

Après avoir été ergonomiste dans l'industrie automobile, **MICHEL SAILLY** est devenu membre du groupe ressources sur la qualité de vie au travail de la Fédération générale de la métallurgie et des mines à la CFDT. Il vient de consacrer un livre au *lean management*¹, et à la façon de faire entrer la démocratie dans l'entreprise. Une voie selon lui pour résoudre les dysfonctionnements internes qui entravent les entreprises, et assurer une meilleure qualité des produits, du travail, et des conditions de travail.

« Les dysfonctionnements internes créent du mal-être »

Travail & Sécurité. Pourquoi avez-vous décidé de consacrer un livre au *lean*?

Michel Saily. Parce que le *lean* a été trop souvent réduit à une suite d'outils, et qu'il fallait revenir à sa véritable philosophie. Le *lean* a été détourné du contenu social et économique proposé par ses concepteurs. Il s'est développé contre les salariés et contre les managers de proximité qui ont été éloignés du terrain par l'utilisation d'outils de gestion obligeant à documenter des indicateurs toujours plus nombreux.

Depuis les années 1990, une sorte de pessimisme s'était installée à la suite des écarts entre les principes du *lean* et les pratiques. De nos jours, du côté des sciences sociales, la période semble plutôt favorable à l'accueil du *lean*. L'Anact et l'INRS ont tendance à le remettre au cœur des discussions sociales, en partant du principe que le *lean* est en rupture avec le taylorisme, et qu'il ne semble pas exister d'autre modèle. Là, on sent que c'est un modèle durable dans ses principes.

Du côté syndical, quand on intervient dans une entreprise sur la qualité de vie au travail, cela nous conduit à poser des questions sur la qualité du travail. Or, la qualité du travail est au centre de la démarche *lean*. À condition qu'elle soit bien comprise. Si quelques exemples positifs sont repérés, les remontées syndicales font plutôt écho à un *lean* mal interprété, que ce soit dans des PME ou dans de grands groupes industriels.

Comment définiriez-vous les objectifs et la philosophie du *lean*?

M. S. C'est avant tout une philosophie orientée vers le client. C'est-à-dire que l'on donne la priorité aux besoins ou attentes des clients, que l'on prend en considération l'évolution des usages des produits et services. Mais ce n'est pas uniquement l'affaire des bureaux d'études ou de quelques fonctions d'ingénierie. C'est toute l'entreprise – donc toutes les catégories socioprofessionnelles et tous les niveaux hiérarchiques – qui doit penser son action par rapport aux attentes des clients et être outillée en ce sens. On le comprend bien, pour mettre en œuvre la philosophie du *lean*, il faut s'appuyer sur

une culture basée sur le respect des hommes et des femmes, faisant appel à leur intelligence et à leurs compétences.

Comment expliquer les échecs rencontrés par le passé avec le *lean*?

M. S. Le *lean* est apparu en France dans les années 1980, à une époque de forte financiarisation des entreprises, où la réduction des coûts et la rentabilité étaient devenues une priorité. La grande majorité des entreprises a utilisé les outils *lean* sans s'approprier la philosophie, d'où un échec dans sa mise en œuvre. Cette démarche est devenue synonyme d'intensification du travail et de réduction des emplois. Trop souvent, les managers ont entendu ce qui se disait sur le *lean*, sans avoir ni les moyens, ni le temps de mesurer l'écart entre les outils et sa philosophie. Cette situation n'est pas spécifique à la France. Mais il est encore possible de reprendre les choses.

De quelle façon?

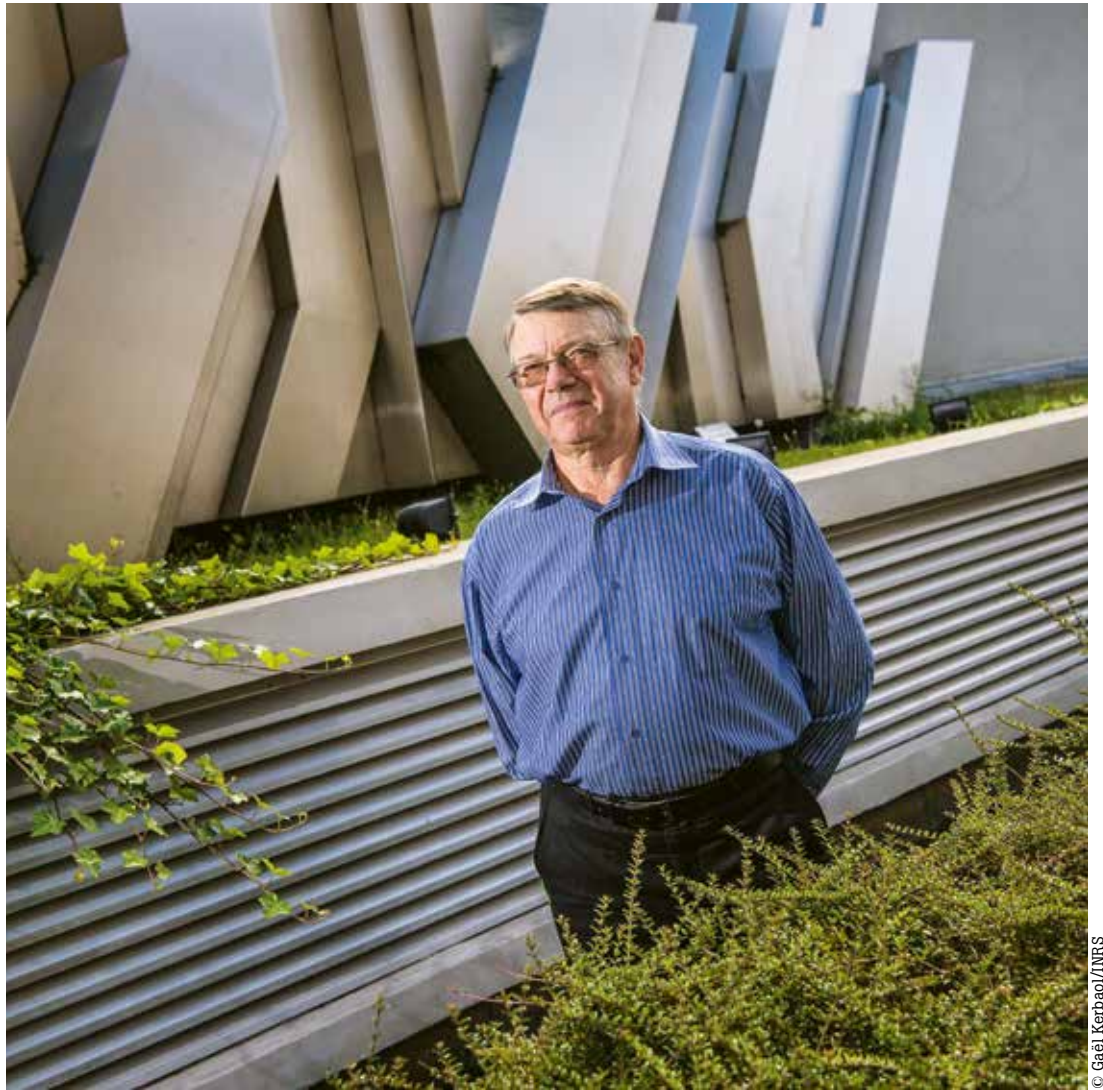
M. S. Un changement de culture et une impulsion de la part des dirigeants sont nécessaires. Pour avoir travaillé pendant deux ans en tant qu'ergonome chez Nissan au Japon, j'ai pu constater qu'on y parlait très peu de *lean*! Mais, au quotidien, il y avait beaucoup plus de souplesse et d'autonomie données en interne. La démocratie interne était très présente, avec une écoute des opérateurs et une responsabilisation importante des managers de proximité. En France, d'une façon générale, on ne peut pas nier une forte écoute des directions vis-à-vis du *lean*. Mais dès qu'il faut passer à l'application sur le terrain, il y a un fossé qui n'est pas encore franchi. Je pense qu'en France, les fonctions support ont un poids trop fort sur l'organisation du travail, alors qu'elles sont dissociées de la production.

Cela implique un changement de culture en profondeur et une remise en question des fonctionnements. Comment faire?

M. S. Tant que les dirigeants demanderont des résultats à court terme, on n'y arrivera pas, car ce ne sont pas des résultats de fond. Nous sommes dans

REPÈRES

- **1969** : débute sa carrière comme technicien méthodes dans l'industrie métallurgique.
- **1970** : premières responsabilités syndicales.
- **1982** : commence à suivre une formation en ergonomie au Cnam.
- **1989** : après plusieurs contrats en ergonomie, entre chez Renault en tant qu'ergonome.
- **2002** : mission de deux ans chez Nissan Japon pour développer l'ergonomie.
- **2012** : retraite, devient membre d'un groupe ressources à la CFDT sur la qualité de vie au travail.



Ancien ergonomiste dans l'industrie automobile, Michel Saily est membre du groupe ressources sur la qualité de vie au travail de la Fédération générale de la métallurgie et des mines à la CFDT.

© Gaël Kerbaol/INRS

une situation paradoxale : nous sommes confrontés à des problèmes d'emplois, fortement liés à de multiples dysfonctionnements internes, dus à des modes de gestion peu efficaces. Cela crée énormément de gaspillage, la non-qualité générant des encours importants de produits en attente de retouche, et simultanément des ruptures logistiques générant de la variabilité et des temps improductifs en production. Or, les entreprises ont du mal à reconnaître ces problèmes. Certaines entreprises n'arrivent même plus à identifier correctement les besoins de leurs clients du fait du cloisonnement des fonctions. Cela passe le plus souvent par les services achats ou services commerciaux qui négocient au plus bas prix, sans avoir les compétences métiers et sans connaître les contraintes techniques. Fournir une prestation de qualité, une fois que le contrat est signé, devient extrêmement compliqué pour les salariés chargés de la mise en œuvre, y compris pour les chefs de projet. Dans le secteur des prestations de services par exemple, certaines sociétés, contraintes de baisser les prix pour obtenir les marchés, ne peuvent plus recruter les personnes ayant les compétences nécessaires. Elles sont conduites à organiser un *turn-over* régulier pour fonctionner majoritairement avec de jeunes diplômés sans expérience professionnelle. Ce sont tous ces dysfonctionnements qui génèrent

de l'insatisfaction, du mal-être au travail, y compris des risques psychosociaux. Pour sortir de cette situation, il serait impératif que les entreprises procèdent à une véritable analyse de la chaîne valeur, depuis le fournisseur jusqu'à la livraison client, en décloisonnant les fonctions, en organisant la concertation avec tous les personnels concernés, et en développant un réel partenariat avec les fournisseurs.

Par quoi cela peut-il passer ?

M. S. Si on s'inspire du modèle Toyota, il est indispensable de limiter le nombre de fournisseurs, pour bien les connaître, et échanger régulièrement sur les évolutions technologiques, les besoins, les compétences... Par exemple, Toyota sous-traite environ 70% des composants du véhicule. D'où la nécessité de travailler avec de bons fournisseurs, en nombre limité. En France, les entreprises ne sont pas suffisamment dans une relation partenariale avec leurs fournisseurs. Depuis quelques années, des lieux de réflexion s'organisent : l'Alliance industrie du futur, la Fabrique de l'industrie, la plate-forme de la filière automobile, l'Institut *lean* France, des associations locales de constructeurs automobiles... Le terrain pourrait être prêt pour faire converger les forces, regrouper l'ensemble des entreprises d'un même secteur, en y associant les partenaires

Propos recueillis par Céline Ravallec et Delphine Vaudoux



sociaux. Il faut renforcer ces lieux de coopération et cesser d'en appeler aux politiques, délaisser si nécessaire certains lieux institutionnels bureaucratiques et inefficaces.

Renault a notamment introduit la notion de qualité du travail?

M. S. Des accords sont conclus et des changements sont en cours dans quelques entreprises, dont Renault, mais c'est largement insatisfaisant. À l'usine de Flins, par exemple, on a instauré un dialogue sur la qualité du travail. Un référent des salariés est désormais élu dans chaque équipe, par les membres de cette équipe. Il fait l'interface entre salariés et managers de proximité. Il dispose de temps pour cela, et peut également aller voir les fonctions support ainsi que ses N+1 et N+2 pour régler les problèmes. Au final, on enregistre moins d'absences pour maladies et moins de défauts, soit à terme plus de productivité. C'est positif, sauf que ça ne fonctionne pour l'instant que dans une seule usine du groupe.

Ces avancées sont cependant déconnectées du lean. Comment peut-on faire le lien entre lean et certains accords d'entreprise?

M. S. Parmi les pistes, il faut commencer par arrêter de chercher du gaspillage là où il n'y en a pas. En cherchant, par exemple, chaque seconde qui peut être gagnée dans l'activité des opérateurs, on se trompe, on shunte ce qui produit de la qualité. Dans certaines grandes entreprises, des accords de compétitivité ont été signés, apportant plus de flexibilité pour répondre aux demandes des clients. Mais il faut être très vigilant car ces accords sont d'abord utilisés pour répondre à des dysfonctionnements internes ou externes, comme par exemple des machines en panne par défaut d'entretien, des manques de pièces à cause d'une gestion informatisée centralisée et rigide des flux, des retouches conséquentes... On demande ainsi aux salariés tantôt de rentrer plus tôt chez eux, tantôt de rattraper le retard en travaillant sur des plages horaires plus larges. Dans ce cas, on ne s'attaque pas aux vrais problèmes. La flexibilité n'est plus organisée pour satisfaire les besoins des clients, mais pour masquer les dysfonctionnements.

Que proposez-vous?

M. S. Le contexte économique actuel paraît favorable à un retour aux principes du *lean*, car, d'un côté, la demande existe et, d'un autre côté, les entreprises peinent à y répondre, compte tenu des exigences de plus en plus fortes en qualité et des innovations technologiques en cours.

Dans son ouvrage, Jeffrey Liker² insiste sur le fait qu'il faut développer des technologies éprouvées. Or, celles-ci sont parfois introduites sans apporter une véritable valeur ajoutée. Il faut interroger les personnes qui sont les premières concernées par ces évolutions et les associer, car sinon, on perd du bon sens. Il y a un risque de fuite en avant vers des technologies mal maîtrisées. La numérisation des produits et des processus sera un échec si elle vient

d'en haut, sans concertation avec les personnels. Il faudrait que les dirigeants s'habituent à proposer aux organisations syndicales plusieurs hypothèses d'évolution des organisations ou technologies, et non pas à les consulter pour la forme sur l'option retenue.

Le *lean* permet d'aborder différemment ces transformations, mais implique une culture résolument orientée clients et un management à dominante *bottom-up*, c'est-à-dire partant du bas de la hiérarchie vers le haut. Devant l'ampleur du changement, l'expérimentation apparaît une bonne façon d'avancer, même si cela reste limité pour le moment. Il n'y a pas lieu d'inventer une multitude de méthodologies de mise en œuvre des changements, de démarches participatives, de systèmes d'évaluation, quand les principes du *lean* offrent cette opportunité d'impliquer quotidiennement les salariés, et d'avancer de façon pragmatique.

Quels effets sur la santé procurera une bonne application du lean en entreprise?

M. S. Les très nombreuses études internationales donnent des résultats contrastés quant aux effets du *lean* sur la santé au travail. Deux difficultés sont soulevées par la recherche : une définition parfois hasardeuse sur ce qui est qualifié de *lean*, et des pratiques significativement éloignées de ce que je dénomme « le *lean* philosophique ». Quel que soit le champ des études, il n'y a plus aucun doute à avoir sur le lien positif entre l'autonomie au travail, la participation des salariés aux décisions impactant leur travail, et le bien-être au travail. Or, l'une des caractéristiques du *lean* philosophique, c'est un management du progrès continu dit *bottom-up*. Quand cette autonomie existe sur la façon d'organiser son travail, d'exécuter ses gestes professionnels, la participation des salariés aux décisions plus stratégiques venues du haut de la hiérarchie devient réellement opérationnelle. C'est ce mode de management qui peut faire du lien entre performance et santé.

Dans votre livre, vous abordez aussi l'entreprise sous l'angle de l'organisation apprenante.

M. S. À travers ce principe, on vise le développement des personnes par l'acquisition de nouvelles compétences dans et par le travail, en l'articulant au progrès continu. Quand un salarié prend un nouveau poste par exemple, le manager doit veiller à la qualité de sa formation, à l'explication des modes opératoires, et à son accompagnement, jusqu'à la maîtrise du poste. Il s'agit aussi d'ouvrir des espaces de dialogue sur le travail, et pour le manager d'être davantage coach que contrôleur. Il s'agit encore de donner autorité aux gestes professionnels, de reconnaître la diversité des façons de faire ou, dit autrement, de donner à chacun un réel pouvoir d'agir. La nécessaire standardisation des postes ou processus ne doit pas être un obstacle à l'autonomie des individus et collectifs de travail. L'organisation apprenante, cela veut aussi dire que les salariés peuvent se fixer leurs propres objectifs, et se donner les moyens de les atteindre. ■

Notes

1. Démocratiser le travail. *Les éditions de l'atelier.*
2. Le modèle Toyota. 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise. *Pearson France.*