



→ *Le lean et l'anguille : comment cuisiner le lean ?*

**Journées de Bordeaux sur la pratique de
l'ergonomie / Mars 2011**

Introduction

Bonjour, je vais commencer par me présenter rapidement à vous : je suis Emmanuelle FLORENCE, responsable du Cabinet 7 ergonomie. Les mots clés décrivant mon histoire professionnelle et disciplinaire sont : sociologie, ergonomie, Bordeaux, consultante, divers cabinets de conseil en ergonomie, construction de ma pratique, rencontre avec l'expertise CHSCT qui est, depuis 7 ans, une des formes de ma pratique.

Lorsque le Comité d'organisation des Journées m'a proposé de participer au cru 2011 dans le cadre des problématiques posées par les nouvelles formes d'organisations du travail, je dois vous avouer que je n'ai pas hésité : enfin une tribune pour parler de ce sujet et surtout, je l'espère, pour échanger, confronter les positionnements, faire preuve d'ouverture d'esprit, d'audace conceptuelle !

J'ai pu intervenir à de nombreuses reprises, lors d'expertises CHSCT, au sein de groupes, d'entreprises, qui sont « entrés en lean »¹. J'en ai, vous le constaterez, une vision extrêmement critique et ceci selon les axes principaux suivants (que je ne développerai pas ici, faute de temps, mais que peut-être le débat permettra d'aborder) :

- ▶ Rigidification des marges de manœuvres des salariés ;
- ▶ Accentuation des tensions dans le travail et des RPS (sens du travail, reconnaissance, ressources collectives fragilisées, qualité...) ;
- ▶ Mode d'approche du réel morcelé apportant peu de visibilité sur les transversalités organisationnelles ;
- ▶ Large sous estimation des sources et formes de variabilités dans le travail ;
- ▶ Réduction de l'ergonomie à la mesure, à l'application de normes, de cotations, de maîtrise des temps et de l'espace (quelle ergonomie ? trop souvent une ergonomie « où l'on cuisine le travail comme à la maison ») ;
- ▶ Risque de dégradation des problématiques de TMS.

Mon positionnement est clairement tranché et les traits sont, ici, volontairement appuyés. Mais la critique se veut fertile car je pense que nous n'irons pas arrêter le

¹ Je ne vais pas développer ici de définition du lean, partant du principe que d'autres communications seront centrées sur cette thématique.

déploiement des organisations en lean (ce serait un peu ambitieux et surtout impensable !) mais qu'il convient de construire rapidement :

- ▶ Un positionnement professionnel clair et visible sur le lean : Comment l'ergonomie peut-elle trouver une place au sein de telles organisations ? Ce positionnement est à mon sens une règle de métier, un acte politique...
- ▶ Un discours différent sur le travail pour aider les entreprises à sortir du dogme dans lequel elles sont (ou vont) entrées...
- ▶ Des axes de travail pour insuffler du réel dans le modèle, mettre plus d'huile dans les rouages du lean ou de beurre dans ses casseroles...

Après cette introduction, en guise d'apéritif, je vous propose de partir ensemble à la recherche collective de la recette (ou des recettes) qui permettra (ont) de cuisiner le lean ?

Visionnons ce petit film en nous interrogeant : pour les penseurs du lean, le travail est-il une anguille ?

[Maité cuisine l'anguille](#)

Oui, lorsque l'on veut s'emparer du travail, ce dernier peut nous échapper ! Je m'excuse pour la cruauté de la scène mais concrètement, pour approcher le travail il convient de tenir compte de toutes ses dimensions et notamment des variabilités, des complexités !!

Deux brèves illustrations

Les deux exemples que nous allons présenter ont des spécificités et des points de convergences dont la présence d'une organisation en lean très structurée dans le premier cas et en structuration dans le second.

Un autre point commun est non neutre et entièrement dû au hasard : l'acteur clé qui a œuvré à la mise en place du lean dans le premier cas se retrouve dans le second cas. Dans le premier cas, nous intervenons dans une organisation lean déjà profondément encrée, dans le second, nous arrivons en phase amont du processus d'implémentation, un à deux mois avant le « basculement ».

Cette situation nous offre quelques « coups d'avance » dans la compréhension de la stratégie organisationnelle de cet acteur « porteur de la dynamique d'implantation du lean » et d'apporter des recommandations très ciblées, en amont de la mise en œuvre de la réorganisation, au CHSCT.

Nous avons mené, à l'été 2009, plusieurs expertises simultanément dans 4 établissements du « groupe S » qui conçoit et fabrique des mobiliers de bureau haut de gamme (Est de la France). Ces expertises portent sur les effets d'une restructuration d'ampleur sur les salariés concernés.

Nous avons synthétisé, sous la forme d'un tableau :

- L'état d'avancement de la mise en oeuvre du lean ;
- Nos hypothèses sur le lien entre le lean, le PSE et la détérioration des situations de santé au travail : quels effets probables pronostiqués ?
- Les marges de manœuvre et les principales recommandations au CHSCT.

État d'avancement de la mise en oeuvre du lean	Effets principaux pronostiqués sur la santé au travail	Marges de manœuvre et principales recommandations au CHSCT.
<p>Lean implanté sur tous les établissements. Le langage est lean, la pensée est lean.</p> <p>Ses actions portent sur l'ensemble de l'organisation du groupe : usines, conception, administration, supports, logistique...</p> <p>Organisation caractérisée par : 5s, kanban, flux tendu, takt time, gammes variables, zéro stocks tampons, groupes « kaisen ergonomiques », tableaux à proximité des postes d'indicateurs sécurité, de performance, de qualité (quid de la santé), fiches de dysfonctionnements, rationalisation très poussée du travail et forte standardisation. Opération « wanted, dead or alive » sur les temps de non valeur ajoutées.</p> <p>Les outils : Service prévention – ergonomie, formation d'un ergonome interne (ex. méthode), déploiement généralisé de cotations « ergonomiques », ergonomie strictement normative et bio mécanique, centrée sur la dimension de poste de travail. Aspects techniques globalement maîtrisés, aspects organisationnels non traités.</p>	<p>Effets avérés : Explosion du nombre de TMS et des situations de tensions dans le travail.</p> <p>De moins en moins de marges de manœuvres disponibles pour les salariés.</p> <p>L'ergonomie est au service de la « philosophie » lean : vision parcellaire du travail et de la santé au travail, actions limitées et parfois délétères...</p>	<p>De très faibles possibilités pour assouplir le système : forte rigidité organisationnelle et conceptuelle. Forme de pensée unique qui ne laisse pas de place à l'adaptation du modèle.</p> <p>Permettre un dialogue social efficace en instaurant des groupes de partage de décisions, de suivi, communs aux 4 sites (problématiques identiques mais traitement différencié ! Les 4 CHSCT n'ont pas le même niveau d'information, les actions mises en œuvre différent selon les sites...).</p> <p>Élargir la vision de la santé au travail : lien entre RPS et TMS, poste de travail et situation de travail...</p> <p>Réaliser une ergonomie qui associe les dimensions organisationnelles aux dimensions techniques des postes de travail...</p> <p>Créer une place à la santé au travail en créant des indicateurs suivis au même titre que les autres indicateurs.</p> <p>(...)</p>

Printemps 2010 un des chantiers du « groupe B » conçoit et fabrique des grands voiliers haut de gamme (Ouest de la France). Nous y réalisons une expertise CHSCT liée notamment aux conséquences de la mise en place prochaine du lean sur les conditions de travail et les risques santé et sécurité des salariés concernés.

Utilisant la même base que pour le cas du groupe S, nous avons réalisé le tableau suivant :

<i>État d'avancement de la mise en oeuvre du lean</i>	<i>Effets principaux pronostiqués sur la santé au travail</i>	<i>Marges de manœuvre et principales recommandations au CHSCT.</i>
<p>Lean doit être implanté sur l'ensemble des chantiers du groupe...</p> <p>Le chef de ce projet est celui qui a porté la mise en place et le déploiement du lean chez S. Sa stratégie de déploiement est identique. Rattaché au pôle central du groupe, il coordonne notamment le mode de conduite du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'information, formation des directions et responsables opérationnels aux concepts lean (le lean se déc-lean) ; ■ La mise en œuvre de lignes « pilotes » ainsi que les éléments de capitalisation et de généralisation ; ■ Le recrutement, en interne, d'un « ergonomiste »... <p>Même stratégie que chez S, mêmes outils, mêmes fondamentaux.</p>	<p>Ce chantier B connaît une situation dégradée du point de vue de la santé au travail :</p> <p>Développement des cas de TMS et des situations de tensions dans le travail.</p> <p>Faible connaissance des facteurs de risque TMS.</p> <p>Culture santé au travail maigre.</p> <p>Nous pronostiquons globalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Un risque d'accroissement des TMS et des TPS ; ■ Une rigidification des marges de manœuvre des salariés ; ■ Une forte atteinte à la culture du travail ; ■ Des risques sur le maintien, la 	<p>De larges marges de manœuvres à ce stade peuvent permettre d'assouplir le modèle et de l'adapter, mais on note une grande résistance notamment conceptuelle.</p> <p>Enjeu de travailler autour de la transmission des compétences et savoir faire au moulage comme au montage ;</p> <p>Enjeu de construction d'une politique de management de la santé au travail qui soit indépendante du système lean et en interaction avec lui ;</p> <p>Enjeu de placer le travail au cœur des réflexions pour mieux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Concevoir les futurs produits / process / ateliers. ■ Anticiper les phases intermédiaires de travaux. ■ Intégrer la gestion de la variabilité lors des phases de conception des process et modes opératoires : il s'agit notamment de préserver la capacité, pour les opérateurs, de gérer les imprévus sans dégrader leur santé et leur sécurité. <p>Une commission santé est en</p>

<p>Une spécificité cependant liée aux produits : on ne monte pas un bateau au même rythme, avec les mêmes compétences métier, etc. que lorsque l'on assemble une chaise ou un bureau. Les temps de montage et l'environnement de travail sont totalement différents.</p> <p>Ces spécificités appelleraient une implémentation adaptée, pensée, anticipée, du lean, et ce à tous les niveaux de conduite du projet.</p> <p>Cette volonté est affichée par le groupe qui tient à la qualité, à sa renommée, à son savoir faire...</p> <p>Mais le projet lean est mené dans la précipitation, en traitant les questions systémiques de l'organisation globale de manière segmentée (y compris dans le temps)...</p>	<p>transmission des compétences sur des métiers très pointus.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Des dysfonctionnements dans la communication des informations notamment vers les salariés. ■ Une trop faible prise en compte des enjeux liés aux flux. ■ ... 	<p>construction. Il serait pertinent que les CHSCT des différents sites (6 sites de production et le siège social) soient associés à la démarche, avec le médecin du travail, l'inspection du travail et la CRAM, notamment pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Veiller à ce que le poste créé dispose de la compétence d'un service spécifique et compétent au sens large sur les aspects systémiques de l'analyse des situations de travail : l'ergonomie déployée doit porter ses actions sur les aspects physiques et techniques des postes ET sur les aspects organisationnels et psychosociaux. ■ Préserver B de la dérive des « Kaisen ergonomiques » pratiqués parfois dans certaines entreprises en lean. Ces pratiques peuvent conduire à aggraver les situations d'exposition au risque TMS par une stricte action technique sur les postes (dimensions, outils...), cumulée à une fréquente intensification du travail qui conduisent à réduire les marges de manœuvres des salariés et au final à créer des risques supplémentaires... ■ Encourager le travail en dynamique avec les instances légales que sont les CHSCT. Les multiples outils du groupe puis du lean laisseront-ils leur place aux outils légaux et aux actions des CHSCT ? Le CHSCT doit rester l'espace privilégié de débat sur les conditions de travail et la prévention des risques santé et sécurité. ■ Coordonner le management de la santé au travail et de la sécurité de manière globale : tous les sites devraient disposer d'une structuration unique de la démarche de prévention associant l'ensemble des parties dont les partenaires sociaux.
--	--	--

Conclusion

Il n'y a pas de recette toute faite pour contrer les effets délétères du lean manufacturing.

Le lean a des points faibles quasi systématiques qui sont autant de portes d'entrées pour nous (analystes du travail, préventeurs, concepteurs...) dans les organisations où il se met en place :

- Ce mode d'organisation ne supporte pas les goulets d'étranglement... Or, les raisonnements des penseurs du lean en entreprise sont micros centrés : les aspects macro qui permettent les jonctions, les interfaces, les intersections dans le système sont sous-estimées et malheureusement trop souvent non pris en considération dans le mode de pensée très formaté que le lean porte en lui.
- La réduction des espaces (manutentions, flux, stockages...) dans un système voulu optimal, sans faille et en flux hyper tendus n'offre plus (ou trop peu) de marges de manœuvres pour gérer les dysfonctionnements.
- Le lean cherche à supprimer les formes de variabilités contenues dans le travail. Sans doute échappent-elles à la volonté maîtrise... Or, nous le savons, l'équilibre doit être subtil, fréquemment recomposé, réadapté pour que chacun, quelle que soit sa place dans l'organisation du travail puisse se créer les marges de manœuvres nécessaires à la construction de sa santé...

Alors pour conclure, s'il n'y a pas de recette unique et directement efficace pour endiguer les effets dévastateurs du lean, il y a parcontre un enjeu fort qui consiste à cuisiner le lean à la « sauce conduite de projet » afin de réintroduire de la complexité et de la globalité dans un modèle idéaliste qui vise à réduire le travail à des croix cochés dans des cases, à le tronçonner comme notre anguille.

Merci.