

RÉDUIRE LE LEAN À LA CHASSE AUX GASPILLAGES!

Une compréhension limitée du changement

Eric Peltier

Chargé de mission, Aract Basse-Normandie
e.peltier@anact.fr

François Guérin

ITG Consultants
fraguerin@laposte.net

Daniel Depincé

ITG Consultants
daniel.depince@orange.fr

Joël Maline

Directeur, Aract Basse-Normandie
j.maline@anact.fr

Les démarches s'inspirant du *Lean* connaissent aujourd'hui une diffusion rapide, bien au-delà de leur secteur industriel d'origine. Cette dissémination entraîne de nombreuses controverses en termes d'efficacité et d'impact de ce modèle d'organisation sur les conditions de réalisation du travail et la santé des salariés. L'article s'appuie sur l'analyse clinique de l'activité pour confronter la réalité du travail aux objectifs poursuivis par l'implantation du *Lean*. L'analyse souligne les enjeux en termes de qualité du travail, révélant la nécessaire et difficile adéquation des ressources techniques, organisationnelles, humaines, à un ensemble d'objectifs hétérogènes, ceux de l'entreprise et ceux des salariés, pour atteindre la performance souhaitée. C'est la conception du travail et le soin qui y sera apporté qui doivent prioritairement être objets d'analyse et d'action, pour contribuer positivement à la construction de la santé des salariés, ressource essentielle pour l'atteinte de la performance recherchée par les entreprises. Il n'existe pas de modèle idéal pour atteindre les objectifs que se fixent les acteurs d'une organisation. L'expérience présentée ici souligne que seule l'action concertée est susceptible de transformer des options stratégiques en solutions opérationnelles acceptées et potentiellement efficaces.

MOTS-CLÉS

Risques psychosociaux,
lean, qualité du travail,
environnements
capacitants

Pour développer de nouveaux produits et conquérir des marchés, une entreprise de construction de bateaux réorganise sa production en s'inspirant du *Lean-Manufacturing*. Le but est de «*repenser et transformer les processus industriels et les comportements humains, quels que soient les niveaux hiérarchiques, afin qu'ils soient en ligne avec cette perspective stratégique*».

Au regard des objectifs de performance industrielle, obtenue par la réduction des délais de fabrication et l'amélioration de la qualité, le projet porté par la direction générale devra être nourri par un processus d'innovation permettant d'en construire le sens stratégique et opérationnel. Le juste-à-temps contribuera à la diminution des sources d'inefficacité, en particulier par une meilleure gestion des stocks et des en-cours. La gestion de production assistée par ordinateur (GPAO) doit améliorer, en les fiabilisant, les plannings de fabrication. L'objectif est de fluidifier le procès de production tout en accroissant l'engagement des salariés. L'un des enjeux majeurs du déploiement du *Lean*, consistera à traquer et à minimiser tout ce qui pourrait être considéré comme du gaspillage : les *Mudas* (surproduction, surqualité, surdesign des équipements, surstock), sont considérés comme un élément privant l'entreprise d'une partie de ses profits.

Cette démarche la plus fréquemment mise en œuvre dans les démarches de réorganisation s'inspirant du *Lean* passe par la mise en tension de l'ensemble des ressources productives pour améliorer le rendement de l'entreprise. Elle a pour perspective la limitation au minimum des stocks afin de rendre le processus de travail plus économe en matière et en ressources humaines (Pardi, 2009, Ughetto, 2012).

La mise en œuvre opérationnelle de cette perspective reposera sur une plus grande rigueur dans la définition des normes qualité et par une flexibilité accrue des moyens techniques et des hommes par l'intégration des trois ateliers de production dans une unité multispecialités. Il est également prévu une gestion centralisée des commandes et des stocks de matières premières, associée à une standardisation plus prononcée des procédés. Selon les principes du *Kaizen*, il est aussi prévu de recourir à une participation plus poussée des équipes aux changements pour accroître leur responsabilité.

Pourtant, très rapidement, de nombreux dysfonctionnements seront constatés.

Ils semblent liés aux difficultés rencontrées par les services Études pour fournir au bon moment les plans définitifs permettant de programmer la fabrication des diverses pièces qui doivent être implantées dans la coque du bateau. Ces difficultés sont elles-mêmes dépendantes de la capacité du client à définir précisément ses attentes, en liaison avec les phases du processus de fabrication.

Perturbant l'atteinte des objectifs de production, ces dysfonctionnements sont considérés, par l'encadrement, comme des problèmes mineurs, transitoires, liés à l'apprentissage de la nouvelle organisation et pouvant être réglés rapidement. Pourtant, ils perdurent, disqualifiant le management, affaiblissant l'engagement des salariés, aboutissant même à de l'inactivité temporaire dans certains services.

Les représentants du personnel critiquent la direction qui, de leur point de vue, ne s'appuie pas suffisamment sur l'expérience des salariés pour conduire le changement, améliorer la performance globale et diminuer les tensions.

Une perte de confiance dans le plan stratégique commence à s'exprimer au sein du collectif d'ouvriers : «*On court à la catastrophe : couler la boîte, couler un navire, sont des choses dont on parle entre nous.*»

Les remarques relatives aux exigences du travail, à l'autonomie et aux marges de manœuvre, aux rapports sociaux, aux conflits de valeurs se multiplient, toutes cohérentes avec les facteurs de risques psychosociaux retenus par le collègue d'expertise sur le suivi statistique des RPS ².

Le CHSCT souhaite la réalisation d'un diagnostic, d'autant que le médecin du travail et l'assistante sociale considèrent que les signes de morbidité sont sous-estimés. C'est ainsi que nombre de salariés insisteront sur leur difficulté à parler des obstacles qu'ils rencontrent dans leur travail, car ils peuvent être interprétés comme relevant de leur incapacité à faire face : «*En lisant le journal interne qui vante la bonne santé de l'entreprise, chacun pense à sa propre santé.*»

— CONSTRUCTION DE LA DEMANDE ET DÉFINITION DU PÉRIMÈTRE DE L'ACTION

Une intégration des métiers mal maîtrisée

La direction a tout d'abord orienté le diagnostic vers la chaudronnerie récemment intégrée avec la mécanique et l'électricité dans la nouvelle division multispécialités, les plaintes y étant récurrentes. Ces plaintes sont interprétées comme de la résistance au changement, le «refus du progrès».

En fait, la réorganisation, pourtant participative dans ses intentions, s'avère avoir été un dispositif d'information davantage qu'une démarche associant concrètement les salariés au changement.

Les entretiens révéleront que cette résistance ne relève pas d'une opposition de principe. De solides arguments relatifs à l'incertitude face à l'avenir, le manque d'informations sur les perspectives, le coût à acquitter, l'insuffisance de moyens pour mettre en œuvre la réorganisation, justifient cette «résistance» (Crozier et Friedberg 1977 et de Coninck 1998).

L'intégration ne semble pas avoir suffisamment tenu compte des spécificités des différentes activités, entraînant des dysfonctionnements et des tensions. La gestion des flux, essentielle dans le déploiement du *Lean*, ne donne pas satisfaction. Les lanceurs de projets et les chefs d'équipe se «débrouillent», amplifiant leur charge de travail pour répondre aux besoins. La direction refuse d'affecter de nouvelles ressources considérant qu'il s'agit d'un soutien non productif. Si personne ne conteste la recherche de cohérence entre le volume de l'emploi et les besoins réels, tous considèrent que cette transformation organisationnelle, incohérente avec la réalité du travail, est génératrice de stress.

La description des difficultés rencontrées a abouti à ce que le périmètre du diagnostic soit étendu à l'activité de la division Équipement et aux interactions avec les services en amont.

Connaître n'est pas mesurer

Rapidement, un débat s'est noué sur la manière d'appréhender la pénibilité liée au travail, la DRH privilégiant l'approche quantitative censée être objective, les représentants du personnel s'interrogeant sur la diversité des causes motivant les plaintes.

Cette interrogation des représentants des salariés souligne une ambiguïté sous-jacente à l'analyse et à l'objectivation des risques psychosociaux. Elle nécessite de faire la distinction entre, d'une part, ce que «pèse» la pénibilité et les outils censés la mesurer, et d'autre part, ce que vivent et ressentent les salariés concrètement dans leur travail et l'utilité qu'ils en retirent. Cette distinction renforce l'exigence de clarification des méthodes susceptibles de contribuer à l'objectivation de la pénibilité du travail (Hubault 2013).

Des questionnaires généraux, tels le *Job Content Questionnaire* de Karasek, ou celui de Sigriest, sont des instruments utiles pour produire de la connaissance dans le cadre d'une étude épidémiologique qui consiste à établir des relations entre des caractères généraux des situations professionnelles et les effets sur la santé qui peuvent cependant varier considérablement d'une personne à l'autre.

En revanche, ce type d'analyse rend difficilement compte de l'émergence de l'inattendu, de la dynamique du travail individuel et collectif (Laville 1988 et Volkoff 2002). Ces enquêtes peuvent donner l'illusion de fortes similitudes entre les situations de travail et les activités concrètes qui y sont réalisées alors qu'ils en demeurent éloignés et qu'ils occultent la manière dont les événements du travail sont pris en charge et mobilisent *in situ* les ressources des personnes. De ce fait, l'usage des questionnaires se révèle faiblement pertinent pour l'action, comme le soulignent Davezies et Clot (2011).

À l'opposé, l'analyse qualitative centrée sur les relations entre le processus de production, sa déclinaison dans les différentes entités organisationnelles, et la manière dont le travail est réalisé, demeure éloignée de l'objectif de quantification. Pourtant, « cette myopie peut faire émerger le détail révélateur qui est une ressource exceptionnelle de compréhension des enjeux de santé au travail », comme le soulignent Volkoff et De Gaudemaris (2008). L'analyse qualitative, combinant la description du processus de travail et des activités avec l'écoute de l'expression des salariés, permet donc d'accéder à une meilleure compréhension des plaintes, lesquelles sont parfois similaires dans leur symptomatologie, alors qu'elles se différencient fortement par leurs déterminants.

Finalement, la direction et les représentants du personnel s'entendront sur la nécessité d'objectiver les relations entre les nouveaux dispositifs organisationnels et l'impact de ceux-ci sur la manière dont l'activité concrète se déroule. Les dysfonctionnements générés par la nouvelle organisation peuvent ainsi faire l'objet d'un diagnostic plus partagé. La plainte des salariés trouve ainsi une interprétation autre qu'en termes de résistance aux changements. Ce changement de perspective permet d'anticiper un peu mieux comment le système organisationnel développé par le management peut devenir véritablement opérationnel (Demeestère et col. 2006).

— LE DISPOSITIF ORGANISATIONNEL ET SA DYNAMIQUE À L'ORIGINE DU STRESS RESSENTI

Les entretiens individuels et collectifs ont été centrés sur la description, par les salariés, du travail réalisé dans différents services afin de comprendre en quoi la mise en place du *Lean*, censé rendre plus fluide le processus de production, générerait autant de tensions et d'à-coups. Ces descriptions ont permis l'identification de « situations caractéristiques ». Il a été possible d'observer une grande similitude dans leur détermination en repérant les tensions les plus significatives et la mise en évidence, pour les travailleurs qui y étaient confrontés, des difficultés organisationnelles générées.

Quelle organisation pour supporter une diversité d'activités ?

Le déploiement de la GPAO dans les trois unités de la division multispécialités a fait progresser une conception plus théorique du travail qu'autrefois : la rédaction des nomenclatures, le lancement des ordres de fabrication et l'approvisionnement deviennent presque une fin en soi. Le responsable de la division joue davantage le rôle d'un coordinateur « administratif » qui prend le pas sur l'indispensable technicité des préparateurs dans la relation à la production.

L'entreprise a conçu un dispositif organisationnel censé contribuer à la maîtrise des flux de production de trois entités alors que les métiers de celles-ci sont fondamentalement différents. Ce dispositif a vite révélé ses limites, voire ses contradictions dans la mesure où, non seulement la nature des travaux diffère, mais aussi leur temporalité avec des décalages, selon les ateliers, qui peuvent varier de quelques heures à quelques semaines.

«On a calqué le modèle ancien de la mécanique, y compris avec ses défauts, sur la chaudronnerie et l'électricité, alors que le long terme caractérise le travail de la chaudronnerie, ce qui n'est pas le cas pour les autres ateliers où on doit être plus réactif. La mise en place du coordinateur ne permettant pas de répondre à cette exigence.»

Une stratégie non partagée et des décisions subies

Les interruptions, les changements de perspectives, les injonctions contradictoires, perturbent l'action, troublent la visibilité de chacun sur son propre travail et la possibilité d'en maîtriser la planification.

«Dans l'organisation ancienne, le chef d'équipe s'arrangeait pour qu'on fasse des campagnes de cintrage pour éviter des démontages d'outils qui sont des pertes de temps. Les nouveaux responsables font des courbes, des camemberts, des calculs pour rentabiliser le temps en fixant un nombre de tuyaux à cintrer. Avant, pour certains tubes, on cintrait seize tuyaux, après ils ont décidé qu'on les cintrerait par quatre. Ils sont finalement revenus là-dessus mais on sait pas trop pourquoi.»

«C'est difficile d'expliquer aux personnes que l'organisation en place est la meilleure solution alors que tous les jours, la réalité du travail montre que ce n'est pas la meilleure»

En fait, la création de services censés accroître la performance amplifie le formalisme des circuits relationnels et décisionnels. Cette situation aboutit à la minimisation des processus de régulations informels qui se vivent de façon encore plus clandestine.

«Quand on a refait les superstructures du bateau, on a reçu des plans inexploitable. Le bureau d'études nous a pris pour des crétins incapables de relever des cotes sur un plan. On les a fait venir afin qu'ils nous expliquent comment faire. Ils ont reconnu que ce n'était pas exploitable mais on leur avait dit de tenir les délais et de donner les plans en l'état. Ce sont de pauvres ouvriers comme nous, considérés comme des cons qui leur ont dit de ressortir les plans de l'ancien modèle à partir desquels on allait pouvoir travailler.»

Quand le Lean tente d'accélérer les processus sans disposer des ressources nécessaires

L'organisation de la production et du travail développée dans le cadre du projet de *Lean Manufacturing* a déstructuré des modalités de travail collectives. Chacun a son planning qui ne s'emboîte pas forcément avec ceux des autres. L'enjeu de coordination est présent, mais la centralisation ne tient pas assez compte de l'histoire de l'organisation et des caractéristiques qui rendaient la production plus fluide.

«Avant, on avait un peu plus de délais, on progressait dans la réalisation des plans et on en donnait un au chantier pas trop mal ficelé. Aujourd'hui, pour ne pas prendre de retard, le mûrissement des études ne se fait pas bien et on donne souvent des ébauches de plan, ce qui aboutit à de la casse plus importante.»

« Le chef de plateau nous demande le lundi « qu'est-ce que vous faites cette semaine ? », le mercredi « où vous en êtes cette semaine ? », et le vendredi « qu'est-ce que vous avez fait cette semaine ? ». On nous met la pression pour qu'on avance. C'est bien pour des travaux simples, mais pour des travaux longs avec une multiplicité d'acteurs, on a un mal fou à répondre à ces questions, ça nous pollue. On est toujours dans la justification de ce qu'on n'a pas réussi à faire alors qu'on avait dit qu'on le ferait. »

Pour que la gestion de production soit moins défailtante, une description des phases de travail plus rigoureuse serait nécessaire pour un meilleur enchaînement des activités et une gestion des stocks efficace.

« À cause des gammes mal ficelées, ce qu'on commande en approvisionnement n'est pas forcément utilisé pour les travaux pour lesquels on les avait commandées. Résultat : le chef d'équipe dit sans cesse que ça ne marche pas, mais souvent c'est lui qui s'est servi dans le stock, sans voir qu'il est peut-être en train de créer un problème dont il s'apercevra plus tard. »

Les exigences imposées à l'ingénierie transforment les objectifs de réduction des délais en contraintes pour l'atelier de fabrication du fait du manque ou de l'absence des ressources nécessaires à un moment donné. Les objectifs de production ne sont souvent atteints qu'au prix d'efforts importants et de stress. Parfois même, et semble-t-il de plus en plus fréquemment, les dérives temporelles liées à l'incertitude quant aux plans définitifs, associées au déficit momentané de ressources, nécessitent le recours à la sous-traitance. Celle-ci est mal vécue par les chaudronniers qui vivent alors des périodes de sous-activité. De plus, les solidarités qui permettaient de faire face aux dysfonctionnements sont aujourd'hui mises à mal et génèrent des tensions entre services.

« S'il y a une dérive dans la réalisation, l'ingénierie nous critique parce qu'on n'avance pas assez, mais souvent les études ne disposent pas elles-mêmes de toutes les données d'entrées. »

« En phase d'avant-projet, on nous pousse à prendre des risques. On garde peu de marge, et on nous pousse dans nos derniers retranchements. On a à peine remis le prédevis qu'on nous demande de faire moins 30%. On finit par dire OK. On grille toutes nos cartouches en prenant une part de responsabilité. Souvent ça ne passe pas, le risque était trop gros. Le problème, c'est que les responsables des projets qui se sont engagés vis-à-vis des clients ne sont souvent plus là lorsque les problèmes surviennent du fait de la durée des projets. »

La gestion en flux tendus aboutit à la minimisation des stocks et à des ruptures qui retardent l'avancement du travail.

« Récemment, nous n'avions plus de vis de 4 x 20; il nous a fallu deux semaines et demie pour en avoir, et encore, en menaçant d'aller à Brico Dépôt pour en acheter et d'aller porter le ticket de caisse sur le bureau du directeur. Une fois qu'on a eu les vis, il n'y avait plus les grenouillères qu'on devait fixer avec ces vis. »

— QUAND LA SOUS-ACTIVITÉ CÔTOIE LA SURCHARGE

Entre la construction de deux bateaux, cette période intermédiaire est compliquée à gérer du point de vue de la charge de travail.

« Il y a un creux de charge c'est normal, on est entre deux bateaux, mais il y a aussi un creux d'organisation, et ça, c'est un autre problème. »

« L'encadrement nous rassure en disant qu'il y aura du travail à faire, mais c'est repoussé et il ne se

« passe rien, ou alors il y a du travail, et c'est mal organisé, on n'a pas la matière, pas la machine. Il faut faire dans l'urgence et finalement on sous-traite. »

Ce creux de charge est problématique et mal vécu par les ouvriers. Les activités s'enchaînant du bureau d'études vers la production, la charge de travail évolue et les services ou personnes en sous-activité n'ont pas forcément une représentation d'ensemble leur permettant de comprendre que leur sous-charge est peut-être liée à la surcharge des autres et à un problème d'ordonnement de la production.

« Se retrouver sur le sable, assis sur nos caisses... ça va bien les deux premiers jours, mais après... On sait bien qu'une entreprise ne vit pas sur des gens qui ne travaillent pas. »

Les chefs d'équipe gèrent ces situations au mieux, en donnant du travail à certains ouvriers qui ne supportent pas de ne pas en avoir durant une journée entière. Parfois, ils gonflent le temps nécessaire pour réaliser un travail, inventent des tâches (nettoyer, débiter des éprouvettes pour l'école de soudure, etc.) pour occuper les ouvriers et affecter des temps sur du travail que personne n'a demandé. Souvent, cela ne suffit pas et il faut déclarer la sous-activité. Il semble, selon certains, qu'au fur et à mesure où cette information remonte les niveaux hiérarchiques, une « saine » gestion serait de la faire disparaître pour ne plus entendre parler du problème.

Parfois la surcharge domine, prenant sa source dans la quantité de travail à réaliser, dans une diminution des délais ou dans la réduction des ressources et leur inadéquation aux besoins. Cette tension interroge la capacité structurelle de l'entreprise à maîtriser un équilibre de charge satisfaisant tout au long des opérations de production. Les nouveaux outils de gestion de la production en cours de développement, ainsi que le déploiement d'une organisation du travail qui se révèle en pratique plus rigide, intègrent mal la nature des activités et ne génèrent ni la fluidité ni la souplesse attendues. La maîtrise collective et individuelle des dysfonctionnements devient coûteuse et source de tensions.

« Souvent le travail traîne dans les bureaux et quand il arrive à l'atelier, le chef nous dit qu'il faut avoir fini pour le lendemain alors que depuis 3 jours on ne fait rien. On est la dernière roue du carrosse. »

— LE MANAGEMENT CRITIQUÉ ET LUI-MÊME EN DIFFICULTÉ

Alors que la baisse conjoncturelle d'activité semblait favorable à l'implantation du projet – en réorganisant tout en assurant la continuité de la production –, les difficultés auxquelles les salariés font face soulignent le déficit de mesures transitoires favorables à la gestion du changement. La direction n'est pas suffisamment à l'écoute des problèmes et l'encadrement intermédiaire dispose de moyens limités pour gérer correctement les dysfonctionnements locaux.

« Il y a un jeu assez malin, assez vicieux, on tire sur les gens pour voir jusqu'où ils peuvent aller. Et tant que ça ne casse pas, on se dit, ils en ont encore sous le pied. »

Les salariés souhaitent parler des problèmes qu'ils ont à résoudre, les analyser, trouver un appui pour apporter des solutions pour lesquelles le soutien et la coopération sont nécessaires.

« C'est dur pour les gens de s'entendre dire "ne venez pas nous voir avec vos problèmes, venez nous voir uniquement avec vos solutions". »

Certaines attitudes du management sont considérées comme de l'infantilisation, par exemple, celles qui concernent le port des moyens individuels de protection.

« Nous ne sommes pas des Play mobil. À quoi sert de porter la casquette quand on est dans l'atelier ? Il n'y a pas de discernement de la part de la hiérarchie, entre les situations qui présentent des risques

et les autres qui sont les plus courantes. Quand on n'a pas de travail et qu'on est assis sur nos caisses pourquoi nous obliger à porter la casquette ? Quand on va sur le bateau, pas de problème, on porte le casque, il n'y a pas besoin de nous le dire».

L'impression est que l'encadrement de proximité n'a aucun pouvoir ou qu'il ne sait pas convaincre les niveaux supérieurs de l'importance des problèmes à résoudre.

«Quand on parle des difficultés à la hiérarchie, la plupart du temps rien ne se passe, comme si on nous répondait oui pour nous faire taire. Parfois, à force de voir que rien ne bouge, on a l'impression que les chefs se couchent.»

Les compétences des personnels ont besoin d'évoluer mais il ne semble pas y avoir d'accompagnement pertinent pour que cette évolution soit réalisée sereinement. Des entretiens ont été mis en place pour parler du travail, des résultats passés et des objectifs à atteindre, mais les plaintes relatives à l'absence d'écoute des difficultés rencontrées dans le travail s'amplifient.

Le compagnonnage a disparu et il est rare de mettre en doublon des personnes. Certains partent en retraite, démoralisés de n'avoir pu transférer un savoir-faire accumulé. Ceci contribue à ce que des salariés considèrent qu'on ne reconnaît pas leur savoir-faire comme une ressource indispensable pour l'entreprise.

— QUELS ENSEIGNEMENTS TIRER DE CETTE EXPÉRIENCE ?

Le diagnostic réalisé est révélateur d'une tension excessive entre les objectifs à atteindre et les moyens mis à disposition (Salher et col. 2007). Sa restitution a suscité les réactions suivantes :

«Les résultats de mon travail ne sont pas à la hauteur de ce que je devrais faire».

«J'estime que je ne dispose pas des moyens satisfaisants pour faire mon travail correctement».

«Je contribue au fonctionnement d'un système sans avoir de retour sur ce qui ne marche pas».

«J'estime subir des pressions sans maîtriser les moyens me permettant d'y répondre».

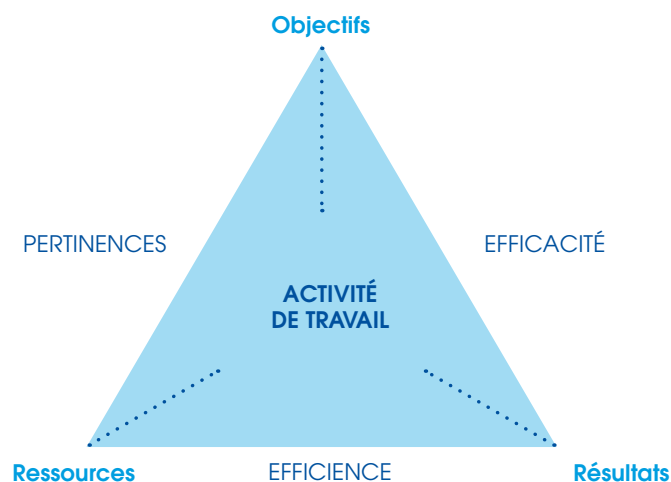
La mise en place du *Lean* se caractérise souvent par une mise en tension volontaire des facteurs de production. La recherche d'économie passe par la réduction des stocks et des *Mudas*. Mais il est aussi attendu de cette situation un véritable choc sur l'organisation du travail. Diminuer les stocks oblige les salariés et l'encadrement à s'adapter presque par défaut devant ces nouvelles contraintes. De ce point de vue, le *Lean* provoque un déséquilibre dans les compromis existants avant que ne se reforme un nouvel équilibre ou que la pression sur les salariés ne s'accroisse encore. Dans cet exemple, le *Lean* était censé être une réponse privilégiée à la stratégie de l'entreprise. Pourtant la recherche d'efficacité productive immédiate – par la réduction des délais de fabrication – a été privilégiée plutôt que l'efficacité à long terme. Ni la pensée créative des acteurs de la production, ni la dimension collective de l'activité n'ont été mobilisées dans l'implantation du *Lean*. Les outils techniques ont été privilégiés plutôt que l'expérience, de même que le choix de la tension organisationnelle au détriment des réserves de capacité détenues par l'organisation et les salariés (Lorino 2014).

Au regard des dysfonctionnements constatés et des menaces sur l'intégrité physique et psychologique des salariés, la question à mettre en débat concerne le rôle que les travailleurs, dans leur ensemble, peuvent et doivent jouer dans cette mobilisation, sans que celle-ci produise des effets négatifs sur leur santé (OMS 1946) ³, (Anact 2011).

Les risques psychosociaux ont des conséquences négatives sur la santé et donc sur la qualité de vie au travail et hors travail. Référencer les actions à conduire à un modèle causal, soustractif, qui conduirait seulement à supprimer les dangers contingents au travail, ou à y soustraire les salariés pour éliminer les risques les plus flagrants, ne nous semble pas complètement pertinent dans le contexte des situations de travail contemporaines (Guérin 2008, Guérin et Maline, 2013 et Maline 2010). C'est dans une logique positive d'engagement des salariés, par la coconception de l'organisation du travail qu'il convient de situer les progrès à développer. L'objectif est de faire croître la qualité du travail en concomitance avec la construction de la santé. La qualité du travail pourrait dès lors devenir un nouvel objet de négociation. Cette évolution nécessite de nouveaux objets de compromis entre les acteurs sociaux. L'organisation du travail doit ainsi devenir un élément du débat au sein des instances de représentation et de négociation. L'enjeu est de mieux combiner la santé des salariés avec la performance des organisations en accroissant le champ de la délibération des acteurs.

— UN ENJEU FACE AU *LEAN*: CONCEVOIR UN ENVIRONNEMENT CAPABLE DE MAINTENIR LA COHÉRENCE ENTRE OBJECTIFS, RÉSULTATS ET RESSOURCES

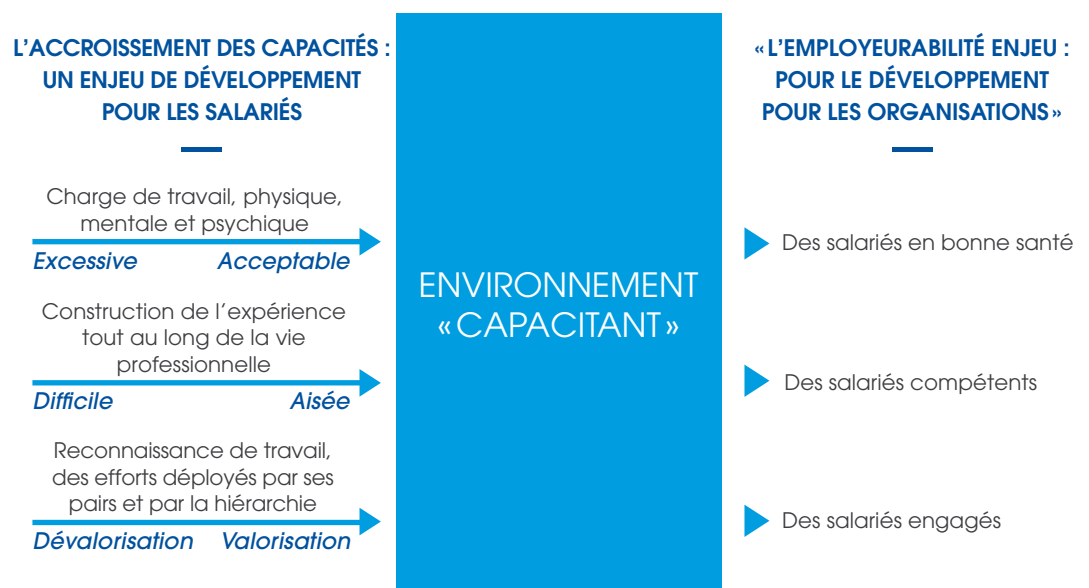
Le travail est la combinaison d'un ensemble de *ressources* permettant d'atteindre des *résultats* cohérents avec des *objectifs*. C'est donc la *qualité* de cet ensemble dynamique qui est en permanence en jeu. Les travailleurs, les technologies et l'organisation constituent cet ensemble de ressources déterminées par les objectifs que fixe l'entreprise au regard de résultats qu'elle souhaite atteindre. L'activité de travail joue un rôle essentiel puisque c'est celle-ci qui organise dynamiquement les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs d'une organisation. Ce sont les caractéristiques du travail, et donc sa qualité, qui assurent que l'activité de travail mobilise plus ou moins facilement les ressources disponibles. Cette mobilisation permet l'atteinte des objectifs et *in fine* assure la performance de l'entreprise tout en autorisant, pour les salariés, non seulement le maintien de leur santé mais aussi la construction d'un lien dynamique et positif avec leur travail. L'engagement effectif de ces derniers est à ce prix.



Dès lors, la question qui se pose est relative :

- à la nature, à la compatibilité et à la cohérence de ces ressources avec les objectifs poursuivis, autrement dit à leur *pertinence*;
- à l'*efficacité* du système pour parvenir à une identité entre résultats obtenus et objectifs fixés.

Les résultats obtenus dépendent de la manière dont les ressources sont mobilisées, combinées, consommées dans l'activité productive. La performance obtenue ne dépend donc pas uniquement de la mise en place d'un modèle — *le Lean* — censé résoudre *a priori* tous les problèmes, mais d'une action coordonnée des différents acteurs de l'organisation.



Cette visée peut être obtenue par la construction d'*environnements capacitants* (Maline et Guérin, 2009) prenant appui sur les « *capacités de fonctionnement* » (Sen, 2000). Autrement dit, l'accroissement du pouvoir d'agir des salariés leur permet de mobiliser leurs propres ressources et de les combiner de manière adéquate à celles que l'entreprise met à leur disposition.

Bien entendu, cette perspective nécessite que les termes de l'équilibre recherché puissent être discutés pour parvenir à un compromis satisfaisant. Elle ne peut être dissociée d'une réflexion sur le partage des responsabilités des acteurs : la gestion et la rentabilité du côté des directions, la santé du côté des représentants du personnel, comme si chacun des sujets pouvait être traité de manière séparée.

1 Dans les démarches inspirées du *Lean*, la chasse aux gaspillages est désignée par l'expression « *mudas* ». Bien qu'elle soit importante, ce n'est pas la seule dimension structurante du *lean*.

2 Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail (2011), *Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail pour les maîtriser*.

3 Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé. Conférence internationale sur la Santé, New York, 19 au 19 juin 1946.

Bibliographie

- Anact**, « Promotion de la santé : un nouveau regard sur le travail », dans *Travail & Changement* n° 339, sept./oct. 2011. Anact.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977)**, *L'acteur et le système*, Seuil.
- Davezies, P. et Clot, Y. (2011)**, « Des accords sur le stress qui sonnent faux », *Santé Travail*, n° 074.
- De Coninck, F. (1998)**, « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue française de gestion*, n° 120, Lavoisier, sept./oct. p. 162-168.
- Demeestere, R., Genestet, V., Lorino Ph. (2006)**, *Réconcilier la stratégie et l'opérationnel. L'approche « processus compétences »*. Anact., p. 13-34.
- Guérin, F. (2008)**, « Quand tout semble aller de plus en plus mal... », in Mur J.-M. *L'émergence des risques*, EDP Sciences p. 195-198.
- Guérin, F. et Maline, J. (2013)**, « Comprendre le travail pour apprécier sa pénibilité », in Raoult, N. et Guérin, F. *Prévention de la pénibilité. Des engagements aux plans d'actions*. Liaisons p. 105-117.
- Maline, J. et Guérin, F. (2009)**, « L'ergonome : organisateur du travail ou travailleur de l'organisation ? », dans 44^e congrès de la SELF, Toulouse, 22 au 22 septembre.
- Hubault, F. (2013)**, *La santé, un enjeu de la crise*. Conférence ATEMIS. Paris 12 décembre.
- Pardi, T. (2009)**, « Travailler chez Toyota : de l'emploi à vie à la course à la survie », dans *Stratégies des entreprises et mutations du système productif en France*, Revue de l'IREs n° 62.
- Laville, A. (1988)**, *Les silences de l'ergonomie vis-à-vis de la santé*. Actes du colloque « Recherche et ergonomie », Toulouse, p. 154-155.
- Lorino, Ph. (2014)**, « La fuite managériale devant la complexité : l'exemple historique du « lean management », in Travaillé, D. et Naro, G., *Entre simplification et complexification : quelles représentations des systèmes de gestion ?* (à paraître 2014).
- Maline, J. (2010)**, *Prévention de l'usure professionnelle ou construction de la santé. Introduction au séminaire organisé par le réseau Anact-Aract en mars 2010*, p. 19-26.
- Salher, B. et col. (2007)**, *Prévenir le stress et les risques psychosociaux*, Anact, p. 94-100.
- Sen, A. (2000)**, *Repenser l'inégalité*, Seuil, p. 65-86.
- Ughetto, P. (2012)**, Le Lean : pensée et impensé d'une activité sans relâchement. *Activités*, 9 (2), p. 148-167.
- Volkoff, S. (2002)**, *Des comptes à rendre. Usage des analyses quantitatives en santé au travail pour l'ergonomie*. Mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches en ergonomie, CEE, p. 15-35.
- Volkoff, S. et De Gaudemar R. (2008)**, « Les approches quantitatives en santé au travail et leurs usages pour l'intervention en entreprise », dans *Archives des Maladies Professionnelles*, n°67, p. 328-331.