des objectifs respectifs des méthodes. Personnellement, on ne m'a jamais demandé de venir travailler dans une boîte pour dégrader la productivité, et je ne pense pas qu'un jour cela se produise. A chaque fois que l'on m'a demandé d'intervenir, c'était pour améliorer quelque chose, et en particulier la productivité, la performance. Mais quand je le fais, moi, ergonome, je le fais en sachant qu'on ne peut pas améliorer les performances en dégradant les conditions de travail, puisque tôt ou tard, il y aura des effets consécutifs qui feront que la performance se dégradera. Ce n'est pas durable.

Pour prendre l'inverse, je ne pense pas que les porteurs du LM aient l'intention de dégrader les conditions de travail et la santé. Ils ont l'objectif systématique d'améliorer la performance. Mais comment se fait-il que malgré tout, on constate de manière réitérée que ce moyen produit des dégradations sur la santé?

Alors je voudrais revenir sur la notion de "moyen" et rebondir sur un certain nombre de débats qui ont eu lieu ce matin. Mon point de vue sur le Lean, c'est que ça n'est pas un objectif ! Je suis absolument d'accord avec les remarques qui ont été faites. Le Lean en soi n'a pas de sens. C'est un moyen, qui vise à modifier quelque chose. En fait c'est comme l'ergonomie... L'ergonomie n'est qu'un moyen, c'est un ensemble de connaissances et de méthodes qui visent à changer quelque chose. Pour aller sur une dernière dimension, et dans la lancée des quelques citations que l'on a entendues ce matin, je dirais qu'un imbécile qui marche va plus loin qu'un intellectuel assis. Et souvent, on nous dit que l'ergonome embête parce qu'il retarde le projet, il est assis. Ne me faites pas dire que celui qui porte le Lean est debout et marche, ce serait aller un peu trop loin...

Ma conviction, c'est que parfois il faut s'asseoir, et parfois il faut marcher. Donc à quel moment va-t-on gérer ces moments de réflexion et ces moments de gestion de quelque chose qui va changer dans un domaine ?

2. Lean Management et PSE

2.1. Le contexte

Le premier cas portait sur une expertise. On arrive dans un contexte où une société industrielle qui fabrique des instruments d'acoustiques est en PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi). Je vous passe un certain nombre d'analyses économiques que nous avons aussi faites (car l'ergonome est aussi capable de faire des analyses économiques !) qui ont démontré que deux LBO (Leverage Buy Out : c'est une technique financière qui permet d'acheter une entreprise en lui faisant payer l'emprunt) successives faites par 2 groupes bancaires et un troisième achat par un groupe industriel, ont progressivement déshabillé la boîte, exterminé la capacité R&D, réduit les investissements, au juste minimal permettant de montrer aujourd'hui à la CARSAT que l'entreprise était gentille et qu'elle faisait effectivement des choses au profit des conditions de travail, mais rien sur le fond. L'entreprise en question est donc progressivement détruite, et on y intervient à la demande des élus CHSCT, ces élus disant "il y a des risques graves, on le subodore, car on a un taux d'absentéisme très fort, on a des maladies longue durée...venez nous aider, vous, expert, pour nous dire si l'on a raison de penser qu'il y a des risques graves, et qui vont être aggravés par le PSE en cours"

On analyse la boîte, tout en s'intéressant au projet qui devrait permettre à la société de sortir de son marasme économique. Et dans le projet, on voit un compartiment LM : on y trouve donc un certain nombre de méthodes telles qu'on les voit usuellement dans le LM. Dans les simulations faites avec quelques formules magiques sur excel, on voit que l'on gagne 35% d'effectifs et la productivité va à l'avenant. J'ai bien regardé les formules, je sais un peu manipuler excel, et je sais un peu ce que sont le travail et la productivité, mais je n'ai toujours pas compris comment on en arrivait à ces conclusions. C'était un peu magique...

On qualifie la nature du travail. On arrive dans un contexte où l'on voit des personnes qui sont dans un état plus que difficile, mais on regarde aussi ce que sont les machines (parce que voyez-vous, les ergonomes s'intéressent aussi aux machines...). Toutes les machines sont obsolètes. Elles ont entre vingt et quarante ans d'ancienneté, tombent en panne, mais surtout, elles sont bâties sur la base de modèles antérieurs du fonctionnement humain, et elles sont génératrices de TMS (Troubles Musculo-Squelettiques). Le PSE ne prévoit pas d'investissement matériel, donc les machines vont rester telles quelles.

Quant aux salariés, on va regarder comment ils s'y prennent avec les moyens qui leur sont donnés, comment l'activité se produit. On fait la courbe des âges, ce qui est souvent utile, et on constate que l'âge est très élevé, l'ancienneté aussi. L'expertise est forte, mais on sait très bien ce qui se passe pour des travailleurs vieillissants. Donc là je change de registre, il y a des choses à savoir sur ce qui change chez une personne au fur et à mesure qu'elle prend de l'âge. Dans des conditions données, conjuguées avec du stress et avec des machines données, la probabilité pour qu'un individu développe des TMS va être accrue avec l'âge.

2.2. Le pronostic

Ce qui était évident et qui était au cœur du sujet, c'est que, pour augmenter la productivité, il fallait aller plus vite. Donc on augmente les cadences, et comme on ne peut pas augmenter les temps de cycle (les machines ne peuvent pas aller plus vite) mais qu'en revanche, les bonshommes, eux peuvent durer plus longtemps, on va instaurer une organisation du travail qui va permettre de fonctionner plus longtemps avec ces machines. On arrive donc à une exposition plus importante des opérateurs, sur un périmètre restreint d'opérateurs (puisque rappelez-vous, on a 35% des personnes s'en vont dans ce projet). On a d'autres courbes qui montrent que l'absentéisme pose problème, avec des absences longues maladie importantes, mais surtout l'ensemble des absences, courtes et longues, montre qu'il y a effectivement un problème et qu'il est ancré de manière ancienne.

La boîte a été rachetée depuis deux ans au moment où l'on intervient. Le PSE a patiné et a mis du temps à se mettre en œuvre, et il était toujours en cours d'élaboration quand nous sommes intervenus.

Le pronostic posé nous a donc amenés à la question suivante : « Dans le Lean, comment avez-vous tenu compte de l'état des personnes? ». Et nous avons projeté en disant : « Si vous mettez ceci en œuvre, ces personnes ne vont pas tenir très longtemps ».

Nous sommes allés un peu plus loin et avons cherché les investigations qui avaient été faites lors de l'élaboration du premier projet, au moment où le nouvel actionnaire avait acheté cette société. Il n'y avait strictement rien sur les investigations relatives à l'état du personnel. Aucun modèle ne leur permettant de savoir même qu'il y avait des choses à chercher. Depuis vingt ans, cette boîte avait fait l'objet de plusieurs acquisitions successives sans jamais que l'on s'intéresse aux effets qu'allaient avoir toutes les décisions prises à court terme, et j'insiste sur ces mots, à court terme, par les actionnaires successifs, sur les salariés concernés. Et il s'est passé la même chose avec le dernier actionnaire qui pourtant était un industriel, qui a bien étudié l'état du stock, l'état des commandes, l'état des machines, sauf qu'il y avait un vide complet sur l'état des personnels. Quand on a posé ces questions auprès de la personne qui avait été nommée par l'actionnaire pour porter et développer le Lean, la réponse que l'on a eue systématiquement était : « Si l'on ne redresse pas la boîte économiquement, la boîte meurt, donc tout le monde perd ». Et la réponse qu'on lui donnait toujours était : « Si on redresse la boîte au prix de la santé des personnes, la boîte meurt aussi, donc on retourne à la case départ ».

Les deux exemples présentés ici sont frais, je ne peux donc pas vous dire de qui il s'agit. Mais je peux vous dire aujourd'hui que sur ce premier cas, une action en justice est en cours ; tous les salariés de la boîte sont allés au tribunal pour dénoncer le non-respect du contrat de travail.

En effet, l'expertise était accablante, il était établi que le contrat de travail, c'est-à-dire la prévention des risques, et l'obligation de résultat en la matière n'étaient pas respectés.

Ceci interroge sur une première chose. Là, nous sommes à un niveau macroscopique, sur de l'organisation générale, où là aussi l'ergonome peut travailler, bien en amont de l'ensemble d'un projet. Quels sont les modèles pris en compte quand on modifie des organisations ou quand on veut redresser des problèmes économiques ? On travaille aussi sur ces questions, et par le prisme du « comment ça marche un bonhomme ».

3. Lean Management et relation de service

3.1. Le contexte

Le deuxième cas est tiré des télécommunications. On est appelé pour résoudre un problème : les communications sont trop longues, les résultats dans la fourniture de l'information demandée ne sont pas atteints. On est passé par les organisateurs qui étaient à l'origine de la demande, et qui nous disaient : « On sait ce que c'est que le LM, mais on aimerait bien savoir ce qu'est l'ergonomie ; venez donc travailler avec nous, et en travaillant ensemble, on espère comprendre ce qu'est la science de l'ergonome. »

3.2. L'analyse du travail dans le service

On commence le travail sur le plateau, et c'est assez délicat puisque les opérateurs et opératrices savent que l'on est là pour des questions de qualité, et l'encadrant lui-même nous reçoit assez froidement. On arrive quand même à surmonter ceci au fil des premiers pas en leur montrant que ce que l'on cherchait avant tout, par notre présence et nos observations, c'était comprendre. Au fil des analyses, on se rend compte que même si leur performance n'a pas l'air bonne, elle est beaucoup trop importante pour que l'on puisse noter tout ce qui est nécessaire : à la fois leur conversation avec le client, et les recherches qu'ils font dans le même temps sur leur système informatique. Il faut donc que l'on garde sous forme vidéo des traces que l'on puisse exploiter a posteriori (technique que parfois on

est obligé d'utiliser). On en parle à l'encadrant qui nous dit : « Mais si vous faites ça, ça va être la bronca, ils savent que vous êtes là pour un sujet relatif à leur mauvaise efficacité...ils vont vous taper dessus ! ». Je leur réponds que je sais comment m'y prendre, et les convaincs de me laisser faire. La fois suivante, j'y vais donc avec la caméra dans mon sac, me poste à côté d'une personne et lui dis : « Ça va trop vite, je ne peux pas tout noter, il faudrait que l'on puisse revenir sur des transactions rapides que vous faites. Est-ce que vous voulez bien que je vous enregistre ? ». Elle accepte, donc je commence. Et au fur et à mesure que l'on avance, elle met le haut-parleur pour que je puisse avoir les deux bouts de la conversation, elle, et le client. Progressivement, les collègues lèvent la tête et regardent, voient la fille, la caméra qui filme, comprennent qu'elle est d'accord. Rien ne se passe. Alors progressivement, j'ai changé d'opérateur...et sur l'ensemble des personnes sollicitées, il y en a une qui a refusé. Je lui ai dit : « Pas de soucis. Ce qui m'intéresse c'est le travail, ça n'est pas vous directement ». Et quand ils ont vu que le respect était possible, les choses se sont un décoincées. Lorsqu'ils ont vu ça, les organisateurs ont eux aussi voulu jouer le jeu. On a donc complété ensemble le plan qu'on avait prévu avec l'échantillonnage.

3.3. Collecte et traitement : la beauté est dans l'œil de celui qui regarde

C'est quand on a mis en commun l'ensemble des enregistrements qu'on est tombé sur quelque chose qui pour moi était une pierre de plus à l'édifice de ce que certains appellent encore l'épistémologie scientifique. Quand nous on enregistrait, on se postait à côté d'une personne et on en tirait une ou deux heures d'enregistrement en continu. Mais quand les organisateurs enregistraient, ils commençaient au top départ de la conversation entrante, et coupaient l'enregistrement à la fin de la conversation. Tout ce qui était entre les séquences de traitement n'était pas du travail pour eux. Alors je reviens au modèle du travail : qu'est-ce que le travail ? Le temps écoulé entre les séquences était d'ailleurs qualifié de « pause ». Mais du coup, ils ne pouvaient pas voir un des phénomènes importants, qui était « l'effet de la tâche inachevée ». La plupart d'entre vous connaît cet effet : soit j'ai réussi à satisfaire la mission qui m'était demandée (j'ai trouvé l'info et le client est reparti avec son info), soit je n'y suis pas arrivé. On va voir à la fin de la conversation, pendant la phase de quelques secondes qui séparent de l'entretien suivant, l'activation de critères de recherche, afin de trouver le critère qu'il fallait mettre pour pouvoir trouver l'info que l'on n'a pas trouvée. Et on va voir en toile de fond dans tous les échanges consécutifs, cette double tâche qui va être résiduelle. On a donc fait des statistiques à la suite de cela, et on a montré qu'après un échec, statistiquement, la durée de traitement consécutive était plus importante. Les deux organisateurs ne pouvaient pas voir ça ! Et c'est quelque chose de vital, par rapport au Lean, mais aussi pour les spécialistes que nous étions.

Et c'est ce qui m'amène à dire (et ce n'est pas de moi) : « la beauté est dans l'œil de celui qui regarde ». C'est-à-dire que je ne pourrais aller regarder des choses qu'en fonction des questions que je me pose sur ce quelque chose. « L'observation brute n'existe pas » nous disent les épistémologues, elle est toujours construite. Quels sont tes postulats ? Je te dirai la fiabilité des informations avec lesquelles tu vas bâtir un nouveau dispositif. Mais si tu n'explicites jamais les idées reçues, les postulats, les idées préconçues que tu peux avoir sur un travail, tu ne te mettras jamais en capacité de vérifier si tu as raison ou pas.

Alors, ça ne veut pas dire que les ergonomes ne font pas d'erreur, moi comme d'autres parfois, on a un mauvais postulat. Mais sachant cela, on se met en capacité de vérifier si par hasard il n'y aurait pas des hypothèses que nous n'aurions pas posées au démarrage de notre intervention et qui mériteraient que l'on s'y penche un petit peu plus. C'est un sujet sur lequel on nous embête tout le temps en nous disant : « Mais pourquoi veux-tu aller voir le travail puisque tu sais déjà l'activité ? ». A cela, je réponds « Certes, je sais l'activité, mais si je ne vais pas voir, je ne me mets pas en capacité de vérifier que ce que je pense est vrai, et je ne suis jamais sûr d'avoir raison. Je ne me mets alors pas non plus en capacité de co-construire avec les opérateurs une image de leur propre travail, ce qui me permettra aussi de leur faire sortir de fausses bonnes idées qu'ils ont sur leur propre travail.

4. Des questions sur le LM et les conditions de travail, à débattre

Quatre questions, pour ouvrir sur un débat, avec un peu de provocation sur l'une d'elles :

- Le LM intègre-t-il ce que l'on sait sur les méthodes et les modèles en sciences humaines ? Bien modestement j'ai été formé pendant quelques années à ce qu'est le fonctionnement humain. Cela fait vingt-cinq ans que je fais ça, et chaque jour, je découvre de nouvelles choses, et je ne prétends pas tout savoir. Est-ce que les porteurs de LM peuvent savoir ce que je sais ? Est-ce qu'ils ont une idée de ce que sont les méthodes et modèles en sciences humaines ? Vous comprenez qu'en posant ces questions, j'ai quelques éléments de réponse. Et ce n'est pas grave, chacun son métier. L'important c'est qu'en sachant cela, je ne vais pas coopérer de la même façon, je vais pouvoir itérer avec des gens qui vont regarder les choses d'une manière différente de la mienne. C'est ce que disait Monsieur Dauba ce matin : « Travailler avec l'ergonome m'a permis de voir l'atelier d'une manière différente ». Ça, c'est fondamental. On va aider un groupe de conception à adopter un point de vue, mais nous aussi il faut qu'on adopte les points de vue portés par d'autres évidemment.
- Dans le LM, quand je mets en place une organisation, quelle place, quel statut a la santé ? De temps en temps, je vais dire : « Étirez les bras pour pouvoir détendre vos muscles ». Mais je me fonde sur quoi pour dire ça finalement ? Taylor aussi pensait à la santé, mais pas avec les bons modèles, et il s'est heurté socialement à ce qui a été appelé plus tard « fonçage et freinage », ce à quoi se heurtent aujourd'hui aussi les porteurs du LM.
- L'effet pervers de la conduite de projet, c'est l'aspect provo, mais pas seulement. Imaginons : les salariés ont participé à un projet de LM. Ils ont été convoqués dans une salle, ont donné plein d'idées, élagué plein d'hypothèses fausses, de mauvaises pistes, et ils se sont engagés, et j'utilise ce mot au titre de la soumission librement consentie (ou du « Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens »), dans un processus où ils ont co-construit des solutions. Mais dans une salle, avec une contrainte de temps pour établir une solution, sur la base de leur expertise, d'une représentation (et j'insiste sur ce terme) de ce qu'est leur travail. Mais on sait bien qu'un expert, si on le met dans une salle, va penser seulement à une fraction de son savoir, et pas à tout. C'est impossible. Parlez lui des variabilités, il va dire : « eh bien oui, quand c'est tel produit tu vas faire de telle façon, quand c'est tel autre, de telle autre façon, quand la machine tombe en panne, il va y avoir des adaptations, et quand un tel n'est pas là, tu ne vas pas t'y prendre de la même façon, donc tu vas changer de mode opératoire ». Le dire est une chose, mais en détailler toutes les modalités concrètes que l'on aurait pu avoir si on avait fait un échantillonnage complet de la variété à laquelle il est exposé aurait permis de faire sortir des éléments d'expertise beaucoup plus importants. C'est d'ailleurs un des points sur lequel la fabrication de système expert se heurte encore. C'est ce qui fait que l'on parle plus d'intelligence avancée que d'intelligence artificielle aujourd'hui. Donc l'aspect provo, ce serait de dire : « Dans le processus du Lean, bien sûr que les effets d'engagement sont majeurs ! ». A la fin, comment les personnes qui ont contribué à ce changement, qui permet de gagner en efficacité, peuvent-elles remettre en cause ce qui est le produit de leur propre décision ? D'ailleurs ce sont des choses qu'on leur retourne bien souvent : « Tu dis que ça marche pas, mais c'est bien toi qui l'as fait ça, c'est quand-même issu de ton cerveau ! ». Cet effet d'engagement, c'est une hypothèse qui serait intéressante à creuser. Mon postulat, c'est que cet effet d'engagement augmente le niveau d'astreinte auquel cette personne accepte de se placer. Et cela va avoir un effet retard sur la perception subjective des effets dévastateurs sur la santé. Quand ils se rendent compte que ça va mal, c'est trop tard. J'exagère un peu bien sûr... Cet effet d'élévation d'astreinte lié à l'effet d'engagement fait que quand ça casse, eh bien ça casse bien. Six mois, un an, ou deux ans après, le revirement, quand il est possible, c'est-à-dire quand ils ne sont pas encore trop abimés, fait qu'il va y avoir un processus de rejet. C'est

malheureusement des objets sur lesquels nous sommes sollicités. Et on disait : « Comment l'ergonomie s'intègre-t-elle au Lean ? », et mon point de vue actuel, c'est qu'elle s'intègre au Lean dans la castagne, à travers les expertises CHSCT.

- Une dernière question : Est-ce que le porteur du Lean fait les mêmes observations que l'ergonome ? Vous avez compris que mon point de vue, c'est que non, et que ça n'est pas forcément grave. Ce qui serait grave, c'est de ne pas le savoir !