



**HAL**  
open science

## L'intervention de l'ergonome sur les nouvelles organisations : Enjeux de santé et de performances.

François Daniellou, Sophie Aubert

### ► To cite this version:

François Daniellou, Sophie Aubert. L'intervention de l'ergonome sur les nouvelles organisations : Enjeux de santé et de performances.. 18es Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie., Mar 2011, Bordeaux, France. pp.11-19. hal-00778060

**HAL Id: hal-00778060**

**<https://hal.science/hal-00778060>**

Submitted on 18 Jan 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Introduction du thème

# L'intervention de l'ergonome sur les nouvelles organisations : Enjeux de santé et de performances

**François Daniellou**

Professeur, Département d'ergonomie, ENSC, IPB

Laboratoire de l'intégration, du matériau au système (IMS)

Institut Polytechnique de Bordeaux - ENSC - Equipe Cognitive et Ingénierie Humaine

**Sophie Aubert-Blanc**

Ergonome, Airbus France, Toulouse

Toutes les remontées de tous les collègues montrent que nous sommes tous confrontés à la mise en place de nouvelles organisations et ce, quelque soit le secteur dans lequel nous intervenons. Bien évidemment c'est massif dans les usines et l'industrie manufacturière. On va longuement parler du Lean mais c'est aussi très largement le cas dans les services, il va être question d'assurance de banque, de plateforme téléphonique, c'est le cas dans l'administration et à l'hôpital, on vous dira vendredi à quel point c'est le cas à l'université.

Bien sûr les organisations dont nous sommes témoins, dans lesquelles nous sommes amenés à intervenir sont diverses, mais il y a des sortes de fonds communs et nous avons décidé de centrer cette introduction sur la mode actuelle en terme de Lean, parce que le Lean, qui est une organisation/réflexion conçue pour les organisations manufacturières, déferle sur d'autres secteurs, même si ça s'appelle pas partout Lean, mais un certains nombres de principes déferlent sur d'autres secteurs.

Cela fait des années qu'on nous rabat les oreilles avec un certain nombre d'approches japonaises, de Kaizen, le 5S etc. Ce qui est un petit peu nouveau dans les dernières années c'est le fait que maintenant ce qui nous est présenté c'est soi-disant la prise en compte d'une approche globale en termes de Lean, plus seulement les ingrédients du Toyota production system, mais plus largement quelque chose qui se veut une approche cohérente et globale.

### **1. La rencontre entre deux types de connaissances**

Bien évidemment notre travail à tous ici aux journées est d'essayer de répondre à la question : mais que font les ergonomes.

C'est une question compliquée, le Lean a des aspects séduisants. Pour entreprendre cette réflexion je commence par rappeler un schéma sur lequel nous avons travaillé l'année dernière qui dit que toute situation de travail est la rencontre entre deux types de connaissances.

D'une part des connaissances générales, connaissances des concepteurs, des experts, qui à partir de savoirs disciplinaires, technologiques, vont anticiper la situation de travail, la calculer, vont allouer des ressources.

Et puis de l'autre côté des connaissances plus spécifiques de la variabilité qui sont portées par les corps des travailleurs et portées par l'expérience des collectifs. Aussi bien dans le domaine de la conception des organisations des systèmes que dans le domaine de la vie quotidienne, la question est celle des conditions, de cette rencontre, de cette confrontation entre ces deux types de connaissances.

Nous sommes témoins du fait que cette rencontre ne se passe pas toujours aussi bien et d'une certaine façon on peut interpréter un grand nombre des difficultés qui se rencontrent dans les entreprises comme des échecs de l'organisation de cette rencontre.

## **2. La façade séduisante du Lean**

Le Lean et tous ses dérivés sont quelque chose qui est difficile à penser, à débattre, dans la mesure où il y a des aspects séduisants de l'annonce en tous cas autour du Lean.

### **2.1. Quelques principes du Toyota Way (d'après Liker)**

(P1) Basez vos décisions managériales sur une philosophie à long terme, même si c'est au prix d'objectifs financiers à court terme

Beaucoup d'ergonomes pourraient dire ça.

(P2) Créez un processus continu de remontée d'informations pour ramener les problèmes à la surface

(P4) Lissez la charge de travail : travaillez comme la tortue, pas comme le lièvre

(P5) Développez la culture d'arrêter la ligne du premier coup pour régler les problèmes, de façon à faire la qualité du premier coup

(P8) N'utilisez que des technologies testées et fiables, au service de votre population et de vos processus

Et puis un certain nombre de principes pour le management :

(P12) Allez voir vous-même sur place pour comprendre complètement la situation

(P13) Prenez les décisions lentement, par consensus, en considérant toutes les options, et mettez-les en œuvre rapidement

(P14) Devenez une organisation apprenante à travers une réflexion sans tabou et l'amélioration continue.

Voilà un certain nombre de principes où les ergonomes sont plutôt à l'aise et puis il y a l'autre aspect, ce dont nous sommes témoins dans les entreprises.

### **2.2. Ce dont nous sommes témoins dans les entreprises**

Ceci est tout à fait varié, parfois, notamment dans des PME et probablement quelques-unes en Aquitaine, c'est vrai que la mise en place d'une démarche Lean est l'occasion d'une réflexion globale où la notion de gaspillage va servir de porte d'entrée pour révéler un certain nombre de dysfonctionnements et provoquer une réflexion sur l'organisation, sur les flux, où on essaye de tenir l'ensemble des contraintes de l'entreprise.

Mais ce n'est pas toujours ça qu'on voit, et ce que nous voyons quand même extrêmement souvent, c'est plutôt une approche poste par poste, une approche de raccommode, d'une organisation qu'il n'est nullement question de mettre en cause et qui de toute évidence est une organisation productive qui est à l'origine des dysfonctionnements.

Ce dont nous sommes témoins aussi avec la mise en place et la généralisation du Lean, c'est l'ampleur des atteintes à la santé, des troubles musculo-squelettiques, voire des risques psychosociaux, voire des deux dans les organisations Lean.

Il y a eu en 2006 une enquête publiée en français par la DARES. A l'époque il n'y avait pas beaucoup de développement du Lean en France mais il y en avait beaucoup dans d'autres pays, et cette enquête a comparé les déclarations de douleurs des salariés entre des organisations Lean et des organisations traditionnellement tayloriennes. Les chiffres sont les mêmes, c'est-à-dire que du point de vue des douleurs déclarées par les salariés, on a tout à fait les mêmes ordres de grandeur pour les organisations strictement tayloriennes et pour des organisations qui se disent Lean.

	Epaules cou	Mb sup.	Mb inférieur	Dos
Lean	29	19	15	39
Tayloriennes	29	19	14	42

De fait, ce dont nous sommes témoins dans la majorité des cas, c'est que ce que l'on appelle Lean dans beaucoup d'entreprises françaises, c'est une sorte de sophistication du taylorisme avec une toujours plus grande diminution des marges de manœuvre, avec toujours une augmentation de l'hétéronomie, contraire de l'autonomie, c'est-à-dire être soumis à la volonté de quelqu'un d'autre. Nous sommes aussi, et on en avait déjà parlé à propos du Kaizen, mais la situation est la même dans beaucoup d'entreprises, dans une démarche qui s'appelle philosophique, qui pourrait être tout aussi bien qualifiée de religieuse voire de sectaire au sens où il s'agit d'un mouvement qui ne peut pas se discuter. Rappelez-vous l'histoire d'un chef d'entreprise à qui on disait que le Kaizen était pour quelque chose dans l'augmentation des TMS, et qui avait répondu : « Vous avez tout à fait raison mais que voulez-vous pour nous le Kaizen est une religion ». On sent bien aussi que dans un certain nombre de cas, il s'agit d'un mouvement qui déferle contre les intelligences locales, Sophie présentera tout à l'heure des cas de managers qui sont dans cette situation et d'autres qui n'y sont pas.

Un des points frappants quand même c'est qu'il existe une espèce de conviction, de certitude, que toutes les connaissances peuvent être transférées du côté de l'organisation. On peut mettre des « aspirateurs à connaissances de salariés » et transférer la totalité de ses connaissances du côté de l'organisation. Mon domaine de travail est plutôt les industries à risques et on sait maintenant dans ces industries que ceci est totalement faux et que la sécurité d'un système repose en partie sur la capacité à établir des règles et à anticiper et pour partie sur la capacité de faire face quand ce qui était prévu ne se passe pas et qu'il se passe autre chose. La sécurité des systèmes repose donc sur les intelligences locales en temps réel.

Et puis quand même dans beaucoup de cas, ce dont nous sommes témoins c'est une vision de la performance qui est centrée sur le local, centrée sur les îlots, sur des postes de travail. Ce n'est pas forcément une propriété essentielle du Lean, mais dans sa mise en œuvre, il n'y a pas de prise en

compte des formes de coûts qui sont induites et on va voir se produire plus tard, par exemple, les troubles musculo-squelettiques.

### 3. Deux pistes pour éclairer cet écart

Dans cet écart entre la façade qui est une façade séduisante et ce dont nous sommes les capteurs, ce dont nous sommes témoins, il me semble qu'il y a deux pistes d'explications et que probablement les deux sont à prendre en compte mais je ne sais pas dans quelle proportion. La première piste c'est celle des différences culturelles et l'autre la question de savoir si au-delà des différences culturelles il n'y a pas plus profondément les propriétés intrinsèques du Lean qui sont en jeu.

#### 3.1. La piste des différences culturelles

##### 3.1.1. La version française des régulations

Ce à quoi nous sommes habitués mais qui n'est pas la norme dans le monde entier, c'est à une intelligence bricoleuse des travailleurs qui sont confrontés à des formes de variabilités que l'organisation n'a pas anticipées, et qui vont ajuster leurs modes opératoires pour que la production sorte malgré des écarts par rapport à ce qui avait été prévu.

Nous sommes tellement habitués à cette vision que nous l'enseignons comme étant une propriété universelle du travail.

C'est certainement une propriété universelle du travail, mais elle prend des formes différentes suivant les organisations et suivant les cultures. Il me semble que l'approche japonaise ne met pas le curseur de la même façon sur l'aspect « détection de la variabilité » et sur l'aspect « traitement ».

##### 3.1.2. L'approche japonaise

Du côté de la détection de la variabilité, l'opérateur japonais est un capteur d'écarts plus reconnu que l'opérateur français. L'idée que les travailleurs sont capables de détecter des écarts et qu'il faut les écouter quand ils les détectent est structurante au Japon. Par contre, l'idée que le travailleur pourrait bricoler et trouver des solutions pour que ça sorte tout de même, c'est la fin du monde. Le capteur d'écart doit signaler, et éventuellement faire des suggestions, mais l'organisation doit se mettre en branle immédiatement. C'est à la maîtrise de proximité d'apporter une réponse qui soit immédiate, très rapide, mais qui, évidemment, puisqu'elle est faite par une réponse de proximité, est une réponse locale, qui ne peut pas être, par construction, systémique. Et il faut aussi dire que ces formes d'organisation ont un côté extrêmement militaire, (les Suédois disent « extrêmement masculin ») où les valeurs de référence sont : la loyauté, l'ancienneté et la hiérarchie.

##### 3.1.3. Des résultats de recherche en Suède

J'ai la chance de travailler avec un centre de recherche en Suède (Department for Human Systems Engineering, université de Linköping) qui travaille beaucoup sur la mise en place du Lean en Suède. C'est évidemment très intéressant d'avoir leur retour.

**Le premier retour**, c'est que la forme que je viens de décrire, la forme très hiérarchisée de traitement des problèmes, ne passe pas du tout avec la culture sociotechnique suédoise et surtout, l'aspect militaire masculin ce n'est vraiment pas leur truc. Donc, de fait, certaines entreprises qui ont été contraintes de mettre en place une sorte de Lean importé, qui n'a pas été accommodé, semblent rencontrer un certain nombre de difficultés.

**Ce qu'on voit aussi**, c'est que, puisque Lean il faut faire, beaucoup d'entreprises développent une sorte de Lean à leur sauce où se réactive un certain nombre de mécanismes participatifs des années 80, et on assiste (je ne dis pas que c'est majoritaire du tout) à des cas où, y compris, mettre en place le Lean, c'est autoriser des groupes d'opérateurs à tenter des expériences organisationnelles, inventer des formes d'organisation, et les expérimenter évidemment avec un

certain nombre d'indicateurs. Je ne suis pas en train de dire que le Lean ne pose aucun problème en Suède, c'est simplement pour dire qu'il y a ce mécanisme d'accommodation par rapport à la culture nationale.

### **3.1.4. En France : une taylorisation sophistiquée ...**

On n'a pas beaucoup de chances de ce côté-là, puisqu'il y a un certain nombre d'ingrédients du contexte culturel français qui poussent le Lean vers la sophistication du taylorisme. Nous sommes quand même dans un pays où il y a un exceptionnel éloignement de la hiérarchie supérieure par rapport au terrain. Nous sommes dans un pays où l'on repeint les couloirs quand le PDG passe dans l'atelier ...

J'avais travaillé au Japon et j'avais fait l'analyse de l'activité d'un directeur d'usine qui passait 50 % de son temps sur le terrain. Si vous faites une analyse de l'activité d'un directeur d'usine en France, vous n'aurez pas le même type de proportion. Nous sommes dans un pays où il y a un management extrêmement descendant, où il y a aussi un très grand nombre de consultants (extrêmement bien décrits dans le petit livre de Michel Villette aux éditions Repères qui s'appelle « la sociologie des consultants en management » que je vous conseille) et où il y a une activité qui s'auto génère, qui consiste à inventer des modes managériales, à les mettre en œuvre et à les faire mourir suffisamment vite pour qu'il y ait à nouveau besoin de consultants pour mettre en œuvre la mode suivante.

Nous sommes dans un pays où il y a malheureusement une sorte de tradition de mépris par rapport à l'intelligence des salariés (c'était un des grands thèmes d'Alain Wisner) et où il y a une faible réactivité de l'organisation quand quelque chose ne fonctionne pas, le temps que la machine se mette en route pour trouver la solution etc ... On n'est pas dans un pays où les choses sont souples de ce point de vue là. On a encore les effets d'une vision de la qualité en termes de conformité avec une faible capacité des organisations françaises à se rendre adaptables par rapport aux innovations et aux besoins évolutifs de fabrication des produits. Il n'est pas besoin de vous dire que l'on a un dialogue social qui n'est pas parfait et tout ça s'est beaucoup aggravé du fait que l'on est passé d'un actionariat industriel, où l'intérêt des actionnaires était quand même le développement à long terme de l'entreprise, à un actionariat financier, où l'intérêt est de presser l'entreprise le plus vite possible pour en recueillir les bénéfices et ensuite la revendre.

### **3.1.5.... et des « organisations absurdes »**

Évidemment, on en avait déjà parlé il y a deux ans, la crise a aggravé les choses. Du coup, et beaucoup de vos témoignages vont dans ce sens, il y a des cas où nous sommes confrontés à des organisations qui sont, de façon évidente, absurdes ; des organisations où l'on a mis, de façon volontariste en place des choses qui s'appellent Lean mais où l'on constate beaucoup de dégradation d'un certain nombre d'indicateurs, et pas seulement des indicateurs de santé. Donc avec des systèmes qui sont largement déconnectés de la réalité, qui, quoi qu'ils disent, quoi qu'ils annoncent, quel que soit leur message de communication, ont perdu toute capacité à faire remonter de l'information de façon naturelle et ne font remonter de l'information uniquement ce que l'on souhaite et par des voies extrêmement canalisées. Bien sûr, on dit que l'on fait appel à l'intelligence des travailleurs, mais on fait appel à l'intelligence des travailleurs dans un canal où on leur demande d'exercer leur intelligence pour réduire le temps, réduire l'espace, et bien évidemment, comme je disais tout à l'heure, on note des effets en termes de risques psychosociaux et en termes de troubles musculo-squelettiques.

Alors, la question c'est : est-ce que c'est seulement un problème culturel, est-ce que c'est seulement les spécificités de notre organisation sociale en France ou **est-ce qu'il n'y a quand même pas un certain nombre de propriétés du Lean qui contribue à ces difficultés ?**

## 3.2. Les propriétés intrinsèques du Lean

### 3.2.1. Une vision fautive pour l'industrie manufacturière

J'avais sauté, tout à l'heure, quelques-uns des principes, parce qu'il y a des principes qui sont séduisants et quelques-uns qui, lorsqu'on les lit, ont tendance à faire tiquer un peu les ergonomes. Le sixième de ces principes, par exemple, dit que les tâches et les processus standardisés sont la base de l'amélioration continue et de l'*empowerment* des salariés. Il faut comprendre *empowerment* non pas dans le sens sociologique de « donner plus de pouvoir » mais dans le sens de « renforcer leur capacité à contribuer à la croissance et à l'amélioration de l'entreprise ».

Donc, le cœur du dispositif c'est la standardisation, avec des phrases très sûres d'elles-mêmes : « dès que les nouveaux standards sont en place et que les ouvriers sont conformes, le processus est maîtrisé », (c'est IMAI l'un des fondateurs du Lean qui dit ça.) Et puis des discours de consultants ; celui-là était pris sur internet : « quand l'environnement de travail est alors corrigé justement et de manière univoque (c'est-à-dire suivant la seule bonne méthode possible) il permet la réalisation du geste juste ». Ça fait aussi partie des principes du Lean. Bien évidemment, nous savons déjà que cette idée que la standardisation totale serait la bonne voie, c'est juste impossible, déjà dans l'industrie manufacturière.

Je n'ai pas besoin de vous rappeler par exemple la thèse de Karine Chassaing qui avait travaillé sur la mise en place des fiches d'opérations standard dans l'industrie automobile, où la fiche prescrit l'endroit où il faut mettre les mains sur la tôle et, évidemment, Karine avait montré avec beaucoup de talent que quand on était grand, petit, droitier, gaucher, qu'on avait mal à l'épaule etc... la bonne manière de mettre la main ce n'était pas celle qui était dans les fiches d'opérations standard.

### 3.2.2. Une vision hors jeu dans les services

Du coup, si ce n'est déjà pas très approprié pour l'industrie manufacturière, ça devient quand même tout à fait n'importe quoi quand on est dans les services, où l'idée n'est pas qu'un service se passe « comme prévu », mais qu'il se construit dans la relation avec le client, et qu'on pourrait quand même imaginer que le client ait, à la fin, la bonne réponse et pas une réponse standardisée.

Évidemment, **l'une des difficultés qu'on rencontre**, c'est l'interprétation du gaspillage et donc les discours sur la chasse au *muda*. Vous avez le *muda* déplacement, le *muda* délai etc...

Evidemment, ce qui est en jeu, c'est de supprimer les temps d'attente, ça va conduire à développer le travail statique puisqu'il faut éliminer les mouvements inutiles. Ça va diminuer les espaces, ça va fabriquer du juste-à-temps et donc de l'accélération, quand il y a des difficultés avec cette idée de geste juste nécessaire. Tout ceci est un peu, quand même, le contraire de la résilience.

Le congrès de la SELF l'année dernière était sur la résilience, c'est-à-dire la capacité d'une organisation à anticiper et à s'adapter à des variations importantes de son environnement. Là, on a l'impression d'une rigidification, même si le discours dit le contraire. Mais il faut reconnaître que ce discours d'optimisation est en résonance avec certaines des approches en ergonomie, ce que François Hubault appelle *l'ergonomie de la tâche* par rapport à *l'ergonomie de l'activité*, qui consiste à considérer que les experts ergonomes en question sauraient mieux que les travailleurs ce qui est bon pour eux et où il s'agirait de mettre en place des formes d'optimisation qui ont conduit Maurice de Montmollin à vanter les rapprochements possibles entre l'ergonomie et le taylorisme. De fait, Taylor avait sur certains aspects des approches parfaitement ergonomiques : comment

dimensionner une pelle pour qu'on puisse manœuvrer du sable le plus de temps possible dans la journée ?

**Un autre aspect qui met en difficulté les ergonomes**, avec lequel on est particulièrement mal à l'aise, c'est l'aspect religieux dont je parlais tout à l'heure : « favoriser l'émergence de leaders qui comprennent complètement le travail, vivent la philosophie et l'enseignent aux autres, favoriser le développement de personnes et d'équipes exceptionnelles qui suivent la philosophie de l'entreprise ». Il s'agit clairement d'une situation où l'idée c'est qu'il y a un intérêt optimal de l'entreprise, une sorte d'optimum de l'intérêt de l'entreprise, qui serait l'optimum de l'intérêt de tout le monde qui permet, si tout le monde s'y met, d'atteindre une sorte d'optimum général pour les intérêts de tous. Évidemment, c'est une situation où l'idée de contradiction, ou l'idée d'être porteur d'une logique différente et simplement écrasée, n'a absolument aucune place.

### **3.2.3. Un paradoxe extrêmement compliqué.**

Le paradoxe, c'est que d'un côté tout le monde est embêté avec la variabilité, les incidents les dysfonctionnements etc. mais que de l'autre côté c'est dans le traitement de la variabilité, dans l'intelligence que chaque travailleur met pour traiter la variabilité, dans l'engagement de son corps dans l'engagement de sa subjectivité pour traiter la variabilité, qu'il construit sa santé. Et donc l'optimum n'est pas un optimum où le travailleur pourrait être un simple exécutant parce que tout serait réglé, l'optimum, il est important de le discuter et de savoir comment cet engagement subjectif dans le travail, cet engagement professionnel, d'un beau geste professionnel, contribue à la construction de la santé.

Je vais passer la parole à Sophie, qui va rendre compte d'un certain nombre d'entretiens qu'elle a faits avec des managers qui sont confrontés à la mise en place du Lean, et je reviendrai après pour conclure avec vous.

## **Réactions de managers**

**Sophie Aubert-Blanc**

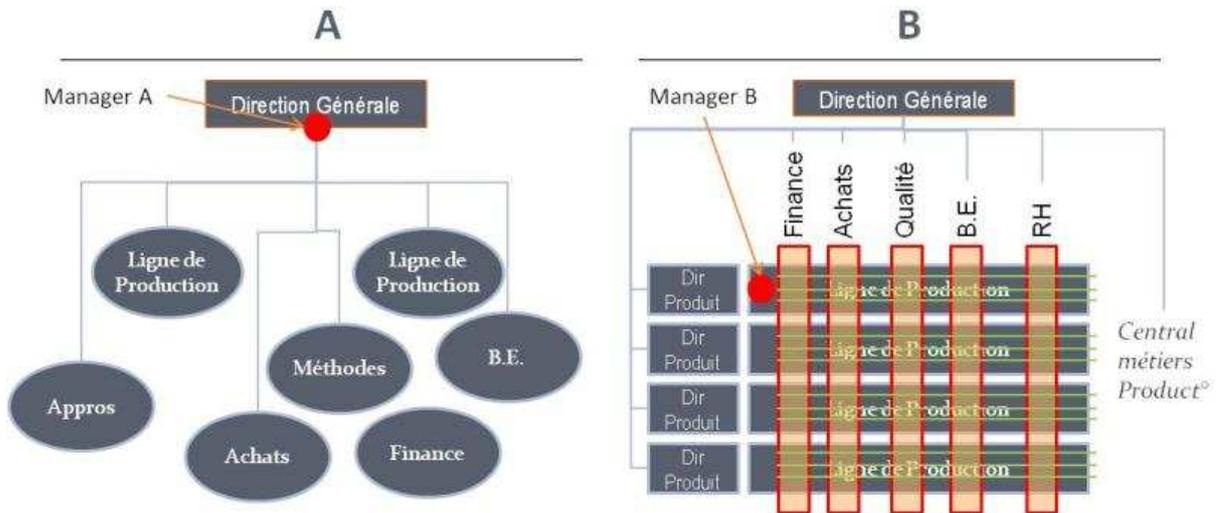
Nous allons vous faire part de témoignages anonymes de deux managers sur la manière de faire face aux nouvelles organisations dans leur entreprise. En aucun cas il ne s'agit de comparer les deux façons de faire mais de faire partager deux exemples de stratégie mise en place dans des contextes différents.

### **1. Deux entreprises de production similaires mais organisées différemment**

Il s'agit de deux hauts cadres dans de grandes entreprises qui gèrent des secteurs de production de plus de 1500 personnes, entreprises similaires en termes de produits et en termes de petites séries très customisées. Nous avons interviewé un directeur général, N-1 dans une entreprise qui comporte six niveaux hiérarchiques et un directeur de production, N-4 dans une entreprise qui en comporte huit. Des entreprises de production similaires mais avec des organisations très différentes...

A son arrivée dans l'entreprise A, le directeur général, a trouvé des services très cloisonnés, avec une organisation interne et un mode de fonctionnement très flexibles ; la performance globale était jugée moyenne avec des coûts de régulation très importants, des prises de décision incohérentes d'un service à l'autre induisant des pertes financières.

Dans l'entreprise B, l'organisation est tridimensionnelle, avec un management par silos très cloisonnés (fonctions supports : Finance, achats, qualité, Be, RH, des directions de produits et des centraux métiers), et avec des lignes de production peu autonomes ayant de nombreuses interfaces à gérer.



La question posée à ces deux managers a été : « comment en tant que manager êtes-vous confrontés à l'introduction de nouvelles organisations dans votre entreprise ? »

## 2. Introduction de nouvelles organisations

Le directeur général (A) a déclaré : « la première chose quand il y a de nouvelles organisations qui sont introduites, c'est d'abord moi, par mes propres décisions personnelles, qui les introduis ». Il a ainsi mis en place depuis trois ans une réorganisation de son entreprise en analysant et en refondant tous les processus de travail à partir d'un schéma directeur. Il s'est donné cinq ans pour le réaliser.

Cependant, les nouveaux changements n'arrivent pas uniquement de sa propre initiative. Il relate, par exemple, que lors de la négociation annuelle des prix de vente de sa production, ses trois clients principaux lui ont dit que s'il voulait augmenter les marges, il n'avait qu'à réduire ses coûts en introduisant le Lean Manufacturing.

Le premier client lui a alors dépêché des experts de Toyota pour implémenter le Lean sur les lignes concernant leurs produits. Le deuxième a envoyé ses experts Lean internes et le troisième client a déclaré qu'il viendrait vérifier que le Lean ait été bien mis en place pour ses produits.

Le manager B nous a fait part de décisions de changements organisationnels très descendantes et sans appel. La plupart du temps il n'est absolument pas impliqué, ou quand il l'est, c'est une pure forme puisque la solution organisationnelle est définie et qu'il n'y a plus aucune marge de négociation. Il nous a confié qu'il se sentait relativement seul et isolé face à cela.

Mais depuis une dizaine de mois, un micro collectif de hauts managers de l'entreprise, pilotant des secteurs de production similaires, s'est constitué pour essayer de « peser dans la balance » et faire bouger les choses. Dans l'entretien, il insiste à quatre ou cinq reprises sur l'appui de ce collectif : « c'est un soutien pour être solidaire dans l'épreuve » car à certains moments il s'est mis à douter de

ses propres capacités « je ne suis pas en capacité de faire changer la vision du top management ». Il souligne deux faits importants : s'apercevoir que les autres collègues managers étaient dans la même difficulté permettait de se rassurer, et pouvoir discuter entre eux sur la construction d'une posture commune vis-à-vis d'un changement imposé les rendait moins vulnérables individuellement.

Nous leur avons demandé quelques exemples concrets de mise en place de ces nouvelles organisations.

### **3. Mise en place de ces nouvelles organisations**

Pour l'entreprise A, le manager a mis en place une conduite de projet assez participative. Il souligne la volonté de garder les caractéristiques de son entreprise, à savoir la flexibilité et la réactivité puisque son entreprise de petite production est soumise à de nombreux d'aléas, avec des produits très customisés. Il voulait donc essayer d'organiser, d'optimiser les processus, notamment en supprimant des décisions incohérentes entre chaque secteur de l'entreprise, tout en gardant cette flexibilité.

Il a finalement travaillé sur une notion que l'on connaît bien : les relations internes client-fournisseur, en mettant en place des contrats écrits. Cela a nécessité énormément de concertations :  
- tout d'abord pour expliquer comment allait se passer la mise en place du Lean qui lui a été imposé,  
- puis des concertations face aux peurs des salariés sur le risque de survenue de TMS mais aussi sur le risque de perte de compétences

- et enfin des concertations avec les clients, pour exercer un contre-pouvoir en leur révélant ce qu'il a appelé le coût social du travail afin de négocier les modalités de l'application du Lean, notamment avec les experts mandatés par les clients.

Voici un autre exemple, à propos du risque de perte de compétences. De manière classique les experts Lean ont proposé d'atomiser un atelier en petites stations unitaires. Sur chaque station serait livrée la quincaillerie nécessaire et un opérateur devait être spécialisé. Les gestes allaient devenir vraiment très répétitifs, le travail appauvri à des mono-tâches. La Direction et le groupe de projet s'y opposèrent pour éviter les TMS, mais aussi pour ne pas perdre ce que le manager appelle la multivalence, les compétences de ces opérateurs. L'atelier a bien été réorganisé en stations unitaires avec la logistique associée mais c'est l'opérateur qui se déplace avec son produit de station en station pour arriver toujours à la même production semi-finie avant que ça parte vers un autre atelier. La diversité des tâches et donc des compétences a été conservée ainsi que le sens du travail en maîtrisant la réalisation d'un produit semi-fini.

Le manager A mentionne que cela a été possible parce qu'ils ont apporté des éléments très concrets sur toutes les régulations nécessaires pour rattraper un défaut qui survenait, d'où l'importance de laisser cette autonomie à un opérateur.

Dans l'entreprise B, le manager a évoqué également les relations internes clients-fournisseurs : « chez nous, il y a peu de concertation, pas de réelle mise en œuvre de relations « clients-fournisseurs mêmes si cela fait 10 ans que ce principe fait l'objet de communications ; c'est une notion répandue dans l'entreprise, mais dans les faits ces relations n'apparaissent pas ». Pour lui, c'est un manque et un regret. Il reconnaît que lui-même, quand il met en place un petit changement dans son secteur de production, il ne va pas consulter tous ses fournisseurs et ses clients internes pour évaluer l'impact de ce changement dans leur secteur et l'ajuster si nécessaire.

Les deux managers sont d'accord pour dire que, mettre en place de nouvelles organisations, c'est changer, transformer le processus de travail inter-métiers, mais que cet impact n'est pas une chose partagée dans l'entreprise : « il n'y a pas de vision systémique du fonctionnement de l'entreprise » dira le manager B.

Ainsi, ce manager nous confie que ses collègues managers et lui-même (du même niveau hiérarchique N-4 sur 8) possèdent peu de connaissances du travail de leurs collaborateurs, ce qui les conduit à des prises de décision relativement incohérentes. Il relate à ce propos le cas d'une décision du silo RH de sous-traiter la gestion paie avec une nouvelle répartition : une personne allait s'occuper des fiches de paie pour les cols blancs et une personne pour les cols bleus, soit 200 fiches de paie pour les cols blancs et 500 fiches de paie pour les cols bleus. Sauf qu'une fiche de paie de cols blancs au « forfait jour » est relativement simple alors qu'une fiche de paie pour les cols bleus comprend les frais de déplacement, les heures supplémentaires, les horaires jour/nuit etc.... Cette décision s'est concrétisée par un vrai problème dans son secteur : des dizaines d'opérateurs mécontents sont venus le trouver en disant « il me manque 500 € sur la paie » « moi, j'ai des retards » etc. Ce changement organisationnel a été découvert brutalement, il n'avait pas fait l'objet de discussion inter-métiers pour évaluer les impacts. Cet exemple révèle également une prise de décision non basée sur la connaissance de « qu'est-ce que c'était d'établir une fiche de paie pour un col bleu et pour un col blanc ? ».

Il nous confie être dans le même cas ; lorsqu'il est consulté par rapport à une nouvelle organisation à venir, il se trouve bien souvent désemparé et dans l'impossibilité de diagnostiquer un risque d'impact dans son organisation et pour quel(s) métier(s), du fait de son manque de connaissances du contenu du travail des collaborateurs.

Il voit dans cette lacune, une des raisons pour lesquelles le Top management est rassuré par la philosophie Lean : « Dans notre entreprise, on dit qu'un manager n'a pas besoin de connaître la technique, ni les métiers du secteur pour manager. Mais il doit être un expert du management des relations sociales en vis-à-vis. Aussi, lorsque des experts Lean arrivent de l'extérieur et disent qu'ils vont s'occuper d'organiser techniquement votre atelier, cela a quelque chose de très rassurant surtout que cela part du bas et ça remonte, donc tout va bien ! ».

#### **4. Des marges de manœuvre...**

Questionnés sur leurs marges de manœuvres face à ces changements organisationnels, voici la réponse des deux managers.

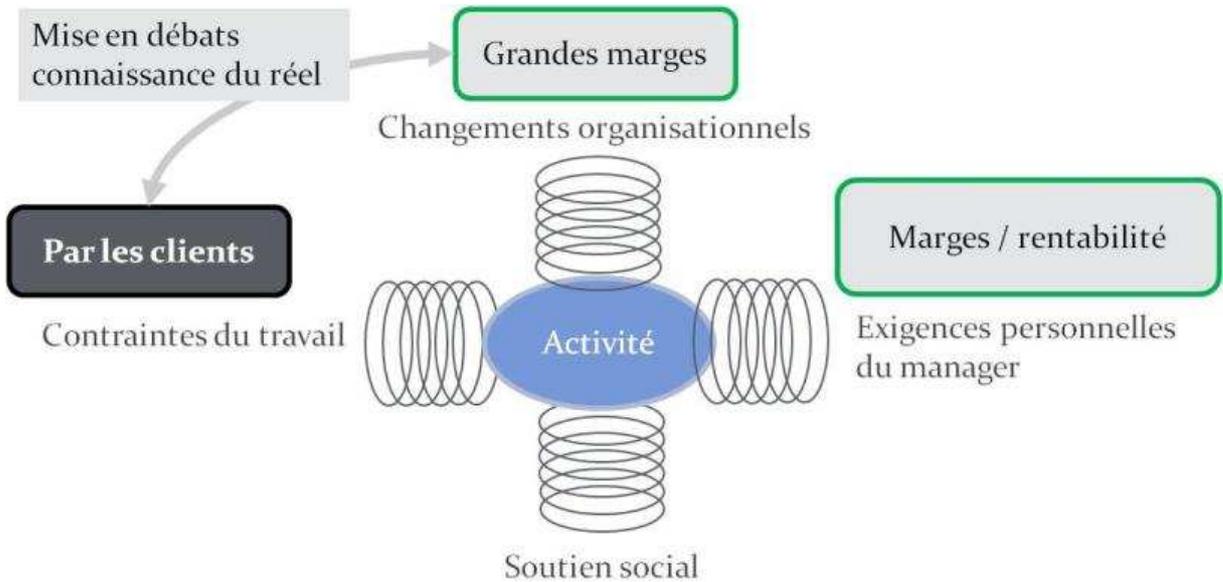
Le directeur général A a répondu qu'il avait de grandes marges de manœuvre, sa seule limite étant qu'il devait veiller à la rentabilité à moyen terme de son entreprise. Cette entreprise avait une certaine culture du secret, chaque secteur était assez fermé. Il a fallu à son arrivée, apprendre à travailler ensemble, définir un système nominal mais tout en mettant en place un système pour gérer des aléas, un système qui garde de la flexibilité. Lors de la mise en place du Lean, ce fut difficile pour ce manager de créer des marges lors des négociations avec les clients. Dire « moi je veux faire autrement » était très complexe, car la méthode était fortement imposée pour deux clients notamment. Il pense qu'il a pu mettre en place localement des contre-pouvoirs vis-à-vis du Lean, car il avait commencé sa réorganisation et la refonte des processus bien avant l'introduction du Lean. Il avait donc acquis lors de ces analyses de processus, une certaine connaissance de ce qui se passait sur le terrain, des aléas, des problèmes, des régulations déployées pour faire face. On lui a obligé de parler « Lean » mais dans les méthodes d'analyse et les solutions mise en place, il a pu faire autrement, négocier. Son souci actuel est de gérer un changement organisationnel sur le long terme « j'ai mis un schéma directeur sur cinq ans, et cinq ans c'est long, il faut que les gens ne

s'essoufflent pas car les résultats ne peuvent pas être visibles de suite » ; c'est quelque chose qui est relativement compliqué avec un actionnariat qui veut des objectifs et des gains à court terme.

Quant au manager B, il a illustré ses marges de manœuvre avec son dernier entretien annuel « voilà, mon n+1 m'a annoncé les objectifs à réaliser pour l'année à venir : X objets à produire et diminuer de 10 % les défauts qualité ». Il a expliqué à son manager qu'il avait déjà réduit les défauts qualité de 600 à 50 dans son secteur de production, et que ce n'était pas pareil de faire -10 % sur 600 que -10 % sur les 50 restants, car ce sont généralement les cas les plus complexes. D'autre part, il y a un turn-over attendu de 30 % puisque l'on double une ligne de production ; cela va induire une introduction de jeunes embauchés en plus de mouvements internes dans l'entreprise : « je m'attends donc à avoir une augmentation de la non qualité ». Or, il sait que dans le silo Qualité, l'objectif fixé est de diminuer les effectifs de X pour cent : « comment vais-je pouvoir tenir mes objectifs avec des nouveaux opérateurs et moins de soutien de la Qualité ? ». La réponse de son hiérarchique a été : « de toute manière tu n'as pas le choix, parce que cet objectif-là, je l'ai déjà accepté de la part de mon N+1 ».

Par cet exemple, on constate des mises en tension de l'activité des managers très différentes. Pour le manager A, si l'on regarde sur la figure 1 (inspirée d'un schéma ANACT), les mises en tension au niveau des changements organisationnels ou des exigences personnelles que se fixe le manager, on voit qu'il a des marges de manœuvres et que ce qu'il regarde c'est son seuil de rentabilité. En revanche, dans sa situation, il y a eu des mises en tension au niveau des contraintes de travail imposées par les clients. Ce sont les 3 clients principaux qui ont imposé le Lean avec 3 demandes différentes. Il faut imaginer dans cette entreprise trois secteurs de production, et chaque client qui veut un Lean avec ses experts Lean, alors qu'il a une organisation globale à mettre en place sur l'ensemble de son entreprise.

### Mise en tension selon le contexte de travail manager A (N-1)



*Figure 1*

Finalement, il nous relate que la mise en débat la connaissance du réel avec les experts Lean lui a permis d'argumenter et d'imposer sa façon de voir l'organisation dans son entreprise. C'est donc un manager qui se débat pour faire voir des façons de faire autrement, qui d'ailleurs, d'après lui, ne sont pas tout à fait étrangères au fait d'avoir « infusé longuement auprès d'ergonomes ».

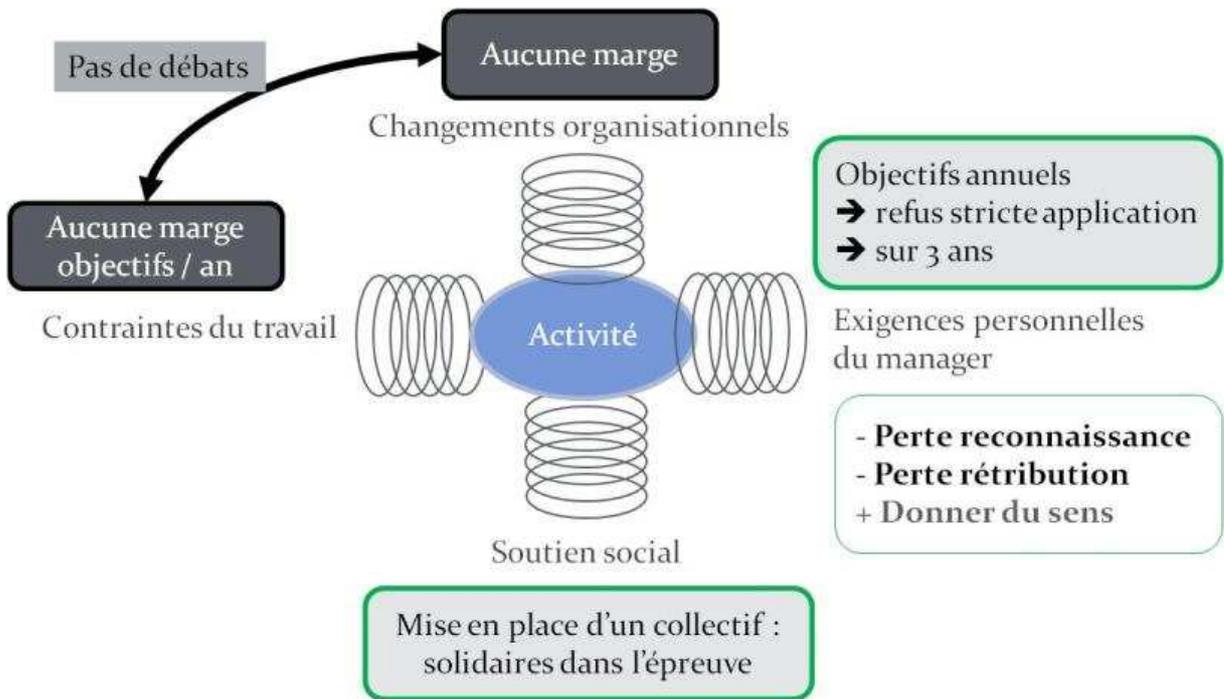
Dans le cas du manager B (le directeur de production), n'a pas de marges de manœuvre par rapport aux objectifs qu'on lui fixe et très peu de marges de manœuvre sur les changements organisationnels (voir figure 2). Il a pu trouver un peu de régulation sur certains de ses objectifs dont il a refusé une application stricto sensu.

Par exemple il a refusé la mise en place des indicateurs génériques du Lean choisis par l'entreprise. Il a dit : « je refuse, je vais donner un an à mes collaborateurs pour construire des indicateurs pertinents par rapport à la spécificité de leur situation, je ne veux pas de vos indicateurs qui ne vont servir strictement à rien ». En faisant cela, il s'est mis en danger car ce fut perçu comme un non-engagement fort de sa part vis-à-vis du Lean.

Autre point concernant la diminution des défauts qualités, il a décidé : « ce ne sera pas sur un an mais sur 3 ans ». Ceci aura des conséquences sur sa rétribution car pendant deux ans, il perdra ses primes de haut cadre pour non atteinte de l'objectif initial. Mais c'est ce qui lui permet de donner du sens à son travail de manager et il a fortement insisté là-dessus en disant : « si je fixe des objectifs intenable à mes collaborateurs, je vais les démotiver et je perds le sens qu'il y a dans le fait d'être manager. »

Enfin, il y a la mise en place de ce micro collectif de managers qui perdure, même s'il a encore peu de poids lors des changements organisationnels, cela leur permet d'être solidaires dans l'épreuve.

### Mise en tension selon le contexte de travail du manager B (N-4)



*Figure 2*

En synthèse, ces managers confirment le grand éloignement du top management par rapport au terrain. On perçoit des organisations descendantes qui mettent en danger des managers qui essaient de résister. Ce mode de management très descendant est soutenu par les experts Lean où la tendance est de promouvoir une seule méthode et sans façon de faire autrement.

Il y a un décalage entre la philosophie annoncée par le Lean comme l'a expliquée François et les objectifs fixés à court terme aux managers, ce qui crée des mises en tension.

## 5. Beaucoup de questions autour de la « résistance des managers » sur Forum Lean

Voici d'autres exemples trouvés sur le net dans les forums Lean, pour conseiller les experts Lean quant à la résistance de certains managers, qui véhiculent une certaine représentation des managers.

Des consultants Lean font le constat d'échec du management n'arrivant pas à mettre en place le Lean. Le conseil du coach Lean est qu'il faut « enseigner aux dirigeants la façon de fixer des priorités claires et stables qui vont servir de guide à la mise en place du Lean » :

- Pour le management intermédiaire, il faut « expérimenter des méthodes pour les aider à déployer des initiatives stratégiques et résoudre les problèmes du quotidien ».
- Pour le management de terrain, il faut « rechercher des solutions pour créer des processus stables et robustes afin de réduire l'agitation managériale qui est une source permanente de chaos ».

Autre exemple : comment rendre meilleur le directeur des opérations déçu des résultats Lean ? « Il faut s'entourer de vrais « Sensei » qui sont rares mais chers car les cadres supérieurs croient qu'ils ont suffisamment de cerveaux en interne pour faire fonctionner le programme Lean. [...] Les

dirigeants essaieront n'importe quoi de facile mais qui ne marche pas avant d'essayer n'importe quoi de difficile mais qui fonctionne ».

Enfin des recommandations pour des élèves « Lean managers » sortant des écoles et qui vont être confrontés dans leurs futures entreprises, à des supérieurs hiérarchiques ou autres collègues managers qui ne sont pas « Lean » : « Vous allez être confrontés à des managers ancienne école qui vont vous dicter ce que vous devez faire, et à des managers modernes qui pilotent des objectifs mais sans regarder la méthode. Or un manager Lean doit toujours réinterroger les processus mis en œuvre, etc... »

Sur ces forums, on retrouve des conseils pour contourner des modes managériaux et déstabiliser les managers afin d'asseoir le Lean. Ceci peut être perçu comme le signe d'une technique, comme une stratégie de consulting « pour s'épandre ». Une technique qui se rapproche de la propagande.

Avant de repasser la parole à François, je remercie les managers qui ont accepté de répondre à nos interviews.

# François Daniellou

Professeur, Département d'ergonomie, ENSC, IPB

## 1. Les Journées accueillent...

Dans les Journées, il va y avoir parmi nous des ergonomes internes à qui le Lean s'impose parce que c'est la réalité de leur entreprise et qui essaient de faire leur métier dans ce cadre qu'ils n'ont pas choisi et de peser dans la mesure où ils peuvent le faire. On a parmi nous des collègues qui écrivent et qui s'appliquent à montrer les dangers de l'expansion du Lean, qui essaient de démarquer le point de vue de l'ergonomie par rapport à celui du Lean.

On a parmi nous, ce n'est pas incompatible, des ergonomes qui essaient de se demander, quand une entreprise demande du Lean, en fait, qu'est-ce qu'elle demande derrière ? Quelle est la préoccupation derrière à laquelle on peut répondre, peut-être, autrement qu'en vendant du Lean ?

Et il n'est pas impossible qu'il y ait parmi nous des consultants qui valorisent la convergence entre l'ergonomie et le Lean. Il y aura donc matière à débat. C'est le propre des Journées.

## 2. La tentation du sensei

Sophie parlait du Sensei, du guerrier, du moine soldat de la mise en place du lean. C'est impressionnant, le type de discours qu'on trouve sur internet qui valorisent le Sensei mais je suis perplexe sur ce que cela peut représenter comme tentation pour les ergonomes de se mettre dans cette position là.

Je ne résiste pas au plaisir de vous lire ce que j'ai trouvé sur un site parfaitement sérieux :

« après avoir évalué la puissance dictatoriale du muda (les gaspillages) sous toutes ses formes, il (le Sensei) convoqua les troupes et leur confia à chacune les clefs magiques qui permettraient d'étouffer le muda et de détruire ses œufs avant qu'ils n'éclosent. (...) Le ciel n'était plus rose pour les mudas, sans cesse traqués par les employés, chaque jour plus habiles à les détecter et à les assommer à l'aide des clefs du Sensei. Depuis ce jour, 5S et SYGMA, SMED gouvernent l'entreprise rajeunie avec l'ami Kaizen. Le muda a disparu. Quand les employés le voient réapparaître, ils le frappent avec les clefs magiques et celui-ci s'enfuit en courant. »

Une des questions importante c'est : « y-a-t-il un minimum de choses sur lesquelles nous sommes, au fond, d'accord, que nous avons en commun ? »

### 2.1. Avons-nous en commun ?

Est-ce que l'on partage le fait que le travail implique une mobilisation subjective compétente avec l'idée que chacun essaie, à travers le rapport qu'il a à l'objet de son travail d'établir des liens avec d'autres personnes (client, collègue en aval sur la chaîne...etc.) et que ceci s'incarne dans le geste professionnel et quand on peut être l'auteur d'un beau geste professionnel c'est bon pour la santé.

Est-on d'accord sur le fait qu'on ne peut pas baser une organisation performante en diminuant la capacité de contributeur de chaque salarié ?

Est-on d'accord sur le fait que, pour aller bien dans son travail, on a besoin de parler de son travail avec ses collègues et confronter avec eux le fait que chacun a une vision du travail bien fait qui n'est pas forcément la même mais, quand on les met en débat et qu'on les partage, ça développe l'activité de chacun ?

Est-ce qu'on est d'accord sur le fait qu'il faille développer une culture de la contradiction, que ce qui est normal dans une entreprise c'est qu'il y ait des différences de logiques ? Une entreprise c'est le travail par lequel on fait tenir ensemble des choses qui n'ont aucune raison de tenir ensemble et que la contradiction est une chose normale, qu'il y a besoin de pouvoir débattre, par exemple, de la vision du travail bien fait avec sa hiérarchie ou entre services.

Nous avons en commun l'idée qu'il y a besoin d'exercer son intelligence à détecter les inadaptations, à détecter les effets que telle ou telle variabilité va produire sur l'objet, mais, à travers l'objet pour le client pour le collègue etc ... de pouvoir en discuter et de pouvoir influencer les transformations.

Je pense que nous serons d'accord sur le fait que la plupart des déterminants de l'activité au poste ne se trouve pas sur le poste et qu'on a besoin de réfléchir de façon beaucoup plus large sur les flux, sur l'organisation de l'entreprise, et que, du coup, la conception générale passe avant la conception détaillée des postes de travail.

On en parlait tout à l'heure, le fait de tenir - c'est le propre de notre métier - le lien coût /performance pose systématiquement la question : « oui la performance est atteinte mais à quel coût elle a été atteinte ? »

## **2.2. Une réponse d'ergonomes**

Est-ce que nous sommes d'accord sur le fait que, lorsque nous sommes appelés pour des dysfonctionnements organisationnels, un enjeu important c'est de ne pas rentrer seulement par la souffrance. Évidemment, je suis sensible aux alertes sur la souffrance des salariés, mais il faut toujours faire le lien avec le fait que si les salariés ne vont pas bien c'est qu'ils n'arrivent pas à faire correctement leur travail et qu'il y a donc des dysfonctionnements dans l'organisation qui sont probablement une meilleure porte de sortie que l'action directe sur la souffrance.

Donc, il me semble que quand on est sollicité dans des organisations qui sont en difficulté, l'enjeu ce n'est pas tant « Lean ou pas Lean ? ». Comme le disait Sophie, il y a des gens qui sont obligés de dire que ce qu'ils font c'est du Lean.

L'enjeu c'est plutôt la façon dont les organisations que l'on va mettre en place articulent les différents types de connaissances dont je parlais en introduction : connaissances d'anticipation, connaissances générales et connaissances d'expérience qui permette de faire face à la variabilité.

Évidemment je pense que nous serons assez vite d'accord sur le fait qu'il faut aussi permettre que l'organisation favorise des débats entre collègues avant que le débat ait lieu avec la hiérarchie, pour que des points de vue de métiers puissent se constituer.

Est-ce que nous sommes d'accord sur la nécessité de forces de rappel - par rapport à cette espèce de déferlement dont une partie est une insulte à l'intelligence - de contribuer à former les représentants du personnel, les CHSCT, pour les aider à construire des réponses par rapport aux difficultés qui résultent de la mise en place du Lean.

Jean-François le disait, on sent bien qu'au fond, un enjeu réside dans des expérimentations organisationnelles radicales, qui tentent de faire autre chose que du taylorisme mais en même temps on sait bien à quel point c'est effroyablement difficile, puisque ces expérimentations radicales ont existé. L'usine Volvo d'Uddevalla en Suède, l'usine Saab de Malmö, toujours en Suède, ont fonctionné chacune depuis trois ans avec des situations où chaque opérateur fabriquait un quart de

voitures. Ces situations se sont révélées parfaitement productives avec des formes de rentabilité supérieure à ce qui était prévu. Simplement, quand les organisations ont dû supprimer certains établissements c'est dans tous les cas ceux-là qui ont été supprimés en premier, non pas parce qu'ils n'étaient pas rentables, mais parce qu'ils fabriquaient un risque de contagion, de devenir une espèce de contre norme par rapport à la norme taylorienne qui était en vigueur dans tous les autres établissements.

Donc nous savons à quel point porter des expérimentations organisationnelles c'est difficile, nous avons tous vécu des moments où nous croyions avoir gagné quelque chose du côté de l'organisation suivi du déferlement quelques mois après du retour à un classicisme taylorien. Et puis, parfois, comme le racontaient mes collègues au congrès de la SELF, le fait que la vague revient dans l'autre sens : à nouveau un certain nombre de choses que les ergonomes ont tenté de faire reviennent.

### **2.3. Les contrefeux idéologiques peuvent influencer « la mode d'après »**

Il me semble quand même, pour terminer, qu'il se pose la question de la mode d'après. Le Lean va durer ce qu'ont duré les autres, et donc, comment peut-on allumer un certain nombre de contre-feux idéologiques qui fassent que quelque chose, dans la mode d'après, ait à voir avec une vraie prise en compte du travail, une vraie prise en compte de la compétence des salariés, une vraie prise en compte du droit au jeu, du droit au débat des salariés ?

Nous aurons donc l'occasion pendant les Journées de débattre sur « comment peut-on faire avancer le débat sur la performance dans l'espace public ? ». Pour ce faire, comment peut-on essayer de faire du retour d'expérience sur les organisations Lean ? Pour analyser les cas où des expériences Lean se passent plutôt bien, avec des résultats plutôt positifs pour les salariés, et puis aussi cette collection d'histoires de fous dont vous êtes tous porteurs et qu'il est quand même urgent d'analyser, de capitaliser, pour faire obstacle à la communication arrogante dont je parlais tout à l'heure.

Je pense qu'un des points importants c'est le type de travail que fait Sophie : comment détecter, comment relayer les inquiétudes, les préoccupations d'un certain nombre de managers qui, bon gré mal gré, sont en train de faire du Lean et qui, parfois, arrivent à sauver beaucoup de choses et parfois n'y arrivent pas.

Quel débat avec les organisations syndicales pour que les militants, localement, ne se laissent pas coincer dans, d'un côté : ça n'a aucun intérêt, de l'autre : c'est vraiment de l'autonomie donnée aux salariés. Quelle aide peut-on apporter pour contribuer à enrichir les débats autour de cela ?

Je l'avais dit il y a deux ans quand on a parlé de la crise, personnellement j'aimerais beaucoup que l'ANACT prenne la tête de la résistance. Je ne suis pas sûr que cela sera le cas.

Il se pose aussi la question du type de message que l'État envoie aux entreprises sur les gouvernances, la démocratie industrielle, la place des salariés dans l'entreprise. Cela, ce n'est pas nous qui pouvons le décider, mais nous pouvons décider quelles voix publiques on construit autour de ces questions.

Les Journées sont là, comme d'habitude, pour créer un espace pour faire parler le métier et pour permettre qu'à la fin, nous soyons un peu plus avancés qu'avant sur le genre de message que l'on peut mettre en circulation en ayant complexifié, enrichi, nuancé un certain nombre d'impressions qu'on peut avoir à l'entrée.

Merci beaucoup.