



10

QUESTIONS SUR...

le Lean

DIX QUESTIONS SUR

Le Lean

Le Lean s'intéresse à ce qui se passe sur le terrain et affirme l'intérêt d'améliorer les conditions de travail des salariés pour gagner en performance. Néanmoins, le réseau Anact-Aract est sollicité depuis plusieurs années pour intervenir dans les débats sur sa mise en œuvre. Personne ne s'oppose a priori à l'élimination des gaspillages ou l'amélioration continue ; par contre, les façons d'y parvenir sont discutées.

Dans cette brochure, vous trouverez des ressources nécessaires pour en savoir plus sur le Lean, sa diffusion massive au sein d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs et les questions d'organisation du travail qui se posent.

En tout état de cause, si le Lean suscite des interrogations, l'objectif n'est pas de se mettre en quête d'un modèle organisationnel universel qui pourrait s'affranchir des nécessaires compromis locaux qui font la vie quotidienne de chaque entreprise.

En effet, les ajustements nombreux et spécifiques qui s'opèrent au quotidien dans les entreprises doivent être au cœur du changement. Un des défis pour le réseau Anact-Aract consiste à promouvoir des organisations du travail adaptées qui permettent la réalisation de l'activité et l'engagement des salariés dans leur travail au service d'une performance durable.

Les démarches de type Lean énoncent une double promesse d'amélioration des performances et de participation accrue des salariés à la vie des entreprises. Mais elles suscitent aussi de nombreuses interrogations. La première concerne la santé des salariés qui se trouve parfois menacée. Par ailleurs, le Lean ne produit pas toujours les résultats escomptés, au cœur même de sa finalité : l'amélioration de la productivité.

Le changement en entreprise emprunte souvent des voies complexes, et les recettes proposées pour l'accompagner peuvent s'avérer décevantes. Il n'existe pas de solution universelle pour assurer la performance d'une organisation. En fait, l'enjeu consiste surtout à tenir compte des spécificités et du contexte propres à chaque entreprise. C'est par la mobilisation de l'ensemble des ressources disponibles, avec la participation des salariés et par le renforcement du dialogue social qu'il devient possible de combiner amélioration de la performance et des conditions de travail.

SOMMAIRE

- 1 Qu'est-ce que le Lean ?
- 2 Pourquoi un tel essor du Lean ?
- 3 Pourquoi le Lean ne tient-il pas toujours ses promesses ?
- 4 Le Lean a-t-il des effets sur la santé des salariés ?
- 5 À quelles conditions la participation des salariés peut-elle être efficace ?
- 6 Lean et dialogue social : quelle articulation ?
- 7 Peut-on mettre en place du Lean partout ?
- 8 Le Lean est-il incontournable ?
- 9 Comment mieux associer performance et conditions de travail ?
- 10 Par exemple, sur quoi peut-on travailler concrètement ?

2

3

4

5

6

8

9

10

11

12

Annexes

- **Une étude qui a lancé le débat**
- **Lean et conditions de travail : le réseau Anact-Aract aux côtés des entreprises**
- **Petit glossaire du Lean**
- **Pour aller plus loin**

Lean signifie "maigre", "agile", "affûté" selon les usages. Ce terme a été développé à la fin des années 1980 par J.P. Womack et D.T. Jones, chercheurs américains, pour caractériser le "Toyota Production System", dans les usines automobiles japonaises.

Les principes du Lean

Il s'agit de "produire au plus juste", c'est-à-dire produire uniquement ce qui est nécessaire, en :

- éliminant tout ce qui n'apporte pas directement de la valeur ajoutée au produit du point de vue des clients : les "mudas" ou gaspillages (stocks, délais, déplacements, production en excès, défauts de qualité, etc.) ;
- améliorant progressivement les processus par la résolution de problèmes et un renforcement de la standardisation : le "Kaizen" ou l'amélioration continue.

Les mots employés sont parfois trompeurs. En effet, pour faire accepter leur projet Lean, certaines entreprises n'hésitent pas à le renommer. À l'inverse, d'autres disent appliquer le Lean pour gagner la confiance de leurs clients mais en réalité mettent en œuvre des pratiques très éloignées de celui-ci. L'emploi de termes japonais (Muda, Poka-Yoke, etc.), d'un vocabulaire industriel (flux tendu, juste-à-temps, etc.) et de sigles spécifiques (5S, SMED, etc.) accroît encore les difficultés d'identification et de compréhension.

Les caractéristiques organisationnelles du Lean

Ce double objectif d'élimination des gaspillages et d'amélioration continue des processus se décline en deux principes organisationnels :

- le "juste-à-temps" : la mise en place de flux tirés et l'optimisation des temps ;
- le "Jidoka" : l'amélioration de la qualité soutenue par la création de cellules de production autonomes et polyvalentes.

Enfin, une série d'outils et de méthodes de travail est mobilisée au quotidien pour en faire vivre le fonctionnement : le Kanban, le Takt-time, le SMED, les 5 S, le Poka-Yoke, le management visuel, etc. (Cf. glossaire en annexe).

Le Lean aujourd'hui

Il existe à ce jour de multiples déclinaisons du Lean dans les entreprises au point qu'il est parfois difficile de l'identifier. Originaire du secteur automobile, il s'étend désormais à tous les secteurs d'activité (industrie, services, administrations, hôpitaux) et toutes les tailles d'entreprise (de la multinationale à la TPE). C'est cette vocation à s'appliquer à toutes les organisations qui est la plus discutée aujourd'hui.

Exemple d'un programme-pilote de Lean management

Entre 2009 et 2012, la DGCIS (Ministère de l'Économie) a soutenu le programme pilote de Lean management " UIT-Lean " de l'industrie du textile et de l'habillement. Trente PME volontaires ont été sélectionnées au sein de trois régions tests (Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes et Alsace-Lorraine) ; elles ont bénéficié d'un financement de 652 000 euros pour les soutenir dans cette mise en œuvre. Les objectifs du programme étaient de supprimer les sources de gaspillage et améliorer la gestion des différents flux de l'entreprise pour gagner en qualité, coûts et délais.

Le Lean : un réseau structuré au service de sa diffusion

Dans un contexte économique difficile, le Lean, dont l'efficacité est parfois discutée, séduit les entreprises par sa démarche outillée au service de gains de productivité. On observe, entre les entreprises, un mimétisme qui est soutenu par :

- l'Institut Lean France, créé en 2007 et membre du Lean Global Network, un réseau très structuré et dynamique qui propose des formations, des séminaires et anime un réseau d'entreprises adhérentes et de cabinets conseil ;
- une politique publique qui, depuis 2009, promeut et soutient financièrement la mise en œuvre de cette démarche, rebaptisée " Excellence opérationnelle " pour favoriser la compétitivité des PME.

Cette politique est relayée par de nombreux programmes d'accompagnement engagés par l'État (DIRECCTE), les conseils régionaux, les branches professionnelles et les organismes consulaires notamment. Plus de 1500 entreprises en ont bénéficié entre 2009 et 2012.

Un mouvement amplifié par une offre commerciale abondante

En dehors de ces programmes, plusieurs cabinets conseil proposent leurs services pour mettre en place le Lean, ce qui contribue aujourd'hui à sa diffusion massive et à sa diversité : nombre d'entreprises y recourent en fonction de leurs besoins (moindre coût, amélioration du niveau de qualité, réduction des délais, rentabilité à court terme, etc.) et n'hésitent pas à utiliser seulement les outils qui les intéressent (5S, Poka-Yoke, etc.).

Par ailleurs, de nombreuses ressources autour du Lean sont produites et mises à la disposition des entreprises par d'autres organismes, associations ou réseaux sociaux. On peut citer, entre autres : l'AFNOR (Association française de normalisation) qui promeut une démarche " Lean responsable ", l'AME (Association for Manufacturing Excellence) et le CIGREF (Club informatique des grandes entreprises), etc.

Pourquoi le Lean ne tient-il pas toujours ses promesses ?

De nombreuses entreprises rencontrent des difficultés (dys-fonctionnements, effets dommageables, etc.) dans la mise en œuvre de cette méthode d'organisation du travail et de la production. Ce constat est partagé par l'Institut Lean France et son réseau de consultants. Plusieurs facteurs expliqueraient cette situation : incompréhension et/ou application trop partielle du modèle, différences culturelles, résistance au changement des salariés et des syndicats, management insuffisant, etc.

À partir des observations du réseau Anact-Aract dans une série d'entreprises, deux raisons majeures peuvent expliquer ce phénomène :

Une question de méthodes

Aucun modèle ne peut se décliner tel quel et de manière uniforme quasi mécanique dans une entreprise, ni prévoir et anticiper toutes les situations.

- La réalité du fonctionnement de chaque entreprise est un ensemble de compromis qui redéfinissent constamment le travail en réponse aux exigences de la production de biens et de services.

Une question de stratégie

Le Lean est dépendant d'une conception de la performance assurée principalement par la satisfaction du client et l'obtention de gains de productivité découlant de méthodes de rationalisation du travail.

- Quand la réflexion sur les conditions de travail ne vise que la croissance de la performance économique, les résultats sont généralement décevants. Le travail et les conditions de travail doivent être hissés au rang stratégique des préoccupations des entreprises et bénéficier du même crédit que les autres objectifs poursuivis : satisfaction des clients, optimisation des processus, exigence de qualité, etc.

Un exemple de compromis quotidien dans la réalisation du travail

Une opératrice d'un centre de relations clients ne doit pas passer plus de 3'30 mn par demande pour respecter la gestion du flux d'appels entrants et réduire le temps d'attente. Néanmoins, l'appel observé concerne la demande d'une personne qui a du mal à exprimer son problème et qui panique lorsqu'elle lui donne les instructions. L'opératrice guide alors son client étape par étape pour répondre à son besoin spécifique. L'appel dure finalement 8 mn et, pourtant, elle a pris la décision de ne pas lui proposer un service supplémentaire, comme ses objectifs commerciaux l'y incitent (indicateurs de performance).

Le Lean a-t-il des effets sur la santé des salariés ?

4

Cette question s'est invitée dans le débat public ces dernières années. La diversité des situations rencontrées rend difficile une explication simpliste, d'autant que le Lean n'existe jamais seul :

- il s'intègre toujours à une organisation du travail déjà existante, une histoire ;
- il coexiste avec d'autres processus qui structurent chaque entreprise.

Des tendances préoccupantes

La santé des salariés ne se limite pas à la prévention de la pénibilité et des maladies professionnelles. Elle se construit aussi par le développement des capacités d'action sur le travail et le sens qu'on peut lui donner :

- **L'intensification du travail** engendrée par la mise sous tension volontaire du système pour mieux repérer les gâchis et coûts inutiles ainsi que l'instauration de standards de production heurtent un principe de prévention majeur : donner aux salariés des marges de manœuvre dans l'exécution de leur travail.

Par exemple, la superposition d'outils et méthodes a tendance à diminuer les temps de réalisation des tâches et de récupération : le " Takt time " définit le temps optimisé pour produire une pièce selon le rythme de la demande moyenne du client, l' " Andon " permet la visualisation instantanée des interruptions du flux de production, et l' " Analyse de la chaîne de valeur " vise à supprimer les activités considérées comme sans valeur ajoutée tels que les déplacements, etc.

- Ce sont des éléments sur lesquels la discussion et la coopération devraient se développer pour trouver le " juste nécessaire " et élaborer des compromis soutenables.
- **La transformation des métiers** engendrée par la standardisation et certaines formes de polyvalence parfois subies qui remettent en cause les savoir-faire traditionnels.

Le Lean, fondé sur une contradiction ?

Le Lean fait appel à la subjectivité des salariés. Mais paradoxalement, il sollicite leur participation (par exemple, les chantiers Kaisen) pour améliorer des standards qui, à terme, ont tendance à reléguer au second plan leur expérience et leurs capacités d'initiative.

- Ces effets plus qualitatifs sur le contenu du travail sont sous-estimés et plus difficiles à observer alors qu'ils sont souvent au cœur des difficultés que rencontrent dans la durée ceux qui ont mis en œuvre le Lean. C'est généralement ce qui se cache derrière ce que le management appelle volontiers de la " *résistance au changement* ".

Une enquête qui a ouvert le débat...

À partir de l'enquête européenne sur les conditions de travail, A. Valeyre distingue quatre types d'organisation. Pour lui, les organisations correspondant au Lean sont marquées par une " autonomie contrôlée " qui fait appel à l'initiative des salariés dans un cadre fortement contraint. Or, ces organisations sont les plus dégradées en matière de conditions de travail : haut niveau de contraintes physiques, plus forte intensité du travail, recours plus fréquent à des horaires atypiques, plus fort risque d'accident, mais également plus forte exposition aux risques psychosociaux. (cf. annexe 1, p. 13)

À quelles conditions la participation des salariés peut-elle être efficace ?

Les constats récurrents sur la participation

L'amélioration continue repose sur la parole et l'engagement des salariés. Pourtant, force est de constater que sa mise en œuvre est difficile : l'expression des salariés est souvent limitée ou s'étiole dans le temps. Le Lean préconise une participation des salariés étroitement liée au processus de standardisation : les dispositifs participatifs sont présentés comme des standards de management et le contenu des échanges a une visée essentiellement normative (créer ou améliorer un standard de travail).

Derrière la diversité des pratiques, quelques observations récurrentes posent question sur le contenu, les conditions et les objectifs des dispositifs participatifs proposés par le Lean.

Moi, pour éviter d'être déçu, j'ai décidé de ne rien en attendre...

*Sitôt engagé, sitôt terminé...
On n'a pas le temps d'aller au fond des choses...
Et puis, l'animateur oriente trop les échanges.
On dirait qu'il a reçu des consignes d'en-haut !*

C'est bien de discuter, d'échanger des heures et des heures. Mais ce qui importe, c'est que cela se traduise par des changements réels dans mon travail !

De toutes les façons tout est joué d'avance...



APPROCHE LIMITÉE DE LA PARTICIPATION

Certaines entreprises parlent de participatif dès qu'un opérateur participe à une réunion ou qu'un "organisateur" (manager, concepteur, référent Lean...) vient visiter un opérateur à son poste. Dans la majorité des cas, la participation se confond avec la consultation pour recueillir des avis ou de l'information visant à susciter de l'adhésion. "Participer mais pourquoi faire" est une question essentielle.

ESPACE DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Un objet de discussion orienté "solution"

Un cadre contraint

Une finalité définie



LA PARTI

LE TR

Un objet de discussion orienté "solution" :

Des questions délimitées pour des solutions simples et factuelles. Dans quelle mesure les salariés peuvent-ils parler de ce qui les questionne eux ?

Un cadre contraint :

Des formes et temps de participation standardisés (routine). Les salariés se sentent-ils libres ou pas d'y participer ? Y accordent-ils du sens ?

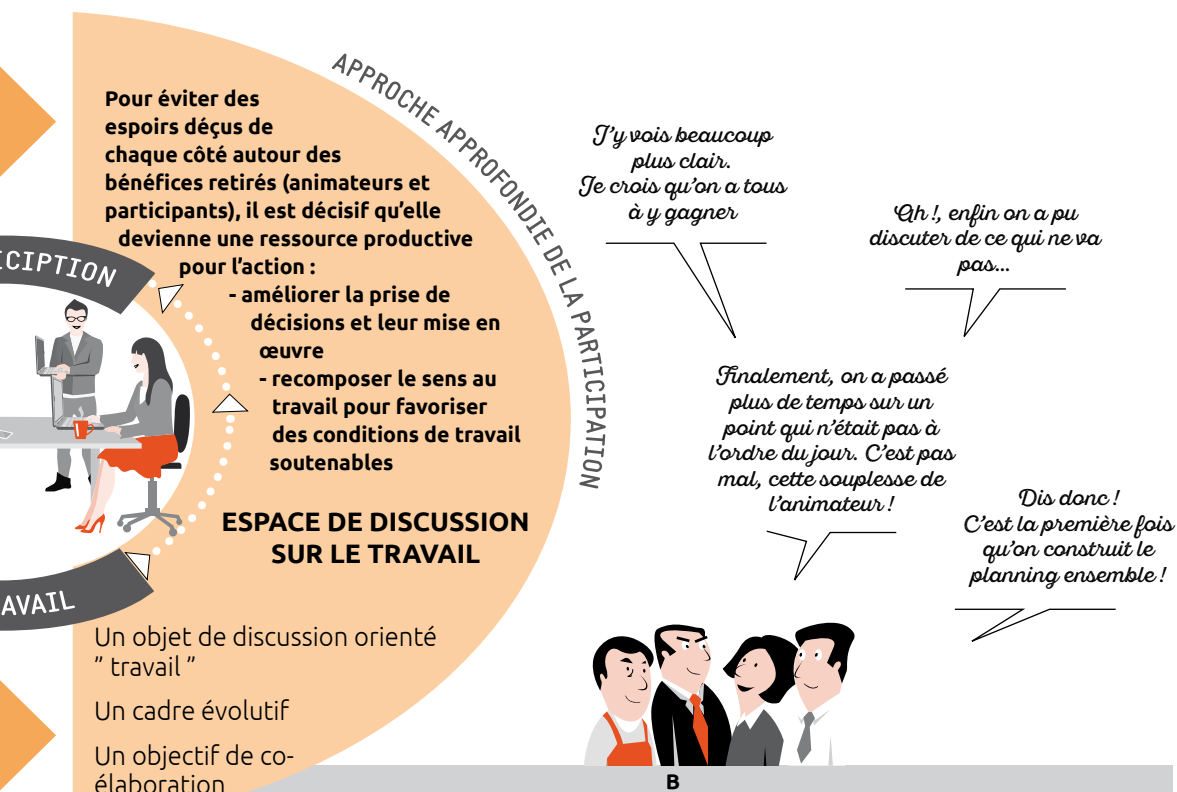
Une finalité définie :

Participer, c'est alors contribuer à un objectif de rationalisation. Des débats contradictoires entre enjeux distincts (productivité, qualité, conditions de travail, satisfaction des clients, etc.) peuvent-ils avoir lieu ?

Les conditions d'une participation forte et pérenne des salariés

Permettre réellement de parler de son travail : pas uniquement en termes de problèmes mais plus largement de métier, de travail bien fait, etc. ;

- tirer parti des éventuels débats contradictoires : la mise en discussion d'enjeux différents et de leur relation parfois paradoxale est riche de sens et de possibilités de progrès (productivité, conditions de travail, sécurité, satisfaction des clients, etc.) ;
- faire valoir le jugement professionnel : la prise en compte de l'expérience pratique dans la prise de décisions est essentielle.



Un objet de discussion orienté "travail" :

Des échanges ouverts sur le travail pour laisser émerger d'autres questions, des différences de points de vue, des problèmes qui ne peuvent pas être résolus rapidement.

Un cadre évolutif :

Une issue ouverte quitte à ne pas atteindre les gains escomptés ou à partir d'une direction différente de celle envisagée par l'animateur.

Un objectif de co-élaboration :

Une construction des orientations entre encadrants et salariés basée sur la confiance, des décisions qui peuvent être re-questionnées à l'usage, etc.

Consulter les institutions représentatives du personnel (IRP)

Trop souvent, la mise en œuvre du Lean, n'est pas considérée comme un objet de dialogue social. De nombreux témoignages des représentants du personnel rapportent que ceux-ci se sentent exclus, avec pour effet d'aviver la méfiance et les tensions. Heureusement, les choses évoluent et de plus en plus d'entreprises engagent une réflexion au sein des instances paritaires. L'enjeu est bien alors de favoriser un dialogue social qui mette en discussion dans les CE et CHSCT les dimensions organisationnelles du Lean et leurs effets sur le travail et les conditions de réalisation, en promouvant des débats constructifs pour converger vers l'élaboration de compromis acceptables : faciliter des ajustements, enrichir les décisions, renforcer les capacités d'action collectives en partant du principe que chacun de ses membres est préoccupé par la pérennité de l'entreprise.

Décision du tribunal de grande instance de Nanterre du 6 janvier 2012

La mise en place du Lean peut constituer un aménagement important justifiant le recours à l'expert CHSCT : " Attendu que l'ensemble de ces éléments [...] caractérise l'existence d'un projet important [...], il s'en déduit que la méthode Lean, dans la mesure où elle s'inscrit dans une approche nouvelle de l'amélioration des performances, peut impacter des transformations importantes des postes de travail découlant de l'organisation du travail, des modifications des cadences et normes de productivités, voire des aménagements modifiant les conditions de santé et sécurité ou les conditions de travail ".

Le recours au Lean conduit à faire évoluer les processus de travail pour mieux répondre aux attentes des clients. Faire évoluer une organisation du travail ne se décrète pas et suppose que les salariés concernés soient associés. Agir sur l'organisation du travail et améliorer les conditions de travail, c'est agir sur des sujets sur lesquels deux instances représentatives du personnel sont compétentes au titre des prérogatives qui leur sont confiées : le CHSCT et le CE. Sur ce point, des progrès sont possibles et souhaitables.

Article L. 4612-8 du code du travail

" Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment, avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail, avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail. "

Articuler les niveaux représentatifs et participatifs

Le Lean propose de développer la participation des salariés. À ce niveau, les enjeux portent sur la discussion sur le travail, la possibilité d'agir pour améliorer l'organisation, ce qui implique de disposer de véritables marges de manœuvre à cet effet. Il est aussi important de penser la relation entre ce niveau des collectifs de travail et les institutions représentatives du personnel pour respecter les prérogatives de consultation et l'expertise des élus bien sûr, mais aussi pour que les dispositifs représentatifs et participatifs se nourrissent mutuellement en (ré) installant les enjeux du travail au cœur des débats.

Peut-on mettre en place du Lean partout ?

7

Selon les experts de l'Institut Lean France, le Lean a vocation à s'étendre à toutes les entreprises quels que soient leur volume de production et leur secteur d'activité. Son succès s'est construit dans l'industrie automobile de série au Japon, mais rapidement la situation a évolué du "Toyota Production System" (TPS) à la Lean Production dans les années 1980, pour son extension occidentale et industrielle, puis au Lean Management jusqu'à des développements spécifiques par secteur dans les années 2000 : Lean Office, Lean Hospital, Lean Engineering, etc.

Plusieurs points mettent en doute cette prétention du Lean à investir tous les domaines de l'activité économique et sociale :

➤ le secteur d'activité :

Les contraintes et exigences de la production industrielle automobile sont difficilement comparables à celles d'une activité de service dans une PME. Il en est de même entre la fabrication en série d'un produit standard et des activités de conception de produits innovants ou des activités industrielles tirées par des enjeux de fiabilité et de qualité comme dans l'aéronautique, par exemple.

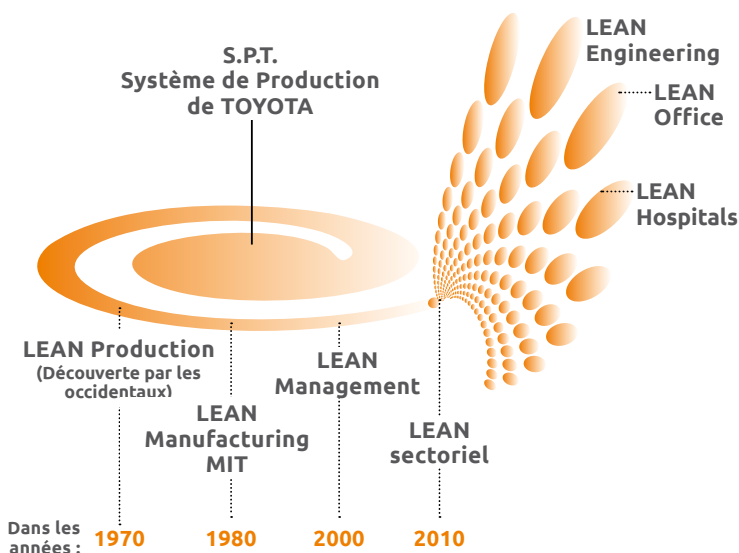
➤ les conditions économiques et sociales :

Au Japon même, son succès avait été stimulé par un changement dans la structure du marché, un compromis dans le gouvernement des entreprises et avec les syndicats, et des relations spécifiques au sein d'un réseau de sous-traitance, une stratégie de croissance à long terme, etc.

➤ le contexte organisationnel :

Le réseau Anact-Aract a pu observer des impacts positifs des pratiques de type Lean dans des entreprises quasiment vierges de toute réflexion sur l'organisation du travail alors que des expériences observées dans des industries déjà très rationalisées ont posé beaucoup de difficultés à court et moyen terme.

(cf. annexe 2 sur les expérimentations du réseau Anact-Aract)



La maturité de l'entreprise sur les questions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail s'avère souvent déterminante pour une mise en œuvre adaptée. *In fine*, il s'agit même d'aller au-delà du registre préventif : autrement dit, l'objectif n'est pas de parfaire le Lean en construisant un meilleur modèle.

Aller au-delà du Lean et des modèles d'organisation du travail : c'est tout l'enjeu de l'articulation entre performance et conditions de travail.

Nous entendons souvent les directions d'entreprises dire :
" On n'a pas le choix ! " :

Des situations contraintes...

C'est certainement le cas pour toutes les entreprises, souvent des PME, dans lesquelles le Lean est imposé, par exemple par :

- la maison-mère d'un groupe ;
- le donneur d'ordres, dans le cadre d'une relation de sous-traitance déséquilibrée ;
- des clients, dans les cas où le Lean devient un avantage concurrentiel décisif.

Ces contraintes sont souvent introduites par la volonté d'uniformiser la gestion de la chaîne logistique d'un même produit ou service autour des principes du flux tendu. Elles vont néanmoins à l'encontre de l'indépendance des structures et peuvent donc poser des problèmes juridiques (risque de prépondérance de fait du droit commercial sur le droit du travail), en plus d'avoir des conséquences sur les conditions de travail lorsque le Lean n'est pas mis en place pour répondre à des enjeux organisationnels internes.

... mais dans la plupart des cas, cela relève de décisions stratégiques

Hormis les cas de contraintes exogènes précitées, le Lean ne s'impose pas plus aux entreprises qu'un autre modèle. Il n'existe aucune solution universelle et unique pour assurer la rentabilité d'une entreprise. Avoir recours au Lean relève nécessairement d'un choix stratégique au regard de facteurs internes et environnementaux : cela peut être une réponse pertinente ou pas. D'ailleurs, les raisons/enjeux pour lesquels les entreprises font le choix du Lean déterminent déjà en partie les effets de sa mise en œuvre : gains de productivité rapides, réduction d'effectifs, réduction des délais, objectifs de qualité, etc.

Si le Lean n'est pas la seule référence disponible, l'objectif ne consiste pas à se mettre en quête d'un modèle organisationnel parfait qui pourrait s'affranchir de tous les compromis locaux, opératoires, sociaux qui font la vie quotidienne de chaque organisation. L'enjeu est de permettre à chaque entreprise de prendre en charge et de repérer ces compromis en redonnant toute sa place au travail et à l'analyse des situations concrètes. Il importe alors d'anticiper et d'identifier les tensions vécues au jour le jour, de les comprendre et de trouver des solutions adaptées aux intérêts de l'entreprise.

Un équipementier automobile, employant 500 salariés environ, a connu deux histoires du Lean. La première imposée par une maison mère de façon standardisée a été très mal vécue et ne produisait pas les résultats escomptés. Trois ans plus tard, le dirigeant retrouve une grande autonomie : il décide de s'approprier la méthode et, dans le même temps, de faire de la santé au travail un axe stratégique au même titre que l'innovation et l'amélioration continue. D'après les témoignages, les acteurs de cette entreprise ne savent plus aujourd'hui s'ils font réellement du Lean, mais les résultats sont au rendez-vous !

Comment mieux associer performance et conditions de travail ?

9

Améliorer les conditions de travail exige une certaine conception de la valeur que crée le travail et du sens qu'il recouvre pour les salariés, partant du principe que chaque salarié a une conception économique de la performance et que tous les employeurs n'en ont pas la même définition.

Cela se passe au quotidien, au plus près du terrain, de manière réellement participative pour sortir des limites et écueils des méthodes toutes faites, en somme grâce à un constant " travail d'organisation " (G. de Terssac). Pour définir les enjeux spécifiques à l'entreprise, trouver les points de vigilance et les actions à mettre en œuvre, voici quelques points incontournables renvoyant au rôle décisif du management :

ENJEUX	POINTS D'ATTENTION	ACTIONS À MENER
Élaborer des compromis partages entre objectifs de performance et d'amélioration des conditions de travail	• Ne pas mettre l'une (la performance) sous la coupe de l'autre (les conditions de travail) et inversement. • Viser la durée des solutions identifiées (attention aux coûts cachés à moyen/long terme). • Articuler les différents niveaux de concertation : du stratégique au local.	➤ Repérer les contradictions et tensions. ➤ Rechercher des points de vue hétérogènes/stimuler la controverse pour les rendre discutables. ➤ Se focaliser dans les échanges sur le travail tel qu'il se réalise concrètement.
Impliquer les salariés dans la conception du travail	• Reconnaître la variabilité inéluctable du travail et l'imprévisibilité des aléas. • Prendre en compte la diversité des populations au travail.	➤ Intégrer les usages en sollicitant les utilisateurs dans la conception ou le choix des outils (ex : système d'information). ➤ Créer des espaces de discussion sur le travail via des objets circonscrits : charge de travail, etc. ➤ Veiller à la représentativité des participants (âge, ancienneté, métiers, etc.).
Soutenir et reconnaître les régulations autonomes individuelles et collectives	• Laisser des marges de manœuvre dans la réalisation des activités de travail au quotidien. • S'appuyer sur les savoir-faire professionnels (expertise métier) et la diversité des pratiques : préserver les identités professionnelles ou faciliter leur recomposition.	➤ Créer les conditions d'espaces et temps de discussion informels entre collègues (sans encadrement). ➤ Encourager la prise d'initiatives. ➤ Décentraliser ou laisser ouvertes les prises de décision. ➤ Renforcer la délégation. ➤ Valoriser le travail en équipe.
Favoriser un management du travail	• Porter attention à l'évolution des conditions de travail des encadrants de proximité (part de l'activité de reporting, standardisation de leurs pratiques, etc.).	➤ Donner les moyens organisationnels aux encadrants de proximité : temps, ressources (marges de manœuvre, moyens financiers, etc.), légitimité. ➤ Valoriser l'activité de soutien.

Par exemple, sur quoi peut-on travailler concrètement ?

Des entreprises et des branches mettent en œuvre des démarches QVT. Chacune s'efforce de mettre en place des méthodes de concertation et d'action adaptées à sa situation.

Au-delà des grands principes, il est décisif d'identifier des objets de travail pour engager un dialogue et une coopération afin de proposer des solutions innovantes. Ceux-ci peuvent être variables et multiples d'une entreprise à l'autre : les standards de production, les normes de qualité, la charge de travail, etc.

Les indicateurs de travail remplissent souvent cette fonction parce qu'ils sont constitutifs du Lean en faisant partie intégrante du système de pilotage et d'évaluation de la performance (ratio de productivité, taux de rebuts, etc.). D'autres indicateurs (absentéisme, taux d'accidents du travail, etc.) sont aussi mobilisés par les intervenants dans le champs de la santé au travail pour attirer l'attention des acteurs de l'entreprise.

Comment passer d'une logique concurrentielle (opposition d'indicateurs) à une démarche d'articulation au service du travail ? :

OBSERVATIONS À SPÉCIFIER AU CAS PAR CAS

Qu'il soit un indicateur de performance ou de santé, aucun chiffre n'est neutre. Il résulte d'orientations choisies, souvent implicites.

Tout indicateur est porteur d'une conception de l'organisation, du travail, de la valeur qu'il crée et des activités valorisées ou, au contraire, gommées dans le processus de production.

Les indicateurs contribuent de fait à encadrer, guider, contraindre les raisonnements, les discours et les pratiques.

Le jeu d'indicateurs parfaits est une quête illusoire (diversité, approche quantitative et qualitative, impacts sur le travail, etc.).

Un travail rigoureux sur les indicateurs ne résout pas tout, voire il comporte le risque de concentrer l'attention sur les outils de gestion.

ACTIONS

Viser une combinaison d'indicateurs, les analyser conjointement aux différents niveaux de l'organisation et les décliner explicitement en enjeux/objectifs partagés.

Engager un débat sur la définition de l'objet, ce que l'on cherche à mesurer, sur le choix des catégories et des méthodes de quantification.

Dépasser la dimension technique et mathématique de la mesure pour aborder leur rapport avec les situations de travail réelles via des observations de terrain.

Travailler de façon concertée sur les usages autour des indicateurs :

- processus de co-production ou de re-conception ;
- place et valeur accordées aux indicateurs pour qu'ils puissent constituer une ressource (et non seulement une contrainte) pour l'activité de travail ;
- différentes interprétations possibles ;
- conditions pour améliorer les capacités d'action conjointe et de décision.

Rechercher des compromis tournés vers l'action qui doit s'immiscer dans l'ensemble des processus qui structurent le fonctionnement de l'entreprise.

Une étude qui a lancé le débat

Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation

par Antoine Valeyre in Travail et Emploi, 112 | 2007, 35-47

Intensité du travail selon les formes d'organisation du travail

(% de salariés soumis à un travail intense)

FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL	CADENCES ÉLEVÉES TOUT LE TEMPS OU PRESQUE	DÉLAIS SERRÉS TOUT LE TEMPS OU PRESQUE	MANQUE DE TEMPS POUR TERMINER LE TRAVAIL
Apprenantes	20,5	31,0	24,0
Lean Production	39,1	39,1	25,4
Tayloriennes	39,3	39,0	23,8
Structures simples	21,9	36,0	18,2
Ensemble	28,6	36,0	23,3

Stress et troubles psychologiques selon les formes d'organisation du travail

(% de salariés affectés)

FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL	STRESS	ANXIÉTÉ	PROBLÈMES D'INSOMNIE	PROBLÈMES
Apprenantes	28,5	5,6	8,3	10,2
Lean Production	32,6	7,6	11,2	12,5
Tayloriennes	20,8	4,0	7,5	11,6
Structures simples	20,4	4,6	4,8	8,7
Ensemble	27,0	5,7	8,4	10,8

Risques et atteintes à la santé au travail selon les formes d'organisation du travail

(% de salariés concernés)

FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL	ATTEINTES À LA SANTÉ LIÉES AU TRAVAIL	RISQUES POUR LA SANTÉ OU LA SÉCURITÉ LIÉS AU TRAVAIL
Apprenantes	53,1	20,7
Lean Production	66,1	36,8
Tayloriennes	63,0	33,5
Structures simples	50,7	22,9
Ensemble	57,7	27,4

Lean et conditions de travail : le réseau Anact-Aract aux côtés des entreprises

Le réseau Anact-aract travaille depuis plusieurs années sur les processus de changements techniques et organisationnels au sein des entreprises. Plusieurs expérimentations régionales ont engagé des actions à propos de la mise en œuvre du Lean et en ont tiré des enseignements dans différentes publications.

Une recherche-action « Lean et santé au travail » en Bretagne et Pays de la Loire

Cette étude est pilotée par la Direccte Bretagne avec la direction scientifique du Laboratoire d'Economie et de Management de l'Université de Nantes Atlantique (Lemna). Sa réalisation a associé le Lemna, l'Aract Bretagne et deux cabinets de consultants (Resecum et Solutions Productives).

Cette recherche-action s'est appuyée sur l'étude rétrospective de pratiques du Lean dans neuf entreprises volontaires entre 2013 et 2015. Six conditions nécessaires pour la réussite d'une démarche Lean articulant performance et santé au travail ont été relevées :

- Adapter la démarche à l'entreprise
- Mobiliser pour réussir la conduite du changement
- Favoriser la remontée des « problèmes terrain » et la prise en compte du travail réel
- Renforcer les pratiques de participation
- Soutenir le management des équipes
- Développer un dialogue social constructif

Constats, repères pour l'action et pièges à éviter sont réunis dans un guide : « Lean, performance et conditions de travail : quelles conditions réunir ? »

Une action collective expérimentale DIAPASON (Dispositif d'Accompagnement de la Performance industrielle et de l'Amélioration de la Santé des salariés par une Organisation Novatrice) en Occitanie.

De 2014 à 2016, huit entreprises industrielles ont expérimenté un accompagnement par deux consultants experts, l'un en performance industrielle, l'autre en ergonomie. L'objectif de ces accompagnements était d'aider les entreprises à mener une démarche combinée visant tout autant à améliorer la performance industrielle que les conditions de travail et la santé des salariés. En s'appuyant sur les enseignements issus des interventions, les partenaires de l'action ont produit :

- un guide composé de fiches méthodologiques pour mieux articuler performance et conditions de travail dans les projets de transformation.
- 4 cas d'entreprises, illustrés par 4 vidéos témoignages, qui racontent comment ces entreprises ont mené une démarche combinée.
- 1 vidéo en motion design qui présente les ambitions et particularités d'une démarche combinée.

Consultables prochainement sur les sites des partenaires de l'action Diapason : www.midact.aract.fr, www.midi-pyrenees.cci.fr, www.occitanie.direccte.gouv.fr, www.carsat-mp.fr

Petit glossaire du Lean

5 S : Cela correspond aux initiales de cinq termes japonais qui désignent les étapes d'une méthode d'organisation, de rangement et de nettoyage des postes de travail et de leur environnement : Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke⁽¹⁾.

ANDON : Le tableau ANDON est un " système de contrôle visuel installé dans un atelier, composé d'un tableau électronique suspendu visualisant la situation des opérations de production et signalant les problèmes dès leur apparition " (Womack, Jones, 2009, p. 408). En cherchant à étendre la méthode à tous les secteurs, cela s'est traduit par le principe d'un déclenchement systématique des alertes.

CHAÎNE DE VALEUR : L'analyse VSM (Value Stream Mapping ou cartographie de la chaîne de valeur) a pour objectif d'identifier les principales étapes du flux de production où l'on peut réaliser des gains de productivité en supprimant les actions sans valeur ajoutée (gaspillages)⁽¹⁾.

FLUX TIRÉ : Le flux tiré est un flux de production dans lequel la fabrication n'est déclenchée qu'à réception de la commande du client. Il se caractérise par un faible niveau (voire une absence) de stocks. On l'oppose au flux poussé, dans lequel les pièces sont fabriquées puis stockées en attendant d'être livrées dès qu'une commande sera reçue⁽¹⁾.

KAISEN : Un chantier " KAISEN " désigne une action participative dans laquelle une équipe, constituée des différents acteurs de l'entreprise (de la direction aux ouvriers), cherche à optimiser un processus ou à résoudre un problème en partant d'une étude de terrain. La durée de ces chantiers est généralement courte, de quelques jours à une semaine⁽¹⁾.

KANBAN : Le terme Kanban signifie " étiquette " en japonais. Un système Kanban est un système de management de la production par reconstitution d'un stock dans lequel le client est venu prélever son besoin. Par un système de carte de prélèvement ou de fabrication, on s'assure de ne produire que ce dont le client a besoin dans une logique de flux tiré⁽¹⁾.

MANAGEMENT VISUEL : Le management visuel consiste à mettre en place des moyens physiques (rangement des stocks, tableaux, panneaux lumineux, codes couleurs...) pour s'assurer au premier coup d'œil que les opérations de production se déroulent normalement, ou pour repérer rapidement les anomalies⁽¹⁾.

OPÉRATEURS TOURNANTS : Cela désigne une organisation type au sein d'une cellule en U. Les opérateurs n'assurent plus un seul poste de travail, mais " suivent le produit " : ils réalisent successivement toutes les étapes de fabrication du produit, en se

déplaçant d'un poste à l'autre. Cette configuration permet notamment d'adapter les ressources en fonction du takt time (un seul opérateur polyvalent pouvant faire tourner la ligne complète)⁽¹⁾.

POKA-YOKE : Littéralement " Anti-erreur ", désigne tout mécanisme dans un process de production Lean susceptible d'aider l'opérateur à éviter toute erreur. Ce principe a pour finalité d'éliminer les défauts des produits de manière préventive.

SMED : *Le Single Minute Exchange of Die* est une démarche pour le changement rapide de série ou d'outillage, en moins de 10 minutes. Un chantier SMED consiste à réorganiser l'activité des régleurs afin de réduire le temps d'immobilisation des installations et permettre ainsi une réduction des tailles de lots de production⁽¹⁾.

STANDARDS DE TRAVAIL : Cela correspond à la formalisation d'un mode opératoire afin de réaliser une tâche répétitive avec le moins de variabilité possible. Il correspond à la manière optimale de travailler et doit être appliqué par tous les opérateurs⁽¹⁾.

TAKT-TIME : Il s'agit du temps nécessaire pour produire une pièce selon le rythme de la demande moyenne du client. Il est calculé en divisant le temps total disponible pour la production par le nombre de pièces demandées par le client sur la même période⁽¹⁾.

(1) Lean manufacturing : quelle place pour la santé et la sécurité au travail ? MORVAN (Evelyne), FRANÇOIS (Martine), GUYOT (Sandrine), et al. - INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SÉCURITÉ, 03/2013, 56 pages.

Pour aller plus loin

- **Amélioration continue ou solutions pré-pensées ? Les deux visages du lean**
COTTET (Rémi), GUIBERT (Anne), PALJKOVIC (Gérard), KAMINSKI (Denis). - ARACT ARAVIS, 06/2014, 6 pages (collection Fiche pratique, n° 30)
- **Bien-être au travail et performance économique : le sens et la reconnaissance au cœur de la performance**
DIRECCTE RHÔNE-ALPES, 2014, 40 pages
- **Lean et conditions de travail**
COMITÉ PERFORMANCE INDUSTRIELLE. - PLATEFORME DE LA FILIÈRE AUTOMOBILE, 2014, 42 pages
- **Santé et performance : tous gagnants**
CARSAT RHÔNE-ALPES, 11/2014, 59 pages
- **Lean manufacturing : quelle place pour la santé et la sécurité au travail ?**
MORVAN (Evelyne), FRANÇOIS (Martine), GUYOT (Sandrine), et al.. - INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SÉCURITÉ, 03/2013, 56 pages
- **Management de la santé et de la sécurité au travail : retours d'expériences. Un guide pratique à l'usage des PME**
CARSAT AQUITAINE ; ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION, 02/2013, 65 pages
- **Les méthodes d'organisation du travail: le Lean en question**
BURLET (Mélanie), et al.. - TRAVAIL & CHANGEMENT, n° 351, ANACT, 09/2013, 16 pages
- **10 bonnes pratiques favorisant la santé au travail en contribuant à la performance globale des PME**
CARSAT RHÔNE-ALPES, 2012, 52 pages

Focus sur le réseau Anact-Aract



L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public créé en 1973 installé à Lyon, sous tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

L'Anact s'appuie sur un réseau de 26 Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract)*.

Le réseau Anact-Aract a pour vocation de mettre en capacité les salariés et directions, plus particulièrement dans les **petites et moyennes entreprises**, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour **améliorer** les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier satisfaction au travail et performance économique**. Son action se caractérise par une posture de neutralité et d'impartialité.

* En 2016, le réseau Anact-Aract épousera les contours des nouvelles régions, tout en maintenant ses implantations locales de proximité.

Prendre en compte les conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour les entreprises, les salariés et pour toute la société

Nouvelles technologies, nouvelles formes et organisations du travail, prolongement des carrières, compétition économique renforcée... Les défis constants auxquels sont confrontés les salariés et les entreprises, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, sont complexes et conséquents. L'amélioration des conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour y faire face pour les entreprises, les salariés et pour toute la société. Le réseau Anact-Aract a pour missions de :

- Agir pour une prise en compte systématique des conditions de travail dans le traitement des questions sociales en partenariat avec tous les acteurs de l'entreprise.
- Développer et proposer des démarches, méthodes et outils issus des retours d'expérience de projets pilotes conduits en entreprise, permettant d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail.
- Diffuser ces démarches et méthodes en outillant particulièrement tous ceux qui accompagnent, forment et informent les entreprises dans les domaines de la prévention des risques professionnels, de l'organisation du travail et du dialogue social.
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents pour éclairer leurs choix et leurs prises de décision.

Pour en savoir plus sur
le réseau Anact- Aract,
ses thématiques d'intervention
et ses publications,
rendez-vous sur anact.fr

10

QUESTIONS SUR...

Le Lean

Pour rester compétitives, les entreprises doivent être réactives et proposer des produits de qualité dans des délais de plus en plus courts. Nombre d'entre elles adoptent le Lean en faisant évoluer: la stratégie, le système de production et les méthodes/outils de travail.

Mais quelles sont les réalités de la mise en œuvre de ces changements organisationnels ? Pourquoi ces difficultés et quels enseignements peut-on en tirer au service d'une meilleure articulation entre l'amélioration des conditions de travail et la performance des entreprises ?

192, avenue Thiers
CS 800 31
69457 Lyon Cedex 06
Tél. : 04 72 56 13 13
ISBN : 978-2-36889-139-1

Anact  Aract
LE RÉSEAU



9 782368 891391