



Groupe de travail sur la qualité de vie au travail

Audition du 15 avril 2015

Présents : Émilie Bourdu-Szwedek, La Fabrique de l'industrie ; Vincent Charlet, La Fabrique de l'industrie ; Arnaud Coulon, Aract Ile-de-France ; Patricia Guéret, Confédération CFE-CGC ; Marie-Madeleine Peretié, Aract Ile-de-France ; Aymeline Rousseau, doctorante ; Thierry Weil, La Fabrique de l'industrie.

Intervenants : Éric Néri, Président de Maille verte des Vosges ; Bruno Remy, Responsable de production de Maille verte des Vosges ; Didier Wakin, expert, société Chaîne de valeur.

Marie-Madeleine Peretié : Nous traiterons aujourd'hui de l'introduction de la méthode Lean dans une PME du textile, Maille verte des Vosges, en nous intéressant plus particulièrement à ses effets sur la qualité de vie au travail.

Contexte

L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle lie explicitement la qualité de vie au travail (QVT) et la performance de l'entreprise. Les besoins en termes d'engagement des salariés et d'adhésion au projet d'entreprise, dans un contexte de crise durable, peuvent fournir un cadre propice pour expérimenter des démarches et des outils.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le groupe de travail créé et animé par l'Aract Ile-de-France, la Fabrique de l'industrie (laboratoire d'idées créé par l'UIMM, le Groupe des fédérations industrielles et le Cercle de l'industrie) et le think tank Terra Nova.

Nous développerons ensemble le thème « Qualité de vie au travail et performance des entreprises ». C'est pour l'Aract Ile-de-France l'opportunité d'accroître ses connaissances et ses capacités de transfert sur une des composantes de la qualité de vie au travail. Et pour la Fabrique de l'industrie une déclinaison concrète de son axe de travail sur les leviers de compétitivité négligés dans l'industrie.

Les objectifs du groupe de travail sont les suivants : i) éclairer et valoriser des expériences d'entreprises et des actions opérationnelles, même si elles restent exploratoires, ii) étayer un argumentaire qui lie la performance économique et la performance sociale et iii) diffuser les enseignements issus de ces expériences d'entreprises.

Audition d'Éric Néri, Bruno Remy et Didier Wakin

Éric Néri : Maille verte des Vosges est spécialisée dans la fabrication de tissus techniques. Son métier recouvre le tricotage de surfaces textiles, la teinture et l'« ennoblissement », c'est-à-dire l'application de traitements donnant aux étoffes des caractéristiques particulières (tissus antibactériens, ignifugés...).

Le textile français est confronté depuis plusieurs décennies à un contexte défavorable, ayant affecté des acteurs importants comme Boussac et DMC. Ses entreprises sont régulièrement en proie à des réductions d'effectifs entraînant des pertes de compétences. Dans cet environnement mouvant, elles doivent faire preuve d'adaptabilité.

Longtemps, Maille verte des Vosges a essentiellement fourni l'industrie automobile. Sous l'effet de la crise de 2008, elle a dû déposer le bilan et procéder à une restructuration. De ses 150 salariés d'hier, il en reste aujourd'hui une trentaine. L'entreprise a dû se recentrer sur des marchés plus porteurs, explorer de nouvelles voies de développement et élaborer des produits innovants, en particulier dans la filière des vêtements de protection professionnels.

Cette restructuration assez brutale a été vécue comme un traumatisme, d'autant qu'elle faisait suite à des années fastes. Il faut reconnaître que l'organisation s'était habituée à une certaine facilité, laissant court à une dérive des structures, de la qualité des produits et des salaires. Les réclamations des clients affluaient, et des tensions s'étaient installées en interne. L'enjeu pour le management était donc de redresser la société tout en offrant des perspectives d'avenir au personnel. Dans cet exercice, l'encadrement jouissait d'une crédibilité toute limitée.

C'est dans ce contexte que nous avons fait la connaissance de Didier Wakin, qui mettait en œuvre un programme de formation au Lean soutenu par l'Union des industries textiles (UIT). Au terme de trois entretiens visant à bien comprendre la démarche, nous avons décidé de nous lancer dans l'aventure. C'était l'occasion de prendre du recul face aux problèmes quotidiens qui nous absorbaient, de stabiliser un système à la dérive et de mettre en œuvre une méthodologie solide.

Nous avons eu la chance de suivre le volet formation du programme Lean en interentreprises. Cette modalité présentait l'avantage d'extraire le personnel de son cadre habituel et de lui prouver que des métiers très différents (la fabrication de stores métalliques par exemple) rencontraient les mêmes difficultés. Cela a eu pour effet de dédramatiser les problèmes, de décomplexer les collaborateurs.

Pour finir de broser ce contexte, précisons que j'avais repris la société dans le cadre de son redressement judiciaire. J'y avais en effet décelé des qualités qu'il m'aurait paru dommage de perdre. Ma carrière s'était auparavant déroulée dans le textile, et j'avais fait l'objet d'un licenciement début 2007. Bruno Remy, quant à lui, travaille dans l'entreprise depuis 28 ans.

Un Lean ascendant et sur-mesure

Didier Wakin : Le programme Lean que j'ai été chargé de déployer était à initiative de l'Union des industries textiles et de la Direction générale des entreprises du Ministère de l'Industrie, qui souhaitaient décliner des pratiques de l'automobile dans des TPE, PME et ETI. L'objectif était d'améliorer la performance des entreprises en termes de qualité, de coûts et de délais. Dans le secteur textile, seuls les grands groupes connaissaient le Lean Management.

La question des conditions de travail n'entrait pas dans les préoccupations initiales du programme, mais est apparue en chemin. Il s'est en effet avéré que l'implication du personnel méritait une approche particulière dans les entreprises de petite taille. C'est au travers de l'accord national interprofessionnel de juin 2013 que j'ai découvert les dix axes de la qualité de vie au travail. Avec le recul, il apparaît que nous y avons de fait répondu.

L'opération s'est déroulée de 2008 à 2012 auprès de trente entreprises¹ qui différaient tant par leur taille que leur culture, leur organisation et leur métier (textiles techniques, filtres industriels, linge de maison, foulards de soie et maroquinerie pour des grands noms du luxe...). J'ai conçu et décliné un programme Lean pour chacune, en prenant soin de l'adapter à leurs spécificités ainsi qu'à leurs besoins — et, incidemment, de bannir le jargon issu des méthodes japonaises. L'exercice demandait de bien comprendre les métiers du textile et d'obtenir rapidement des résultats convaincants, tout en bâtissant un édifice durable.

Le Lean Management n'est autre qu'une méthode de bon sens. Telle est la définition qui nous a servi de guide, avec pour principe l'autonomie des opérateurs.

Une condition initiale : la stabilité

Pour fonctionner correctement et s'améliorer, un système de production a besoin d'un minimum de stabilité et de repères. Sans cela, on ne saurait standardiser un mode de fonctionnement. C'est cette stabilité interne qui permet à l'entreprise d'absorber la variabilité du marché et des demandes des clients.

De façon schématique, l'entreprise repose sur deux piliers censés asseoir sa stabilité.

- **Un pilier technique (flux tirés par les clients)**
Le processus de production doit être déterminé par la demande, pour éviter toute surproduction.
- **Un pilier humain (autonomie des opérateurs)**
Plus les opérateurs sont autonomes, moins il est nécessaire de déployer des ressources de contrôle et de supervision. En outre, plus un opérateur fait preuve d'autonomie, plus il maîtrise de sujets et se montre productif.

L'objectif final est la satisfaction des clients en matière de qualité, de coût et de délai. Pour l'atteindre, il convient de mettre en place un management durable, c'est-à-dire articulé autour d'une vision partagée entre la tête de l'entreprise et les équipes. Ainsi émerge une relation de confiance, à condition que parallèlement soient formalisées et affichées des règles précises.

Force est de reconnaître que la réalité s'éloigne fréquemment de ce schéma idéal. Un système de production est souvent en déséquilibre. Le client est peut-être servi à temps, mais à quel prix ? Combien d'autres clients ont été desservis par la même occasion ? Parmi ces derniers, certains manifestent leur insatisfaction mais d'autres passent à la concurrence. Autre source de déséquilibre, comment faire face à la variabilité des produits, des tâches et des modes opératoires ? Comment ne prendre vis-à-vis des clients que des engagements que l'on est capable de tenir ? Quelle attitude adopter avec les fournisseurs de mauvaise qualité ? Face à ces situations de déséquilibre, les opérateurs, tels des pompiers, résolvent crise après crise. Pour bâtir dans la durée au contraire, il faut faire en sorte que l'ensemble des clients soient satisfaits, même le plus petit. Qui sait s'il ne deviendra pas demain une pépite ?

Le dirigeant peut engager une stabilisation de l'organisation en introduisant des règles internes. Il met alors en regard les demandes des clients et les produits que l'entreprise est capable de leur fournir, afin de ne prendre que des engagements raisonnables. La stabilité des processus assure une production plus constante, accroît les gains de productivité et permet de lancer une dynamique d'amélioration continue. Certes, les priorités de livraison restent dictées par les clients, mais l'entreprise devient capable de produire à l'avance si nécessaire, en garantissant la qualité. Dans le même temps, les opérateurs font preuve d'autonomie sur les tâches standardisées, mais aussi pour résoudre les dysfonctionnements exceptionnels.

Telle est la base requise, en termes techniques et stratégiques, pour adopter le Lean Management.

¹ Dont sept en Midi-Pyrénées, dix en Rhône-Alpes et treize en Vosges-Alsace.

Bruno Remy : Auparavant, Maille verte des Vosges fonctionnait constamment en mode « pompier ». Les problèmes s'accumulaient, et nous nous contentions de parer au plus pressé. La situation se dégradait sans cesse. L'ambiance de travail était morose, et une insatisfaction s'était installée tant chez les opérateurs que chez l'encadrement et les clients.

Entre procédures et autonomie, quel rôle pour le management ?

Avant la mise en œuvre de la démarche Lean, les pratiques allaient à vau-l'eau. Lorsque j'ai pris la responsabilité de la production il y a cinq ans, après avoir été en charge de la teinture, le chemin à parcourir me paraissait immense. J'avoue avoir d'abord nourri de fortes interrogations vis-à-vis du Lean, démarche qui sortait de nos habitudes. Je redoutais notamment la réaction du personnel. De fait, les opérateurs ont été extrêmement surpris que l'on sollicite leur avis sur des problèmes factuels. Didier Wakin est intervenu à plusieurs reprises pour leur expliquer la logique du Lean, à laquelle nous nous sommes progressivement familiarisés. J'ai moi-même dû apprendre à pratiquer un management moins directif, fondé sur la résolution commune de difficultés. Ce faisant, nous avons transformé notre appréhension des problèmes : ils n'étaient plus ceux de la Direction mais de l'entreprise tout entière ; ils n'étaient plus une fatalité mais une occasion de progresser.

Éric Néri : L'encadrement joue un rôle déterminant dans ce processus. L'entreprise possédait certes des standards par le passé, mais personne ne pouvait exiger qu'ils soient respectés tant l'organisation avait dérivé. L'encadrement faisait même tout son possible pour éviter le contact avec les équipes, sachant qu'il n'avait pas de réponse à leur apporter et s'exposerait à une fronde. Des structures satellites avaient fini par se constituer, s'observant les unes les autres, se tenant à l'abri de la réalité et se gardant d'agir. Ainsi s'étaient installés des clivages et des conflits stériles.

Int. : L'une des controverses suscitées par le Lean concerne justement l'évolution de la ligne managériale. L'on considère généralement que le Lean rapproche le management du terrain. Toutefois, à quel type de management de proximité donne-t-il lieu ? Le risque n'est-il pas que des managers jusqu'alors reconnus pour leur expertise sur un métier endossent un rôle de contrôle du respect des standards ? Comment investir l'encadrement de proximité d'une mission d'animation de l'équipe, de régulation des problèmes et d'identification de marges de manœuvre vis-à-vis des procédures ?

Éric Néri : Vous pointez ici un problème central. Avec le Lean, il ne s'agit plus de contrôler qu'un standard est respecté mais de se demander collectivement pourquoi, le cas échéant, il ne l'est pas. Plutôt que d'imposer un discours de performance à tout prix, l'on identifie ensemble les solutions qui permettront de l'atteindre. C'est à cette condition que l'on peut faire face aux contraintes de performance et de coûts imposées par une économie mondialisée.

Didier Wakin : Illustrons cette logique de résolution de problèmes par un exemple très concret. Lorsque du coton est manipulé sur un métier à tricoter, il dégage de la poussière qui occasionne des bourrages. Ceci constituait une gêne pour les opérateurs — en l'occurrence, les bonnetiers - et pour le régleur. Ce dernier était appelé pour des difficultés qui tenaient, en fait, à de l'empoussiérage. Quand il devait effectivement intervenir sur la mécanique, il était gêné par la poussière. Non sans réticence initiale, le régleur a accepté d'organiser une réunion de résolution de ce problème. Il a articulé les débats autour de la procédure dite « QQQCP » (« qui, quoi, où, quand, comment, pourquoi ») qu'il maîtrisait bien. Deux semaines plus tard, les bonnetiers appliquaient une procédure qu'ils avaient eux-mêmes conçue. Depuis, les métiers sont régulièrement nettoyés. En définitive les standards ne sont autres que des règles bâties avec les agents qui travaillent sur les postes où elles sont destinées à être appliquées.

De même, les bonnetiers ont proposé une solution permettant de réduire les trajets qu'ils devaient effectuer dans l'atelier pour des opérations de contrôle.

Int. : L'une des caractéristiques du Lean est de réorganiser les flux et de raccourcir les déplacements. Ce faisant, on risque toutefois de supprimer les temps de récupération que constituent les déplacements soi-disant

« inutiles », mais dont ont besoin les opérateurs. Plus ces temps sont réduits, moins le salarié a l'occasion de reprendre des forces et de se ménager une marge de manœuvre dans son activité.

Didier Wakin : Ce n'est pas de raccourcir les trajets dans l'atelier qui génère du stress, mais d'imposer des objectifs démesurés. C'est pourquoi nous avons toujours déterminé ces derniers avec les opérateurs, sans pression exagérée et sans confort, mais en visant un fonctionnement satisfaisant.

Éric Néri : Je ne prétends pas que notre démarche est universelle ni qu'elle est adaptée à des opérateurs travaillant en ligne sur une chaîne, par exemple. Dans notre cas, nous avons totalement supprimé l'encadrement intermédiaire, autrefois assuré par des agents de maîtrise. Même l'équipe de nuit ne compte plus que des opérateurs. En l'absence d'agents de maîtrise gardiens de la cadence, les opérateurs s'attribuent eux-mêmes des temps de récupération. De notre côté, nous ne pouvons pas exiger tout à la fois que les métiers soient propres en fin de journée et que la cadence soit maintenue, indépendamment des temps de nettoyage. Nous préférons viser une performance globale, laquelle est d'ailleurs plus susceptible d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Int. : Les opérateurs jouent parfois sur les en-cours ou le stock pour se réserver une latitude face à la contrainte que représente le « juste à temps » du Lean. Pour votre part, vous semblez avoir adapté de façon vertueuse les principes du Lean.

Éric Néri : Rappelons que la démarche est née dans la douleur, après un dépôt de bilan. J'ai repris l'entreprise avec les moyens limités dont je disposais. Les fournisseurs nous facturaient *cash* les matières premières, qui constituent 50 % de la valeur de nos produits. Sachant que nous réalisons 5 millions d'euros de chiffre d'affaires, cela représente 2,5 millions d'euros d'achat de fil par an. Dans ces conditions, il est inenvisageable de faire de l'en-cours. La matière première est achetée au fur et à mesure que se remplit le carnet de commandes.

Int. : La compétence que mobilise une équipe autonome pour faire fonctionner sa cellule s'étend-elle à l'organisation elle-même ? Les opérateurs autonomes ont-ils le droit de soumettre des propositions visant à faire évoluer le cadre organisationnel ?

Éric Néri : Ils y sont invités, d'autant que nous avons été obligés de supprimer certains services comme le magasin. C'est avec les opérateurs que nous avons trouvé une solution de remplacement. Ceux qui approvisionnaient le fil ont estimé qu'ils pouvaient aussi décharger les livraisons, moyennant l'obtention d'un permis cariste. Les opérateurs savent qu'ils peuvent mettre ces sujets sur la table. La chance est que nous soyons une petite structure dans laquelle nous sommes quotidiennement au contact les uns des autres. Cela permet de discuter en permanence des ajustements nécessaires. Une grande organisation n'aurait probablement pas cette possibilité.

Deux chantiers emblématiques

Éric Néri : Analysons maintenant deux chantiers emblématiques de notre approche du Lean, en mettant l'accent sur les questions de qualité de vie au travail qu'ils ont permis de traiter.

De la qualité du fil à la qualité globale

Le premier chantier est parti d'un défaut de qualité dont se plaignait notre client Le Chameau, et dont nous ignorions la cause. Les trois ateliers (tricotage, teinture et rame) ont été mobilisés pour en comprendre l'origine et trouver des solutions. Nous avons présenté ce chantier sous l'angle de la résolution de problème, et en aucun cas sous l'angle de l'accroissement des cadences ou de la productivité. C'est la clé pour conduire une démarche de Lean vertueuse. En effet, il est dans l'intérêt de tous de remédier aux problèmes qui se présentent au quotidien.

L'une des actions correctrices identifiées était de valider la qualité du fil — matière première dont je suis l'acheteur. De l'avis général des opérateurs, nous utilisions un fil inapproprié. Plutôt que de nous lancer dans des opérations techniques de contrôle du fil demandant des appareillages sophistiqués, nous avons décidé que

notre juge de paix serait la machine de tricotage. En effet, la qualité de la matière première influence le fonctionnement et le rendement de la machine.

Ceci a permis de mettre au point une fiche de contrôle du fil. Les bonnetiers sont invités à donner leur appréciation sur chaque nouveau lot, au vu de la façon dont se comporte le fil sur la machine. Cette simple action aide à sélectionner les bons fournisseurs. Sachant que nous travaillons pour l'industrie automobile et que, du fait de notre activité de teinture, nos ateliers sont des installations classées pour la protection de l'environnement, nous sommes inscrits dans des démarches Iso 9001 et Iso 14001. La logique Iso complète bien celle du Lean en ce qu'elle oblige à formaliser un certain nombre de procédures. De fait, les systèmes de notation des fournisseurs propres à l'Iso revêtent pour nous une grande limpidité. Sans compter que nous avons gagné en productivité, puisque la meilleure qualité du fil permet aux machines de bien fonctionner, avec moins d'arrêts et de casses.

Dans notre métier, la pratique est de contrôler en aval chaque mètre de tissu. Non seulement l'exercice est fastidieux, mais encore il intervient trop tard, une fois que le défaut s'est produit. Ayant gagné en qualité grâce au fil, nous avons entrepris de réaliser ce contrôle au moment de la production. L'opérateur appose désormais une gommette de couleur sur le tissu pour signaler qu'il a rencontré des défauts ou des casses dans son rouleau. Cela facilite le travail pour l'équipe suivante, qui identifie immédiatement les éventuelles imperfections.

Un aspect essentiel de la relation au travail s'en est trouvé modifié. Très souvent en effet, même dans un atelier commun, les opérateurs de la séquence d'entrée ignorent tout de la séquence de sortie. Chaque équipe livre son travail à la suivante, sans avoir de comptes à rendre. Charge aux collègues récipiendaires de s'en accommoder. Ce fonctionnement engendre nécessairement des tensions. La démarche de résolution de problèmes a brisé ces barrières internes : les opérateurs ont échangé sur leurs tâches respectives et identifié les contraintes de leurs collègues. Ils ont compris pourquoi, lorsqu'ils laissaient passer un défaut, les équipes suivantes étaient pénalisées. Une considération mutuelle a grandi entre salariés, gommant les tensions d'hier.

Didier Wakin : Traditionnellement, l'équipe du tricotage se considérait comme l'élite par rapport celle de la rame, et le régleur n'avait pas pour habitude de se remettre en cause. Désormais, lui et les bonnetiers sont attachés à livrer à la rame un produit irréprochable. Ce changement culturel a eu pour moteurs deux opérateurs polyvalents qui maîtrisent les deux métiers et ont pu déceler des enjeux de qualité transversaux.

Éric Néri : Les opérateurs ressentent désormais une fierté à livrer un rouleau sans pastille, sans défaut. La tolérance aux erreurs s'est amoindrie. Le nombre défauts a diminué de 30 %. Grâce à cela, nous avons d'ailleurs pu supprimer un poste de visitage à temps plein. Un contrôleur n'intervient plus que ponctuellement lors de productions délicates.

Classiquement lors des démarches de résolution de problème, les collaborateurs commencent par recommander l'achat de matériels sophistiqués. Progressivement, la réflexion se resserre sur les causes réelles des problèmes, dont il apparaît que des moyens assez simples peuvent les résoudre.

Didier Wakin : Au total, sous prétexte d'améliorer la qualité, le coût et les délais pour les clients, nous avons accordé davantage d'importance à la mobilisation des équipes qu'au résultat en lui-même. Il était essentiel de susciter une implication forte des opérateurs et des responsables dans la résolution du problème. Mécaniquement, cela ne pouvait qu'entraîner des résultats favorables.

Un tableau maison pour planifier la production

Le deuxième chantier s'est attaqué à des retards de production. Nous voyions en effet les en-cours se multiplier, rendus possibles par la vaste superficie de l'usine. Ce faisant, les priorités de production étaient diluées, et la productivité était pénalisée par de nombreux déplacements au sein des ateliers. De fait, l'insatisfaction des clients allait grandissant.

Éric Néri : Nous étions capables d'enregistrer une commande et de la lancer avec la matière nécessaire, mais à la question « où en est ma commande ? » - la pire que puisse nous poser un client - nous étions en peine de

répondre. Tout juste pouvions-nous lui indiquer quelle semaine elle serait prête. Tous les matins, Bruno Remy partait en quête de rouleaux dans l'en-cours, ignorant à quelle étape de la production ils se situaient. Nous devions donc progresser en termes de rangement, d'identification, de traçabilité et d'organisation. Il fallait maîtriser la complexité des mouvements des en-cours entre les postes. Le processus aurait pu être automatisé et informatisé, mais nous avons tenu à construire un outil très simple, que chacun puisse s'approprier immédiatement.

Bruno Remy a ainsi conçu un tableau de pilotage permettant de recenser, à un instant donné, tous les en-cours sur chacun des postes. Cet outil, constitué de casiers en bois dans lequel sont insérées des fiches, a été construit par nos ateliers et placé au centre de l'usine. Chaque case représente un ordre de priorité et une zone dans laquelle se trouve l'en-cours. Nous déplaçons des cartes (une par lot) de case en case, au fil de l'avancement des lots dans la production. Quand un opérateur a fini un lot, il retire sa fiche et la met à disposition dans le flux, après quoi Bruno Remy reprogramme l'étape suivante. Ce tableau présente l'avantage de la simplicité, mais aussi de maintenir le contact avec les opérateurs. Il devient un lieu de rencontre, de discussion et d'arbitrage.

Didier Wakin : L'identification des en-cours à un instant T a permis de mieux répartir les compétences au fil du processus de production, et plus encore de développer la polyvalence. Grâce à cela, nous avons gagné une semaine dans la promesse de délai faite aux clients, avec un taux de service de 90 % et une amélioration de la productivité de l'ordre de 30 à 35 %.

Les trois temps de la démarche

Il apparaît *a posteriori* que notre démarche a suivi trois phases. L'année de lancement, en 2012, il s'est agi d'impliquer le dirigeant, les responsables et les opérateurs. En 2013, un accent a été porté sur la formation des opérateurs, nécessaire à leur implication. Il faut savoir que les bonnetiers n'avaient jamais reçu de formation de toute leur carrière.

Les opérateurs exprimaient le désir de participer à la résolution des problèmes. Or la plupart des responsables (chefs d'équipe et responsables d'atelier) n'étaient pas formés à dialoguer avec eux. Ils redoutaient parfois même une telle éventualité, n'en ayant pas le « mode d'emploi ». La démarche de résolution des problèmes a justement fourni ce dernier, sous la forme d'un questionnaire en trois temps :

- **détecter** : la responsabilité en incombe à l'opérateur ;
- **corriger** : l'opérateur met en place l'action correctrice s'il en est capable, et se fait sinon accompagner par son responsable ;
- **éviter** : il s'agit ici d'éliminer le problème à la source, tâche plus complexe.

C'est bien l'opérateur qui est le bénéficiaire de ce processus, car il est aidé par son responsable à lever les freins qui l'empêchent d'atteindre ses objectifs.

Il s'est donc agi de former les responsables à dialoguer avec leurs équipes, à doubler leur rôle hiérarchique traditionnel d'un accompagnement à la résolution de problèmes. Depuis, et c'est la troisième phase, l'enjeu est de continuer à faire grandir les responsables.

Mentionnons aussi la mise en place de la réunion hebdomadaire dite « R15 », qui constitue désormais un rendez-vous incontournable.

Bruno Remy : Tous les lundis, je mène une réunion de quinze minutes avec chaque équipe pour dresser le bilan de la semaine passée, évoquer les succès et les difficultés, transmettre les consignes des clients... C'est une petite révolution dans notre organisation interne, un moment de dialogue nécessaire et attendu par les équipes. Avec le recul, je prends conscience que ce type d'échange manquait cruellement par le passé. De façon générale dans une équipe, celui qui travaille le plus est celui qui parle le moins - et inversement. Les salariés se sont réjoui que l'on donne la parole à tous. Pour une fois, leur avis était sollicité, entendu et pris en compte. L'ambiance dans les ateliers est plus saine et équilibrée. Cela demande toutefois de mettre en confiance certains opérateurs qui n'ont pas l'habitude de s'exprimer.

Éric Néri : L'équipe sera bientôt étoffée d'un nouveau responsable de teinture-finition, mission aujourd'hui assurée par Bruno Remy. Cela renforcera la capacité à résoudre les problèmes qui se posent en aval du flux.

Grâce aux conditions favorables qui accompagnaient la reprise de la société, nous avons dégagé un excellent résultat à l'issue du premier exercice mais affiché un déficit de quelque 200 000 euros l'année suivante. La situation s'est progressivement redressée, pour redevenir positive depuis un an. J'ai donc le sentiment que nous remontons la pente. Ceci pose néanmoins la question des motivations du dirigeant. Une démarche comme la nôtre ne satisfait pas le désir de réaliser du profit à court terme, mais repose sur la volonté de construire une aventure pérenne en préservant des emplois dans la durée.

Une qualité de vie au travail induite par le Lean ascendant

Didier Wakin : Il est intéressant d'analyser notre démarche au travers des dix axes de la qualité de vie au travail définis par l'accord national interprofessionnel de 2010, en mettant en regard les risques évités d'une part, et les améliorations en termes de conditions de travail et de compétitivité d'autre part.

1. La qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise

Le risque était de tenir les opérateurs à l'écart du déploiement du Lean. Diverses actions ont été mises en œuvre pour l'éviter : la réunion hebdomadaire R15 avec le personnel de production, la tenue du comité de direction une fois par semaine, ou encore la présentation des premiers succès à l'ensemble des collaborateurs. De fait, l'engagement dans l'amélioration est collectif.

2. La qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise

Nous ne pouvions envoyer l'ensemble du personnel en formation : il aurait fallu mettre en veille la production. C'est pourquoi six opérateurs ont été formés dans un premier temps, avec la mission de diffuser leurs enseignements auprès des autres. En outre, les nouvelles modalités d'échange, notamment les réunions R15, assurent une diffusion transparente de l'information.

3. La qualité des relations de travail

Les trois ateliers ont été décroisés, et les barrières culturelles sont tombées. Le régleur a assumé une fonction de management alors qu'il y était d'abord rétif ; les bonnetiers qui se sentaient déconsidérés ont pris la parole et traitent avec leurs collègues d'égal à égal. Chacun prend soin de livrer un travail sans défaut à l'équipe suivante.

4. La qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif

Un dialogue plus transparent s'est instauré avec les salariés et avec leurs représentants.

Éric Néri : Il subsiste néanmoins une méfiance des représentants du personnel vis-à-vis du Lean, dont ils attendent de constater les résultats durables.

Int : Des questions particulières sont-elles remontées par les salariés en réunion de DP sur la démarche de Lean ?

Éric Néri : Ce fut le cas lors de la mise en place du programme. Aujourd'hui, les réunions hebdomadaires d'atelier, qui mobilisent les acteurs directement concernés autour de sujets concrets, sont le vecteur de communication privilégié par le personnel.

Quant aux revendications salariales, nous sommes transparents sur le résultat de l'entreprise, sans être opposés à partager une partie des éventuels bénéfices. Cela dit, l'attente des résultats peut paraître longue pour les opérateurs. Il en va de la crédibilité qu'ils accordent à la Direction. Nous avons clôturé l'année dernière notre premier exercice positif, ce qui constitue un signe encourageant. De façon générale, je ressens la nécessité de démystifier le fonctionnement de l'entreprise, d'expliquer ses contraintes et ses enjeux. Ce travail de pédagogie et de formation aux mécanismes de l'organisation est vital. C'est évidemment plus facile dans une petite entreprise que dans un grand groupe.

5. La qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail

Nous avons mis en œuvre des outils d'organisation d'une grande simplicité (QOQCP, résolution de problèmes, réunions R15...). Les responsables sont accompagnés pour monter en compétences sur le plan technique mais aussi organisationnel, afin d'être les courroies de transmission de ces méthodes. Ces dernières doivent en outre être formalisées - ce que facilite la démarche Iso - afin de constituer un cadre de travail facile à utiliser.

6. La qualité du contenu du travail

Le risque serait de confiner les opérateurs dans des tâches répétitives ou spécialisées. Dans le cas présent, le régleur a par exemple élargi sa fonction à une dimension de management, y gagnant un enrichissement, une utilité et une reconnaissance. De même, deux opérateurs ont acquis une polyvalence qui leur permet d'intervenir de nuit tout à la fois sur le tricotage et la rame. Cette vision de la totalité du flux qui leur permet d'identifier des défauts que personne n'avait décelés auparavant. Ils s'en trouvent valorisés, sans pour autant subir une déperdition de leur spécialisation.

7. La qualité de l'environnement physique

Le risque était de laisser les problèmes perdurer. Ils sont au contraire éliminés de manière systématique et visible.

8. La possibilité de réalisation et de développement personnel

Lors de ma première rencontre avec les membres de l'équipe, je les ai interrogés sur leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise et de leur travail. Les remarques ont certes porté sur les postes, mais ont aussi évoqué la carence de communication ou la qualité insuffisante des produits. Nous y avons répondu ensemble. Cela a été perçu avec une grande satisfaction et a contribué à bâtir la confiance.

9. La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle

Le personnel a été posté sur une base de volontariat, et des adaptations s'opèrent naturellement.

10. Le respect de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes

Les femmes que compte l'équipe de bonneterie ont été formées au même titre que les hommes et perçoivent le même salaire que ces derniers, à poste identique. Elles ont accès aux postes d'encadrement.

Le Lean, une remise en cause

Int : Comment expliquer que le Lean ait mis tant de temps à se propager dans le tissu industriel de votre région, alors que des savoir-faire s'étaient accumulés non loin, quelques décennies auparavant, dans le monde de l'automobile ?

Didier Wakin : L'un des freins tient aux consultants. Lorsqu'on a pratiqué le Lean dans l'automobile, le piège est de considérer que l'on dispose d'une boîte à outils universelle. Il faut savoir se départir de ses repères, se familiariser aux petites séries par exemple. Nombre de consultants n'ont pas fait l'effort de se remettre en question pour appréhender les particularités d'autres industries que l'automobile, dans laquelle ils avaient acquis leur expertise.

Pour ma part, bien que venant de ce monde, j'ai été mis en garde contre cet écueil et pense l'avoir contourné. L'accueil favorable que m'ont réservé les PME en témoigne. J'ai aussi eu la chance de rencontrer des dirigeants qui, tout en portant une vision forte de l'entreprise, ont adhéré à ma méthode et l'ont soutenue en interne. Ils ont fait de l'implication des opérateurs leur priorité. Ces trois facteurs de succès font souvent défaut dans les organisations.

Int : Sur les trente entreprises membres du programme Lean, combien sont entrées pleinement dans la démarche et combien ne l'ont fait que partiellement, sans en tirer tous les bénéfices ?

Didier Wakin : Vingt entreprises ont tiré parti du programme et obtenu de très bons résultats. Les conclusions sont plus mitigées pour les dix autres. Sur les vingt premières, cinq ont parfaitement capitalisé la démarche et la poursuivent dans la durée, comme Maille verte des Vosges. Quinze autres en ont intégré certains principes sans les mettre en œuvre jusqu'au bout : cela impliquerait une remise en cause trop importante pour leurs dirigeants. Ils adhéraient davantage à un Lean descendant qu'ascendant, bien que j'aie redoublé d'efforts pour les convaincre qu'ils avaient tout intérêt - y compris du point de vue de la performance - à miser sur leur capital humain.

Éric Néri : Reconnaissons aussi que nous avons mis en œuvre le Lean sous la contrainte, au pied du mur. L'industrie textile a connu une évolution technique considérable et est devenue fortement capitaliste. La productivité y a crû grâce à une réduction de la main-d'œuvre doublée d'investissements technologiques massifs. Tant que les entreprises ont eu les moyens d'investir, elles estimaient n'avoir besoin de rien d'autre et n'ont pas questionné leur modèle.

Didier Wakin : Pour ce qui est déploiement du Lean dans d'autres entreprises, la principale difficulté que je rencontre est la taille de l'organisation et l'autonomie de son dirigeant. Quand un patron est proche de son équipe et autonome, il peut actionner des leviers simples pour favoriser tout à la fois la qualité de vie au travail et les performances opérationnelles. Certains groupes sont d'ailleurs organisés en PME, comme GDF-Suez, et cette tendance se répandra probablement.

Un redressement multifactoriel de la performance et de la QVT

Int. : Trois éléments coïncident dans votre expérience : l'introduction du Lean, le dépôt de bilan et le changement de dirigeant. Comment identifier le poids de chacun de ces facteurs dans le redressement de votre entreprise ? Les règles que vous avez mises en œuvre grâce au Lean, dont vous reconnaissez qu'elles relèvent du bon sens, auraient-elles pu être introduites quatre ans plus tôt par le dirigeant et l'équipe d'alors ?

Éric Néri : L'ancien management n'aurait pas pu y procéder, car il avait perdu toute crédibilité aux yeux du personnel. L'encadrement intermédiaire s'était délité. Un clivage s'était en outre creusé entre la Direction et les représentants du personnel (parmi lesquels on ne comptait pas moins de cinq syndicats, pour un effectif de 55 personnes). Les instances se cantonnaient à un syndicalisme de refuge, de protection, fermé aux évolutions. Les problèmes submergeraient les ateliers, sans jamais être résolus. Si la Direction avait conservé un tant soit peu de crédit, peut-être aurait-elle pu instiller un début de méthodologie, dont le besoin était criant. Malheureusement, il a fallu un dépôt de bilan et une restructuration pour prendre ce virage.

Int. : Dans votre cas, l'amélioration de la qualité de vie au travail ne provient-elle pas autant du redressement des résultats et du contexte général que des méthodes du Lean elles-mêmes ?

Éric Néri : La démarche est tout de même partie d'une conviction forte. Pour avoir déjà dirigé des entreprises de production, j'avais la ferme volonté de déployer un système de ce type, qui s'empare des problèmes au plus près du terrain. C'est ce qui m'a convaincu dans le Lean. C'est, selon moi, le facteur majeur de notre redressement. Sans cela, je ne vois pas comment nous aurions réussi à obtenir l'adhésion d'une majeure partie du personnel.

Didier Wakin : La performance économique d'une entreprise ne traduit pas nécessairement une bonne qualité de vie au travail. Quant à une organisation qui pratiquerait la résolution de problèmes sans obtenir de résultats, il est certain que la qualité de vie au travail en est absente. En effet, chacun d'entre nous est animé par une motivation première : voir le résultat de ses efforts. Le succès de notre démarche a tenu à l'implication des opérateurs dans l'élimination des problèmes. Celle-ci ne pouvait que produire des effets, mécaniquement, car il y a toujours un bénéfice à supprimer une difficulté. Cela ne peut qu'améliorer les conditions de travail, et par conséquent la performance. Tel est le principe du Lean ascendant. Le moteur est l'homme, l'opérateur à son poste. Ce n'est pas en multipliant les postes de contrôleur que l'on accroît la productivité ! Mieux vaut faire gagner les opérateurs en autonomie, les écouter et leur apporter l'aide dont ils ont besoin. Cette démarche est structurante. Elle interdit de plaquer des méthodes standardisées sur les organisations sans tenir compte de

leurs spécificités. Les grands groupes ont souvent pêché à cet égard. Il est étonnant que cette méthode ne se propage pas davantage tant elle est simple, mécaniste, rassurante et gratifiante.

Int : Comment Maille verte des Vosges, recomposée sur de nouvelles bases, aborde-t-elle l'innovation de produits, la montée en gamme et la conquête de nouveaux marchés ?

Éric Néri : Après le dépôt de bilan, nous avons dû trouver d'autres marchés que les tissus destinés à l'automobile, qui avait constitué jusqu'alors notre principal débouché. Il était indispensable de développer de nouveaux produits. Nous l'avons fait dans le segment des vêtements professionnels de protection notamment - domaine qui, pour des raisons techniques, imposait d'ailleurs de rehausser très nettement notre exigence de qualité. Ce fut une révolution des mentalités dans l'entreprise. Notre mode de communication direct et transparent a permis aux opérateurs de comprendre les enjeux de ces nouveaux marchés et les exigences de qualité afférentes. Sans ces échanges de proximité, nous n'aurions pas réussi ce pari de l'innovation.

Lean et stress : un chantier à approfondir

Int : Le Lean management induit une responsabilisation accrue pouvant être source de stress. Avez-vous observé des situations stressantes pour vos personnels ? Avez-vous mesuré des indicateurs de stress tout au long de la démarche ?

Éric Néri : Jusqu'à présent, nous ne les avons pas mesurés. Nous commençons toutefois à appréhender les implications de notre démarche en termes de responsabilité sociétale, aiguillonnés par le processus Iso. Nul doute que la question du stress émergera assez vite dans l'entreprise. Ce sera l'occasion de briser certains tabous. À titre d'exemple, nous avons constaté que nos salariés, lorsqu'ils prenaient une pause ou un repas dans le réfectoire-salle de repos, avaient l'habitude de baisser le store et d'éteindre la lumière, quitte à se restaurer dans le noir. Cela prouve qu'implicitement, les temps de récupération sont perçus comme répréhensibles. Dans ce contexte, nous avons tout intérêt à travailler sur la performance induite. C'est en levant les freins et en libérant les barrières que nous entendons favoriser la production. Ainsi, nous n'assignons pas d'objectif quantitatif. En revanche, nous savons que c'est un mauvais signe quand moins de vingt machines tournent au tricotage, et que nous perdons de l'argent à moins de dix machines.

Int : L'introduction du Lean engendre du stress ne serait-ce parce qu'elle constitue un bouleversement dans les habitudes de travail, indépendamment de la nature des nouvelles méthodes mises en place.

Éric Néri : La démarche suscite légitimement la peur de l'inconnu et nécessite un temps d'adaptation, d'appropriation. En cela, l'encadrement joue un rôle pédagogique essentiel. Le manager doit tout à la fois absorber le stress de son équipe et lui communiquer de l'énergie, sans s'épuiser lui-même.

Int : Les réunions R15 sont-elles l'occasion d'évoquer des problèmes de stress ou des difficultés relationnelles ?

Éric Néri : Des sujets de cette nature peuvent remonter, mais de façon détournée. Il faut savoir décoder certaines paroles. C'est pourquoi l'écoute est essentielle. Le pire serait de ne pas pouvoir nommer les problèmes. Alors que la parole était auparavant bridée, nous avons introduit un dialogue permanent.

Didier Wakin : Souvent, les managers fuient le dialogue de peur de ne pas pouvoir répondre aux questions qui leur sont remontées. Pourtant, il est simple d'établir un dialogue. C'est cependant un travail de longue haleine qui demande un investissement et un intérêt pour autrui. Il faut y voir un levier de réussite d'un projet collectif et d'amélioration de la performance de l'entreprise. Le Lean présente l'intérêt de baliser le dialogue via la résolution de problèmes factuels.