

**Le Monde**  
pour **Direct Matin**

**Économie.** Eliminer les gestes inutiles pour gagner en productivité : cette méthode développée au Japon dans les années 1970 par le constructeur Toyota arrive en France. Après l'industrie, cette technique se développe dans les services. Enquête.

# Le «lean management» séduit tous les secteurs

**Dégager d'importants gains de productivité, stimuler l'esprit d'initiative** des salariés et réduire la pénibilité au travail : ainsi peut se résumer le «lean management» (le management «sans gras»), qui suscite l'engouement des employeurs. Salariés et syndicats se montrent en revanche souvent réticents face à cette méthode inventée dans les années 1970 par le constructeur japonais Toyota. En France, le «lean» s'est développé à partir des années 1980 dans l'industrie – l'automobile en premier lieu – et gagne désormais les services : le commerce, les banques, les hôpitaux, les sociétés d'informatique, jusqu'à Pôle Emploi. La recherche de la performance passe par l'amélioration continue des procédures et par l'élimination des «gaspillages» : temps d'attente, déplacements inutiles, stocks...

En général, la mise en place du «lean» démarre par l'observation du travail des salariés par des consultants. Ainsi, dans la société de services informatiques Atos, «on nous a demandé de noter chaque jour, dans un fichier, quasiment minute par minute, tout ce qu'on faisait : tâches professionnelles, heure de départ et de retour pour déjeuner, temps passé pour la pause pipi, etc.», indique un ingénieur. L'idée sous-jacente était de définir un temps moyen pour réaliser telle ou telle tâche. Chez Decathlon, «des groupes de travail ont été mis en place pour que les salariés expriment leurs idées pour s'économiser dans leurs tâches et être plus disponibles pour le client», explique Hervé Lefebvre, représentant CFDT au comité central d'entreprise. «En fait, ces idées sont aiguillées par la hiérarchie. On nous dit :

*"Tu n'en as pas assez d'aller sans cesse en réserve ? Si tu avais une sacoche, ce serait mieux. En plus des ronds de taille des vêtements, tu y mets le petit maillot, des stylos, le carnet, la paire de ciseaux." Mais au final, la sacoche est lourde !*», dénonce le délégué.

Les directions vantent, elles, les mérites du «lean». Les réunions quotidiennes «permettent aux managers d'être à l'écoute des équipes», juge Jean-Marie Simon, directeur des ressources humaines d'Atos Origin. «Le déploiement du lean n'est pas arbitraire, assure-t-on chez PSA Peugeot Citroën. C'est un ajustement permanent.»

Mais pour des syndicats, le «lean» risque de porter



Chez Decathlon, on dénombre une perte de 500 emplois. Le «lean» vise la productivité à toutes les étapes.

atteinte à la santé des salariés. «Le but réel du lean est que le salarié reste tout le temps à son poste, note Hervé Lefebvre, chez Decathlon. Alors que lorsqu'il se déplace, cela lui donne un petit temps pour souffler.» Chez PSA, à Sochaux, où les déplacements dits inutiles ont été supprimés, Bruno Lemerle, délégué syndical CGT, souligne la hausse des maladies professionnelles : «130 en 2009, 160 en 2010, essentiellement des troubles musculo-squelettiques [TMS].»

Mais pour la direction de PSA, le «lean n'est pas en lui-même source de TMS.»

«L'idéologie du lean est que l'homme s'adapte à tout, ce qui constitue une vision fautive, estime Xénophon Vaxevanoglou, ergonomiste et maître de conférence à Lille-2. En fait, le lean intensifie les contraintes pour les salariés.» Pour Yves Clot, titulaire de la chaire de psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), «avec le lean sont introduits des standards. Dans l'automobile, on apprend aux opérateurs à faire le seul bon geste, prétendument moins fatigant», mais qui ne prend pas en compte les capacités diverses des salariés.

L'autre effet du «lean» dénoncé par les syndicats est

la réduction d'effectifs. Ainsi, chez Decathlon, dont la direction n'a pas répondu à nos sollicitations, Hervé Lefebvre dénombre une perte de 500 emplois en équivalent temps plein en 2010. «Dans les sites en lean, l'objectif affiché est de diminuer les effectifs de 20 %», indique Jack Toupet, chez Atos.

Pour Yves Clot, les organisations syndicales doivent «discuter de la santé des salariés et être porteurs d'une confrontation sur le travail de qualité». Mais les syndicats sont «trop peu associés à la mise en place du lean», déplore Laurent Rivoire, directeur associé de Secafi, cabinet d'expertise auprès des comités d'entreprise. Très souvent, le projet est déjà ficelé, les gains de productivité, les suppressions de postes et les investissements sont déjà définis. «Le projet lean répond souvent à une situation d'urgence, à une volonté d'augmenter rapidement les marges, ajoute-t-il. Ce qui dénature la démarche créée au Japon : une philosophie de progrès permanents sur vingt ou trente ans, de développement humain, dans une période de croissance.»

Le lean implique de «reclasser en interne les salariés dont les postes ont été libérés par les gains de productivité», souligne le cabinet d'expertise Sextant. Aussi, dans le contexte économique actuel, sa mise en place semble impossible. Sauf à en faire une vaste opération de réduction des coûts. •

Francine Aizicovici

**«Le déploiement du lean n'est pas arbitraire. C'est un ajustement permanent.»**

**Direction de PSA**



Une chaîne de montage de l'usine Autoliv de Chiré-en-Montreuil, dans la Vienne.

## Chez Autoliv, le métier réduit petit à petit à des gestes

Le «lean manufacturing» veut traquer le mouvement de trop pour éradiquer le temps perdu. Paroles d'employés confrontés à une nouvelle conception du travail.

**C'est par les mains que ça a commencé.** Pascale (un prénom d'emprunt) a travaillé quatorze ans durant sur les lignes de fabrication des enrouleurs. Jusqu'au jour où ses mains ont lâché. Opérée des métacarpes, la jeune femme reprend le chemin de l'usine. Trop vite ? Après, ce fut le dos : «*Une fois qu'on est abîmé, ça reste*», juge l'ouvrière de 44 ans.

Est-ce la faute au «lean manufacturing» qui rabote à l'extrême le mouvement du travail, au point, comme le dit Rémi Leroy, délégué du personnel et représentant CGT au comité d'entreprise de l'usine Autoliv de Gournay-en-Bray (76), qu'«*il n'y a plus de métier, juste des gestes*» ?

Champion de l'airbag et de la ceinture de sécurité, le suédois Autoliv figure parmi les équipementiers automobiles les plus prospères au monde. L'usine de Gournay-en-Bray emploie 800 personnes. On est loin de l'âge d'or quand, en 1992, la société a vu la demande exploser grâce à son quasi-monopole sur le marché de l'airbag. En

2000, l'usine compte 1 800 salariés. Confrontés à une demande énorme des commanditaires (PSA, Renault, etc.), les dirigeants d'Autoliv s'adaptent. En recrutant, mais pas seulement.

Le «lean manufacturing» fait son entrée «*peu à peu*», se souvient Noam Lesueur, délégué CFDT. Ses collègues et lui, employés à l'atelier des prototypes, voient arriver un sigle bizarre, le «5F». Il s'agit d'une méthode de rangement : «*Il faut identifier chaque outil, l'envelopper dans de la mousse après usage, ranger chaque chose à sa place, toujours la même. Au début, ça faisait plutôt sourire*», explique-t-il. Puis apparaissent d'autres mots : le «kaisen» (amélioration continue, en japonais), les «muda» (temps perdu, geste inutile, toujours en japonais) et la «lean value» (réduction des coûts, en anglais), auxquels s'ajoute l'impératif «zéro défaut» : les mots changent et, avec eux, la culture de l'entreprise.

Catherine Parisy, 51 ans, délé-

guée CGT et secrétaire du comité d'entreprise, est entrée à l'usine de Gournay il y a trente-trois ans. Elle a connu le travail en ligne, puis la révolution du travail en U et du «kaisen». Les postes assis sont devenus l'exception. On a supprimé les tapis roulants. Désormais, «*on bosse debout, on se passant les pièces de la main à la main*». Chacun est tenu d'«optimiser» sa manière de travailler. «*On s'impose à nous-mêmes des rythmes qui nous cassent*», résume Catherine Parisy. Quand elle a commencé à travailler, à l'âge de 16 ans, «*malgré les cadences, il y avait une bonne ambiance*», assure-t-elle. Pascale confirme : «*Comme il y avait du stock d'avance, si l'une de nous flanchait, on pouvait se solidariser. Désormais, on ne peut plus : on est à flux tendu*». Dans les bureaux plus encore qu'à l'atelier, le personnel est «*complètement atomisé*», regrette le cégétiste Rémi Leroy, technicien à la maintenance informatique : «*C'est une culture nouvelle, celle du "chacun sa peau"...*» •

Catherine Simon, à Gournay-en-Bray, Seine-Maritime

«On s'impose des rythmes qui nous cassent.»

Catherine Parisy, employée de l'usine Autoliv de Gournay

EN VENTE  
DANS LES KIOSQUES



HORS-SÉRIE :  
LA DÉCENNIE BEN LADEN