LE LEAN :
ANTI-GASPI OU GROS GÂCHIS ?

Dossier Latitudes données aux salariés pour éradiquer les gaspillages et améliorer sans cesse la production, organisation moins descendante et court-termiste, emplois stables… : en vogue depuis vingt ans, le séduisant mode de gestion inspiré par Toyota est pourtant devenu synonyme de pression et de dégraissage (*lean* signifie « maigre » en anglais). Impossible transposition du modèle nippon ? Perversion des méthodes ? Ou perversité du système lui-même ? Témoins et experts nous livrent leur avis.

« C'est tout un conditionnement psychologique »

FABRICE CAMBIER, 47 ans, est secrétaire FO à l'usine Toyota d'Onnaing, qui emploie 3 800 personnes près de Valenciennes.

« On produit 232 000 Yaris par an, en suivant le TPS *(Toyota Production System)*. L'un de ses piliers est le "juste à temps", qui vise à livrer juste ce qu'il faut pile au bon moment, en flux tendu. Chaque ouvrier *(team member)* a 71 secondes pour accomplir une séquence. Les gestes sont millimétrés et répétitifs, ce qui génère des troubles musculo-squelettiques (TMS). L'autonomie est nulle : il faut suivre les process (conçus par d'ex-opérateurs détachés du terrain). En outre, la direction cherche toujours des moyens de gratter du temps, pour faire par exemple en quatre secondes ce qui en prenait cinq.

« Se tirer une balle dans le pied »

Là intervient le *Kaizen* (l'amélioration continue des procédés pour réduire les gaspillages et les coûts de revient) : les équipes sont mises à contribution pour trouver des solutions. Et elles en trouvent ! Le *team leader*, qui supervise 5 personnes, analyse leur idée (par exemple, rapprocher le chariot d'approvisionnement afin de limiter les déplacements) puis il rédige un document pour l'exposer au *group leader*, qui chapeaute 4 *teams*. L'idée sera testée, puis adoptée si elle est concluante. Chaque *team member* doit soumettre chaque année au moins 4 solutions *Kaizen* et 4 *Kiken Yoshi* (des idées pour améliorer la sécurité) : sans cela, pas d'augmentation individuelle, et les chances d'évoluer (déjà très minces) sont réduites à néant. Si une idée est retenue, son auteur touche 8 € ; 16 € et une présentation par le management si elle est particulièrement bien pensée ; une poignée de main et un trophée si elle est sacrée "idée du mois". C'est tout un conditionnement psychologique. Nous, on dit aux gens de ne pas proposer des idées qui reviennent à se tirer une balle dans le pied. Car une fois qu'on aura rapproché le chariot, une équipe va proposer qu'on y mette plus de pièces, pour qu'une même personne accomplisse deux opérations au lieu d'une… *In fine*, on aura des postes en moins, et des TMS en plus. C'est un cercle vicieux. La charge de travail augmente continuellement — alors que l'usine n'est pas une fontaine de jouvence : chez nous, la moyenne d'âge est de 37 ans ; on n'aura pas toujours la capacité physique de supporter les cadences.

Licenciements pour inaptitude

Si un nouveau process ne passe pas auprès de l'équipe, la direction joue sur la concurrence interne : "Pourquoi vous les verts, vous n'y arrivez pas, alors que ça fonctionne chez les bleus et les jaunes ?" Les salariés se remettent en cause, s'efforcent de tenir le coup, quitte à se ruiner la santé… Alors qu'en réalité, l'équipe d'à côté ne s'en sort pas non plus ! La direction ne laisse jamais tomber : si ça râle trop, on emploie des intérimaires, encore plus corvéables. Et quand les limites sont atteintes, on investit dans du matériel et des robots, ce qui menace des postes. Contrairement au pacte moral de l'emploi à vie qui a cours chez Toyota au Japon, il y a une centaine de départs par an : beaucoup de gens, détruits physiquement et mentalement, démissionnent ou sont licenciés pour inaptitude. Autre effet pervers du "juste à temps", l'usine emploie toujours près de 700 intérimaires : comme on est tributaires des commandes, c'est ainsi plus facile d'ajuster les effectifs.

« Si son idée d'amélioration est retenue, le salarié touche 8 € »

Une bonne nouvelle quand même, surtout dans le Nord : on s'est battus au comité central européen et on a réussi à négocier en juillet dernier un accord qui va déboucher sur 400 millions d'investissements et 700 embauches, afin d'accueillir une nouvelle plateforme qui permettra de fabriquer plusieurs types de véhicules. Et qui dit augmentation des volumes, dit hausse de l'intéressement et de la participation. Reste que comme chez nos concurrents, la robotisation est inéluctable : dans trente ans, il n'y aura peut-être plus que 1 000 bonshommes à Onnaing.

Au Japon, on humilie

Le toyotisme a aussi des répercussions sur les quelque 350 ingénieurs et cadres. Déjà, ils sont souvent présents sur la chaîne. Le malaise est particulier chez les *team leaders*. Ils n'ont en effet pas de pouvoir hiérarchique. Les 5 membres de leur équipe peuvent donc prendre en main le planning, passer outre les décisions du *team leader*, voire se plaindre de lui auprès du *group leader*, qui remontera les bretelles à l'intéressé. Une partie des *team leaders* ont l'impression de n'être pas respectés et de ne servir à rien. La frustration est grande aussi chez les *group leaders* : ils ont un budget mensuel à respecter (sous peine d'être mal notés), ce qui les oblige à retoquer des idées *Kaizen* ; car pour la direction, il faudrait que les améliorations ne coûtent rien. On est loin de la réactivité et de la rigueur japonaises. J'ai pu voir le travail là-bas ; inimaginable d'appliquer le même fonctionnement en France ! Au Japon, si un opérateur cause un défaut de fabrication, on arrête la ligne et il est humilié devant toute l'équipe. Les conflits sociaux non plus n'ont rien à voir : les ouvriers mettent un brassard noir et débraient… pendant la pause ! Syndicalement, on a autrefois eu du mal à avoir des élus cadres, car la précédente direction les intimidait pour les dissuader de se mettre sur nos listes. Aujourd'hui, FO est le troisième syndicat du site. Le climat social s'est amélioré depuis trois-quatre ans et l'obtention d'un intéressement et une participation aux bénéfices. Mais les salariés, surtout les jeunes qui vivent encore chez papa-maman, ne sont toujours pas extrêmement mobilisés. »

« *Il faut avancer par l'expérimentation* »

MICHEL SAILLY
est ergonome et auteur de *Démocratiser le travail - Un nouveau regard sur le lean management* (Les éditions de l'Atelier, 2017).

« **Le lean est applicable à un très grand nombre de secteurs et si on respecte sa philosophie, il profite à tout le monde. À l'hôpital notamment, il n'a pas bonne presse. Pourtant, au CHU de Namur, par exemple, les infirmiers ont été invités à redessiner le parcours de distribution de certains médicaments. Résultat : les déplacements et les heures sup' ont baissé, le bien-être des patients s'est accru et l'hôpital a fait des économies en évitant à une partie des médicaments d'atteindre leur date de péremption.**
Je ne suis pas idéaliste. Dans mon livre, je donne des éléments pour ouvrir un dialogue social sur le lean. Très peu d'entreprises respectent son esprit, constate l'Institut Lean France, qui le promeut dans l'Hexagone. Moi-même, je n'ai pas été en contact avec des exemples d'application cohérents en France. Je reçois un bon accueil du côté des DRH, mais ils ont peu d'autorité sur ces questions. Il faudrait que ça bouge du côté des dirigeants !

Arrêter de décider de l'extérieur

Pour éviter ce que j'appelle le "lean outils", qui détourne le contenu économique et social du lean pour s'occuper uniquement de réduire les coûts et d'intensifier le travail, il faut une profonde transformation culturelle, à laquelle les structures patronales françaises sont opposées. Il faudrait une entreprise plus horizontale. On en trouve des exemples dans les groupes allemands, qui ont une tradition de responsabilisation de toute la ligne hiérarchique intermédiaire et accordent de la confiance aux opérationnels. Il faut arrêter de décider de l'extérieur, et questionner les salariés pour qu'ils définissent eux-mêmes ce qui constitue ou pas un gaspillage.
L'encadrement doit bien moins manager par les indicateurs : il faut aller voir les problèmes sur le terrain, y faire descendre toute l'organisation. Cela ne se passe hélas pas souvent ainsi. Dans un groupe automobile français, un signal lumineux a par exemple été prévu pour alerter en cas de problème sur la chaîne, afin de déclencher une intervention au lieu de laisser partir une pièce défectueuse. Mais les managers sont incités à ne pas actionner le signal ! On leur dit d'appeler directement la personne ressource pour éviter de répertorier le problème.

IRP : ne pas se substituer aux salariés

Selon moi, pour convaincre du bien-fondé de la philosophie lean, pour montrer que la coopération et le décloisonnement construisent de la performance immédiate et à long terme, la solution est d'avancer par l'expérimentation, comme à Namur ou à Renault Flins, où les équipes jouissent d'un pouvoir de décision et de résolution des problèmes. Déployée pas à pas, la démarche est aujourd'hui appliquée à toute l'usine et elle est soutenue par 90 % des managers, remarquent qu'ils sont davantage entendus par la direction.
Je ne suis pas sûr que le lean conduise à des suppressions de postes cadres ; en revanche, il ne faut pas dissimuler le fait que dans les entreprises converties au lean, les managers réticents au changement sont poussés vers la sortie. Les ingénieurs eux aussi voient leur travail changer : ils doivent se rapprocher de la production, se mettre à l'écoute des opérateurs ; leur ingéniosité sera mise au service de problèmes existants, moins nobles, auxquels il faudra trouver des solutions simples. À mon avis, les IRP ont elles aussi intérêt à contribuer à traiter les problèmes le plus localement possible, sans se substituer au personnel. Donner du pouvoir d'agir aux salariés n'enlève pas de pouvoir d'intervention aux IRP, qui ne feraient alors remonter que les dysfonctionnements irrésolus. À elles aussi d'insister lors des discussions trisannuelles sur la qualité de vie au travail, pour que la participation des salariés ne se résume pas à choisir l'endroit où mettre des plantes vertes. »

« Les cadres sont sous tension »

JULIEN LE PAPE,
37 ans, est *supplier performance manager* et coordinateur des syndicats FO du groupe Safran (aéronautique et défense).

« Il y a dix ans, on entendait déjà parler nommément du lean au sein du groupe. Aujourd'hui, les 63 établissements de Safran sont dans cette démarche. Les termes ont toutefois changé : la direction nous a parlé de "démarche de progrès", puis d'un programme "Safran Plus", et plus récemment de "One Safran". Mais l'objectif reste d'obtenir une qualité optimale en réduisant les coûts.
Chez nous, le lean n'est pas un outil parmi d'autres, mais une philosophie et une démarche de management. Une certification a d'ailleurs été mise en place, avec des ceintures *(belts)* blanches, vertes, noires… en fonction de la maîtrise qu'a chacun du lean. On a un tour de cou de cette couleur pour suspendre notre badge. La *belt* n'améliore pas la rémunération, mais elle compte beaucoup si l'on veut évoluer.

Tendinites à 27 ans

Ouvriers, techniciens ou cadres, les 37 000 salariés doivent tous être sensibilisés à la recherche de la qualité. Cela passe par un atelier de trois heures, animé par des cadres ou ingénieurs ayant reçu une *black belt* après avoir mené plusieurs chantiers d'amélioration. Au début de la session, chacun est invité à fabriquer un avion en papier. On voit vite qu'ils ne se valent pas. Comment faire pour produire plus et mieux ? Il faut standardiser la fabrication, travailler en flux tendu pour éviter la formation d'embouteillages dans la chaîne… Les participants adhèrent à la démarche, qui est ludique. Mais on n'évoque pas l'impact qu'ont l'intensification des tâches et l'appauvrissement des savoir-faire sur le bien-être mental. Car en fin de compte, durant la session, on produit certes plus d'avions et de meilleure qualité, mais plus personne n'en fabrique un de bout en bout ! Les formateurs nous vendent la démarche sans recul critique, alors qu'il y a une différence entre le lean sur le papier et le lean en pratique. Les problèmes se voient dans la durée. J'ai l'exemple d'un jeune salarié qui a trouvé un moyen d'augmenter sa cadence en utilisant des bacs de couleur pour piocher plus vite les pièces dont il a besoin. Résultat : à 27 ans, il a déjà des tendinites. Le lean commence par une baisse des stocks inutiles, des surfaces superflues… Mais si on pousse la démarche, on aboutit à des réductions d'effectifs, notamment en aplatissant la pyramide hiérarchique. Pour moi, le lean doit déboucher sur des embauches et une diminution de la précarité. Safran préfère "se recentrer sur son cœur de métier". Cette jolie formule signifie en fait qu'on va couper des membres ; les délocalisations et la sous-traitance sont effectivement extrêmes, ce qui est l'inverse de la philosophie originelle de Toyota. C'est du lean dévoyé.

Une inventivité mal rétribuée

L'innovation participative est constamment encouragée. Concrètement, dans mon établissement, chaque salarié doit émettre 18 idées d'amélioration par an. Cela fait partie de ses objectifs ; si la personne ne se montre pas assez créative, cela peut avoir des conséquences sur son salaire et son évolution de carrière. Pour les ouvriers et les techniciens, c'est gratifiant d'être enfin écouté. Les ingénieurs et les cadres intermédiaires sont aussi contents de pouvoir discuter avec le DG alors qu'ils ne sont pas membres du comité exécutif. Mais si le lean est présenté comme une nécessité pour rester compétitif et garder l'emploi en France, cela ne doit pas se faire au détriment d'une juste redistribution des gains de productivité. Nous avons certes une prime d'intéressement et de participation, mais les gagnants sont toujours les actionnaires, car l'inventivité des salariés optimise l'outil de production et augmente la valeur de l'entreprise. En revanche, l'apprenti du service Achats qui a récemment trouvé une idée de conditionnement faisant gagner chaque mois 10 000 € à l'entreprise n'aura quant à lui pas de prime et ne sera même pas embauché. À FO, on se mobilise sur cette question de la redistribution directe, mais ça ne va pas de soi pour les salariés. Pour eux, soumettre leurs idées d'amélioration sans contrepartie, "ça fait partie du travail". Il faut dire que la reconnaissance symbolique est particulièrement bien pensée ; il y a le concours "l'idée du mois/du trimestre/de l'année/du groupe", qui vaut au gagnant une photo dans le journal interne, et, au lauréat du mois, une poignée de main avec le directeur et un coffret Smartbox pour partir en week-end.

Des managers pris en étau

Cette sollicitation record du personnel bouleverse la façon de manager : fini le contremaître là pour contrôler que la chaîne tourne à bloc ! Il faut faire preuve d'humilité, admettre que l'ouvrier connaisse mieux le métier, qu'il voie un problème avant vous, qu'il vous remette en cause… On ne parle d'ailleurs plus de managers, mais de leaders, qui, dans une démarche participative, doivent avant tout écouter, collec-

« Les gagnants sont toujours les actionnaires »

ter les idées, les signalements de problèmes… Encore faut-il avoir les marges de manœuvre pour résoudre les dysfonctionnements et mettre en place les propositions de l'équipe ! Or, le manager se retrouve souvent pris en étau, avec une direction qui trouve que ce n'est pas le moment d'investir. Il faut alors expliquer à l'équipe pourquoi certaines bonnes idées sont rejetées, et ce, sans décourager les initiatives. Le manager doit aussi avoir des qualités humaines pour faire face aux irritants : les flux tendus sont en effet sources de tension pour les fournisseurs, pour la logistique, mais aussi entre salariés ("J'ai pas reçu la pièce à temps"). Idem pour le calcul des effectifs au plus juste : dès qu'un salarié est en arrêt, en déplacement, en congé, les difficultés surgissent.

Folie de la mesure et burn-out

Autre changement majeur : les indicateurs pullulent. De 8 heures à 16 heures, le manager travaille pour son équipe ; et de 16 heures à 20 heures, forfait jours aidant, il remplit des tableaux, colle des smileys, produit des PowerPoint. Il y a de la désillusion car ce n'est pas le quotidien que promettaient les écoles. Désormais, on pilote par les indicateurs : ce qui devait être une conséquence du lean devient un objectif. Les ingénieurs souffrent eux aussi de cette folie de la mesure, omniprésente depuis l'introduction du lean.

Chez nous, le lean est mis au service non pas de la productivité, mais de la profitabilité. Les cadres sont sous tension. À cause de la recherche du "toujours plus", un grand nombre d'entre eux se privent de jours de repos et les mettent sur leur compte épargne-temps. Nous n'avons heureusement pas eu de suicides. Mais le burn-out se développe chez les cadres et les ingénieurs, car les améliorations mises en place n'ont jamais entraîné une baisse du temps de travail. C'est une vis sans fin : on produit toujours plus et mieux, mais sans contrepartie financière ni temps de repos nouveaux.

Même dans les OS, il y a peu de voix critiques. Notre CHSCT est quand même vigilant sur les troubles musculo-squelettiques, les burn-out et autres conséquences de l'intensification du travail. On a obtenu des aménagements de postes, des temps et des salles de pause. Face à une direction qui, sous couvert de compétitivité, paie juste ce qu'il faut pour que les salariés restent, FO revendique une meilleure redistribution des gains de productivité, sous forme de salaire et non de primes. Et nous nous mobilisons pour la pérennité des emplois et la stabilité des contrats. »

« Réduire le personnel ou améliorer les gens ? »

BRUNO, 53 ans, est coach de développeurs informatiques et connaisseur des méthodes agile et lean.

« L'Occident s'est bâti sur l'héritage grec, très cartésien, très hiérarchisé. C'est un système mécanique. L'Asie, elle, serait plus organique, s'adaptant en permanence au contexte. Après deux bombes atomiques, les pieds dans la cendre, le Japon de Toyota a ainsi mis toute son éthique et son histoire à produire des voitures pour restaurer un peu son indépendance. Lorsque l'Occident a tâché de comprendre la démarche, au lieu d'en réutiliser la philosophie, il n'a retenu que des principes qui revenaient à enlever du gras. Or, le lean, ce n'est pas ça du tout. Ce mode de gestion est est tourné vers l'idée de travailler mieux, avec plus de sens et en étant plus heureux — le tout en augmentant la valeur économique. Il s'agit d'une transformation de l'entreprise et de tous ses membres. Il n'y a pas quelqu'un qui dicte le changement ; c'est à chacun de s'exercer à être un agent du changement. Cela suppose une structure non pyramidale, dans laquelle la voix du moindre technicien compte.

Or j'ai vu par exemple comment une banque française a appliqué le lean. Son but ? Réduire le personnel, alors que l'objectif du lean est d'améliorer les gens. L'employeur a mandaté un cabinet de conseil, qui a feint d'effectuer une cartographie objective de la création de valeur ajoutée. Le résultat était téléguidé par la direction, qui ne voulait pas se heurter aux syndicats. Ces procédés font du mal au lean.

Pas d'exemple probant en France

Aujourd'hui, les principes et outils de Toyota infusent dans d'autres modes d'organisation en vogue. Les entreprises libérées [tendant vers une structure plate où les salariés s'auto-organisent] incarnent ainsi certains grands principes du lean, notamment pour ce qui est de l'innovation participative. Les équipes qui travaillent en mode agile utilisent quant à elles le système de contrôle visuel du *Kanban* à l'échelle d'un projet : grâce à des post-it, les développeurs informatiques représentent dans ce cas les tâches en cours et s'assurent que le flux est continu mais pas excessif. Malheureusement, je n'ai pas vu en France d'exemple réussi de lean management à l'échelle de toute une entreprise. L'agile ne marche pas mieux. Il s'applique à l'échelle d'un projet, d'une équipe de 6-7 personnes. Il reste fragile, à la merci d'un manager autoritaire ou de cette pression du court-terme contre laquelle je me bats en permanence. Le plus souvent, les dirigeants n'ont pas de vision même à trois ans. Ils parent au plus pressé ; ils sont à côté de la plaque. En fait, pour adopter une philosophie aussi radicalement différente que le lean, il faudrait que l'entreprise soit aux limites de la banqueroute. J'en viens à souhaiter que les géants perdent de l'argent pour se décider à changer enfin de valeurs. »

L'avis de L'EXPERT

Ingénieur et désormais animateur de formations de sensibilisation sur les risques du lean, **PHILIPPE ROUZAUD** est l'auteur de *Salariés, le lean tisse sa toile et vous entoure…* (L'Harmattan, 2011).

« Le lean est intrinsèquement porteur de risques »

Le lean a-t-il toujours la cote dans les organisations françaises ?

Oui. Malgré un essoufflement récent et même si les entreprises, prudentes, communiquent *via* des termes mieux connotés, le lean reste le mode d'organisation le plus en vogue. Notamment parce qu'il est promu par des cabinets de conseil, dont le gagne-pain est de proposer des solutions souvent préétablies et des kits de déploiement. Ces consultants promeuvent la démarche en disant qu'elle améliore le bien-être au travail, ce qui est plus porteur. Ils combinent le tout avec d'autres outils — par exemple ceux de la méthode agile. Résultat : le lean à l'état pur n'existe pas et on raconte un peu tout et n'importe quoi sur le sujet.

Dans votre livre, vous ne relevez qu'un seul exemple de lean « vertueux », dans une usine italienne qui a accru sa production mais aussi ses effectifs, tout en améliorant les conditions de travail…

De nos jours, le lean est présenté comme la panacée mais je n'ai guère croisé d'exemple de mise en place éthique. Ces outils sont extrêmement puissants pour accroître la productivité et les bénéfices, mais les résultats sont-ils humainement acceptables ? Pour répondre aux critiques, les défenseurs du lean disent souvent que ses principes sont dévoyés, notamment par l'appât du gain : dans une entreprise financiarisée, adopter ces outils dans le seul but de gagner 15 % de productivité en deux ans, c'est effectivement une réflexion de courte vue. Mais dans mon livre, je montre que le lean est en fait intrinsèquement porteur de risques pour la santé des salariés : les standards de travail sont irréalistes, les marges de manœuvre trop réduites, le travail trop intense. Conçu en rupture avec le fordisme et le taylorisme, le lean aboutit en fait aux mêmes travers en oubliant la place des hommes qui font le travail. Par exemple, l'ambition de tout quantifier, de cartographier chaque tâche pour savoir si elle dégage de la valeur, en plus d'être illusoire, traduit le fantasme de travailleurs interchangeables, forgé par une élite qui entend prendre le lead dès sa sortie d'école. Le lean conquiert tous les secteurs d'activité ; mais pour schématiser, on pourrait dire qu'il s'applique partout… et ne fonctionne nulle part.

> « Le syndicat doit trouver des solutions pour ne pas être marginalisé »

Quelles incidences le lean a-t-il sur le management ?

Les encadrants sont les plus exposés au cas de conscience : comment être acteur et promoteur d'un projet auquel on ne souscrit pas ? D'une manière générale, le lean suppose une évolution des fonctions et l'acquisition de nouvelles compétences. Le superviseur vient en effet en appui ; il doit valoriser les membres de son équipe, les conseiller sans en faire trop, animer le collectif… Des savoir-faire qu'on ne possède pas toujours dans une France encore très taylorienne ! Autre conséquence grave : le raccourcissement de la ligne hiérarchique se traduira tôt ou tard par des suppressions de postes cadres.

Comment les organisations syndicales sont-elles affectées par le lean ?

Certains rêvent d'une entreprise lean qui fonctionne si bien, de manière tellement démocratique, qu'elle pourrait se passer de syndicats (chez Toyota à Valenciennes, il y a d'ailleurs eu des cas de discrimination syndicale). Cette vision est orientée et partisane. Mais elle pose la question du repositionnement du syndicat. Celui-ci doit élargir son rôle, ne plus être seulement dans la revendication. D'autant que les salariés, au moins durant les premiers mois, se montrent généralement favorables au lean : l'entreprise les écoute, elle accorde enfin des budgets pour repeindre, ranger, réaménager les locaux, et plus largement pour faire un sort à tout ce qui enquiquine au quotidien. Les IRP risquent donc d'être stigmatisées — traitées de fossiles par la direction, de réfractaires au progrès par les salariés. Le syndicat doit trouver des solutions pour ne pas être marginalisé, et pour se tenir au courant des projets de l'employeur. Participer ou pas à certains groupes de travail peut occasionner un cas de conscience.

Quel devrait être, selon vous, le rôle des IRP ?

Commander des expertises reste très difficile, car la direction s'oppose en général vigoureusement à la contestation d'un projet stratégique. Mieux vaut à mon avis aborder la question *via* les informations-consultations mises en place depuis 2016 par la loi Rebsamen. La direction se sentira moins agressée. Fort de cette entrée en matière, le CE (ou le futur CSE) pourra demander un point complémentaire à un expert et engager le débat pour tâcher de faire apporter les correctifs nécessaires.