

Vers un *Lean* de proximité chez PSA Peugeot Citroën

par

■ **Xavier Fauquenot** ■

Réfèrent comportements du *Lean* en production
PSA Peugeot Citroën

■ **Antonio De Aguiar** ■

Moniteur en qualité à l'usine de Saint-Ouen
PSA Peugeot Citroën

■ **Oumou Traore** ■

Opératrice à l'emboutissage à l'usine de Saint-Ouen
PSA Peugeot Citroën

■ **Raphaël Wattinne** ■

Responsable qualité
PSA *Excellence System* et maintenance outil

En bref

Le *Lean* sera probablement le meilleur des systèmes de management quand il trouvera sa propre façon de libérer l'expérience vivante des hommes qui font les choses. Il sera peut-être plus encore s'il délaisse la doxa managériale la plus convenue pour adopter les tournures de pensée et d'action adaptées aux exigences économiques contemporaines et aux attentes sociales les plus vives. À l'issue d'un parcours initiatique dans le détail de myriades de situations de management quotidiennes, quelques équipes de PSA Peugeot Citroën ont choisi de croire au potentiel du *Lean* et d'appliquer le concept dans ces détails où se cache le diable.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} janvier 2016) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan² • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR¹ • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

■ Introduction de Raphaël Wattinne

Durant mes précédentes fonctions, j'étais responsable de la maintenance outils, donc proche du terrain, et c'est dans ce cadre que Xavier Fauquenot m'a présenté ses méthodes de management du fait relationnel.

Dans le contexte de reconstruction du groupe PSA, l'un des axes mis en avant porte sur l'agilité et la flexibilité de l'entreprise. Cette ambition se traduit par la volonté d'augmenter au maximum l'autonomie des équipes, dès les plus bas niveaux, afin de les rendre les plus opérationnelles possible en tirant le meilleur parti du potentiel de chacun. Mais l'autonomie ne se décrète pas. Des outils sont aujourd'hui développés afin d'y parvenir, notamment en ce qui concerne la réalisation des standards, les contrats d'objectifs des équipes et les règles de réactions mises en œuvre pour développer l'autonomie des opérationnels. Cependant, tous ces outils sont développés par la hiérarchie pour résoudre le plus souvent des problématiques mises en avant par cette même hiérarchie. Désormais, l'objectif est de permettre au collaborateur d'atteindre une réelle autonomie, en s'appuyant sur son expérience, sa connaissance du terrain, mais aussi sur les besoins et problématiques dictées par son activité.

Le deuxième axe est celui de la "qualité empêchée". La recherche constante de répétabilité dans la plupart de nos processus nous conduit à standardiser au maximum nos activités. Cette pratique, initialement cantonnée à la fabrication, a été étendue aux fonctions maintenance, support et autres. Le pendant de cette standardisation des tâches a été un désengagement de certains collaborateurs, tentés de se réfugier derrière ces standards plutôt que de s'appuyer sur leur métier et leur expérience. Ce phénomène se retrouve au sein du management qui a parfois tendance à ne mesurer les résultats que par leurs écarts aux standards. Cette façon de faire limite la progression de la qualité liée à la compétence des opérationnels tout en étant nuisible à la réalisation du métier et à son appropriation. Il est donc important de révéler, d'encourager et de développer les compétences issues de l'expérience de terrain.

Le troisième axe concerne les ouvriers de demain. Il apparaît clairement dans les ateliers que les plus jeunes ont une relation très différente à leur hiérarchie, les distances ayant tendance à s'effacer tout comme les marques de respect. Parallèlement, ils affichent une volonté très claire de donner du sens à leur activité et d'en maîtriser les tenants et les aboutissants, voire de la remettre en question. Ils attendent aussi que l'on réponde à leurs attentes en matière de conditions de travail. Un des modes de coaching qui va vous être présenté leur permet de canaliser leur combativité vers leur activité plutôt que vers leur entourage.

Enfin, le dernier axe porte sur le bien-être au travail. La routine a tendance à générer ennui et lassitude. Il est donc important que les managers laissent une certaine latitude au collaborateur, afin qu'il s'approprie au mieux son activité.

■ Exposé de Xavier Fauquenot

Je vais vous raconter la découverte progressive que j'ai faite du *Lean* chez PSA Peugeot Citroën, en étant associé au travail de l'équipe centrale chargée de sa mise en place. C'est l'observation, dans les ateliers et au fil des ans, de quelques-unes des milliers de relations de travail quotidiennes qui m'a conduit à déceler, dans le *Lean*, son caractère potentiellement respectueux de la dimension humaine. Cet aspect est basé sur des relations authentiques et non pas sur une orthopédie simpliste, comme c'est trop souvent le cas en management. Cela suppose de tourner le dos à quantité de mauvaises habitudes que l'on s'est infligées, les *muda* (gaspillage), *muri* (pénibilité), *mura* (variabilité) des Japonais.

Des années durant, j'ai observé trois niveaux de relations :

- entre ceux qui font les choses et l'activité elle-même ;
- en situations opérationnelles, celles de l'exigence ou de l'aide ;
- de type pédagogique, celles du contrôle ou de l'évaluation.

Très souvent, le manager n+1 qui vient voir ses collaborateurs est zélé, à la fois aux petits soins et normatif, cherchant à "remettre dans le cadre" tout en affichant une sollicitude qui le conduit à en faire trop. Mais en appuyant sa pédagogie sur les écarts, il a du mal à discerner ceux qui sont vraiment problématiques de ceux qui témoignent de la vitalité de ses collaborateurs. Souvent, les équipes travaillent dans un certain désordre parce qu'elles "en veulent" et font preuve d'enthousiasme. Il faut donc que la relation pédagogique maintienne le lien entre une conformité attendue et la vitalité qui, elle, ne se décrète pas. Yves Clot¹ m'a fait découvrir que l'activité humaine est aussi une relation et ne se limite pas à une simple exécution issue d'un rapport translatif avec le chef analogue à une situation scolaire où le maître connaît déjà la solution.

S'appuyer sur soi

Tout a commencé, en 2007, par une demande du patron de la production. Je lui avais été présenté comme un expert en motivation, en comportements, en conduite du changement, bref, en tout ce à quoi on a recours quand rien n'a marché. À son goût, le *Lean* n'allait pas assez vite, il fallait donc agir sur les comportements, sur les valeurs et sur la culture du management. Je me voyais cependant mal faire la leçon à des managers de production qui commandent quotidiennement à des armées de gens. « *Si vous voulez, je peux aller voir : je connais quelques patrons d'usine...* » J'avais prononcé la formule qui nous sortait de l'impasse : « *aller voir* », des verbes qui parlaient à cet homme pragmatique, actif et proche des gens. « *Très bien, me répondit-il, et revenez me voir dans un mois !* » Et c'est en allant voir que j'ai été mis sur la voie de la première de mes prestations : "s'appuyer sur soi".

J'observe les managers de production pendant quelques heures ; je recommence une, deux ou trois fois au besoin ; je prends en note tous les faits relationnels qui expriment leur façon d'exercer leur autorité ; je m'isole ensuite quelques heures pour analyser mes dizaines de pages de notes ; puis je leur rends compte de ce que j'ai pu comprendre de leur façon d'exercer leur autorité directe et nous en parlons ensemble, pendant une longue séance de restitution. Je m'aperçois alors très vite que la valeur ajoutée de cette première prestation est qu'elle leur permet de confronter ce qu'ils vivent de l'intérieur avec ce que j'en perçois de l'extérieur. Leurs scrupules, entretenus par une vulgate managériale plus idéale que pragmatique, sont relativisés par mon regard, aussi neutre et pertinent que possible, et par le recentrage sur des faits singuliers. Cette méthode relativise leur sens du devoir d'exemplarité parfois trop pesant et perturbateur, elle ôte leurs doutes excessifs, elle modère leur souci de perfectionnisme qui peut contaminer leurs relations de travail. En cela, c'est déjà du *Lean*.

Après la première dizaine de managers sur lesquels je me suis fait la main, je reviens voir le patron.

Lui : *Alors, qui avez-vous vu ?*

Moi : *Je ne vous le dirai pas...*

Lui : *Comment ça ?*

Moi : *Ce que j'ai vu va rester confidentiel, car les dix que j'ai observés m'ont vraiment accueilli dans leur cercle. Je n'ai vu que ce que tout le monde, autour d'eux, pouvait voir. Mais j'ai noté et analysé mes observations. Puis on en a parlé en s'appuyant sur des faits.*

Lui : *O.K. Alors, vous en tirez quoi ?*

Moi : *Je ne vous le dirai pas non plus ; si j'en parle, je crains les devinettes du genre : « Ah, je vois de qui vous parlez ! » Je ne fais d'ailleurs jamais état de mes impressions de terrain, car je crains encore plus les cancans : « Telle usine va mal : donc, tel manager est en difficulté. » Les bureaux sont des chambres d'amplification de la connaissance par ouï-dire.*

1. Yves Clot, "L'aspiration au travail bien fait", *Les Annales de l'École de Paris*, Vol XIX.

Lui (après m'avoir poussé à m'expliquer et s'être probablement renseigné): *Alors, remplissez votre carnet de commandes!*

Moi: *Je vous dirai qui j'ai vu au bout de cent managers!*

Cent managers plus tard:

Lui: *Et moi, vous m'observez quand?*

Je l'accompagne deux jours durant et, dans la voiture qui nous conduit d'une usine à une autre, il se retourne vers moi:

Lui: *Vous pouvez commencer la restitution.*

Moi: *Non; pas en présence d'un tiers (le conducteur), pas dans ces conditions et pas sans avoir pu observer jusqu'à la fin...*

Lui (l'air goguenard, se retournant à nouveau vers moi après avoir pris à témoin le conducteur): *C'est que ça doit être grave...*

Cette distance qu'il prend me rassure, il sait d'expérience que je n'applique pas une science du management, mais que j'essaie de lui rendre service. Les choses vues et comprises sont dites sans jugement de valeur. Tous les scrupules relationnels qui ne manqueront pas de resurgir seront relatifs à cette observation solide et factuelle et à une restitution confidentielle.

Cent cinquante managers plus tard, le débriefing avec le patron que j'ai observé commence ainsi:

Lui: *Je sais, je n'écoute pas!*

Moi: *On regarde les faits d'abord...*

Au cours de la restitution, il me suffit de relever, ici et là dans mes notes, des indices factuels de sa façon d'écouter. Ici, une salve de questions qui lui ont été posées, ce qu'il y a répondu et comment il l'a fait; ces faits dissiperont un peu ses auto-accusations en le conduisant peut-être vers d'autres problèmes plus consistants. Là, sa façon d'interrompre les réponses aux questions qu'il a posées: interrompre pour hâter le pas? interrompre parce que la réponse lui suffit pour avancer? À lui de s'appuyer sur ces faits pour mieux comprendre. Ce n'est pas à moi de lui délivrer un oracle de sorcier.

Une heure et demie plus tard:

Lui: *Maintenant que tu m'as dit comment je me débrouille, je fais comment pour m'améliorer?*

Moi: *Tu te changes toi-même... Tes subordonnés et toi, vous n'êtes pas tant des territoires hostiles, étrangers l'un à l'autre, qu'un champ de forces interdépendantes...*

Peine perdue. Il lui faut des moyens, pas de la morale. Même si j'avais été plus clair, il n'aurait compris qu'en agissant. Il est comme moi: je ne comprends ce que je fais qu'en le faisant. Et, en observant tous ces managers, j'ai découvert à quel point ils étaient rompus aux relations humaines.

Je m'aperçois aussi qu'observer peut être très fatigant, signe d'un effort qui a beaucoup de vertus: on sort un peu de soi, on juge de moins en moins, on cherche de plus en plus à comprendre. Ce bienfait me semble alors répondre au besoin de ces managers d'améliorer leurs comportements relationnels en se laissant davantage guider par le dehors et par le devant, par ce que l'on ne connaît pas encore, à investir sa subjectivité, qui est à la fois beaucoup sollicitée et beaucoup déniée, pour retourner aux faits. Je suis sur la voie de ma seconde prestation: "s'en remettre aux autres"!

S'en remettre aux autres

Pour déployer cette nouvelle prestation, le crédit acquis auprès d'une bonne partie des cent cinquante managers que j'ai observés me facilite la tâche. Je propose à quatre équipes de direction, en Espagne et en France, de faire l'exercice suivant: à chacune de leurs réunions de résolution de problèmes, l'un des participants notera la conformité aux normes, tandis qu'un autre relèvera la vitalité des faits relationnels, tels un malentendu ou une interruption, et les vecteurs de communication significatifs, etc. Puis, il analysera ses notes afin de mieux

comprendre les pratiques relationnelles concernées. Un petit vocabulaire et un mode opératoire vont ensuite être mis au point, avec l'aide de ces premiers cadres intéressés.

Les deux dimensions de cet exercice pédagogique de management, contrôle de la conformité et témoignage de la vitalité, sont relatives l'une à l'autre, voire même en tension. Mes premiers "cobayes" y ont vite vu un moyen de distinguer les écarts qui témoignent d'une réelle vitalité, de ceux qui sont véritablement problématiques. En allant plus loin, c'est aussi le moyen pour eux de prendre conscience d'écarts subjectifs manifestant un désir latent que leurs collaborateurs fonctionnent comme eux. Certains viendront me revoir pour me dire que cela a changé des choses en eux, que leurs relations avec leurs subordonnés sont beaucoup plus tranquilles et mieux adaptées au rythme du réel, plus lent que celui des managers. Cependant, la méthode, bien que probante, est trop lourde et trop chère pour être diffusée. Il me faut donc la simplifier encore et banaliser la technique.

J'en suis à deux cent cinquante managers observés et j'ai désormais officiellement intégré l'équipe *Lean*. Quelques constats s'imposent à mon esprit. En premier lieu, les cadres que j'ai rencontrés, sous des dehors rustiques, sont fins : ce sont des gens de la fabrication qui sont en relations directes, fréquentes, variées avec les autres, sur un terrain aux enjeux concrets et forts. En ce sens, ils sont, eux aussi, des psychologues cliniciens et ils durent parce qu'ils se ressource. Mais ils sont aussi handicapés, non seulement par la doxa managériale, mais aussi par l'idée qu'ils se font de l'autorité dont ils sont investis.

Je constate qu'il est difficile de trouver sa place dans une équipe, quand on ne fait pas soi-même les choses mais qu'on les fait faire. On se prend alors à "sur-manager" en voulant se rendre utile, se sentir légitime, au risque de compliquer ce qui ne l'était pas au départ. Je comprends mieux l'adoption, par les cadres, de techniques de management plaquées par des consultants extérieurs ou le recours à des benchmarks excessifs ou superficiels au lieu d'apprendre de leur propre expérience. Ce "sur-management" conduit peu à peu leurs collaborateurs à se mettre confortablement sous la coupe de leur chef, à attendre et à subir le manager au lieu d'agir sur les faits.

Je vois aussi que ces managers vont vite, parfois trop vite, parce qu'ils sont habitués à l'intellectualisation et à la réversibilité des idées. Or, plus on est bas dans la hiérarchie, plus on est lent : immergé dans un réel qui résiste directement, il faut passer des mains à la parole avant d'en arriver à l'écrit. Il faut donc laisser aux mots le temps d'arriver. Mais les diplômés préfèrent souvent traiter les problèmes à leur façon : une difficulté de vissage peut même devenir leur propre souci alors qu'il est avant tout celui de l'opérateur qui y est confronté. Peut-être que, pour le diplômé, « *ce qui se conçoit bien s'exprime clairement, etc.* », alors que pour le fabricant direct, « *ce qui se combat bien s'exprime confusément* » et que les mots pour le dire ne viennent pas aisément. Cela peut parfois mettre les collaborateurs dans l'embarras parce que le réel résiste et que les causes ne sont pas toujours aussi linéaires que le manager les analyse. Pourquoi ne pas plutôt les laisser prendre les choses en main ? Certes, les managers veulent faire partager leur enthousiasme et leur volontarisme mais, parfois, la motivation de leurs subordonnés peut être inversement proportionnelle à la leur ! Le "sur-management" peut générer du "sous-engagement".

En outre, projetant sur l'autre leurs propres fonctionnements et vivant dans un monde d'idées et de transparence, ces cadres subissent souvent les relations qu'ils provoquent : ils interrompent un collaborateur qui ne va pas assez vite à leur goût ; celui-ci perd le fil de son raisonnement ; ils s'en impatientent davantage alors qu'ils sont la cause de cet effet qu'ils se plaignent de subir ! Ils vont souvent trop vite, sans se rendre compte qu'ils viennent submerger et inhiber, par leur rapidité ou par leur clarté, la réflexion de collaborateurs plus lents. Ils saturent aussi leur propos de sens, de "sur-sollicitude". Au final, je constate un grand écart entre la rusticité des situations et la sophistication managériale.

Heureusement, plusieurs événements vont se lier pour me sortir de ce qui risque de devenir dans mon esprit un "marigot" conceptuel. C'est d'abord un patron d'usine, qui me fait faire une visite guidée de ses moniteurs :

Lui : *Mes moniteurs ne font pas leur boulot, ils ne portent pas les gars vers le mieux ! C'est pourtant ça leur job !*

Moi : *Tu veux dire qu'ils ne sont pas des entraîneurs, un peu comme dans les clubs de sport ?*

Lui : *C'est ça !*

Moi: Être entraîneur, ça s'apprend. Et ils ne s'en tirent déjà pas si mal, alors qu'on ne les y incite vraiment pas, à part dans vos sermons...

C'est aussi la formule à l'emporte-pièce d'un chef d'équipe, qui me trotte dans la tête: « *Quelque part, plus tu motives et plus tu démotives. À ce compte-là, je fais quoi, moi?* »

Je m'immerge avec des moniteurs pour que nous réfléchissions ensemble en essayant des choses. Avec un professeur de sport, quelques ergonomes et la kinésithérapeute de l'une des usines, nous allons concevoir et mettre en œuvre un entraînement des moniteurs à une pédagogie dont le but est qu'ils fassent mieux expérimenter aux opérateurs leurs gestes et leurs postures avant de les corriger. C'est à ce moment-là qu'une doctorante en ergonomie va nous conseiller de nous inspirer de la clinique de l'activité développée par Yves Clot et par son équipe, au CNAM. Ce conseil vient à point nommé et va nous mettre sur la voie de la troisième prestation: "se confronter à son activité".

Se confronter à son activité

Être entraîneur, pour les moniteurs, cela signifie laisser les opérateurs se débriefer, réfléchir simultanément à leur activité manuelle, faire des boucles d'apprentissage, laisser l'expérience les guider, favoriser les associations d'idées, confronter leurs façons de faire, etc. Nous essayons l'une des techniques de la clinique de l'activité d'Yves Clot. Nous filmons quelques minutes du travail d'un opérateur, en lui demandant conseil sur les opérations à filmer, sur l'angle de vue, etc. Ensuite, nous l'invitons à regarder le film. Nous le laissons exploiter ce visionnage comme il l'entend, en en parlant, en nous commentant des séquences qu'il visionne à nouveau, etc. Cette technique est judicieusement nommée auto-confrontation simple. Dès les premières séances, un univers se manifeste! C'est très efficace mais, là aussi, c'est cher, je suis seul et, dans le *Lean*, on doit aller vite.

Il me faut désormais industrialiser ce mode de relation managériale dans le cadre des interactions ritualisées par le *Lean* et trouver une première formule plus simple que le filmage des situations de travail. Pour cela, je vais essayer, avec des agents de maîtrise et des cadres de l'usine de Saint-Ouen, des techniques qu'ils peuvent eux-mêmes utiliser. Et cela marche! On schématise un peu, on instrumente aussi. Bien que cela ne fasse pas partie du contrat initial et ne soit pas systématiquement déployé, on arrive à des résultats satisfaisants.

Antonio DE AGUIAR: Je suis chez PSA depuis dix-huit ans. Après avoir été ouvrier au ferrage, je suis devenu moniteur, ce qui veut dire que je suis organisateur opérationnel mais que je peux aussi remplacer n'importe quel ouvrier sur son poste de travail. Je suis un peu comme le capitaine d'une équipe de football, à la fois sur le terrain et leader de l'équipe. J'ai personnellement appliqué la méthode de Xavier Fauquenot en choisissant des opérateurs au hasard. Je leur demande alors: « *Montre-moi. Pourquoi fais-tu comme cela?* », etc. Certains sont bloqués et ne s'expriment pas. Mais, pour d'autres, c'est l'opportunité d'évoquer des problèmes récurrents restés sans solution. Quantité d'informations remontent alors et, bien canalisée grâce à la méthode, la personne peut réfléchir à cette situation et souvent parvenir à l'améliorer.

Pour quelqu'un qui a vainement tenté, à de multiples reprises, d'alerter sa hiérarchie sur son problème et qui, faute de réponse, s'est replié sur lui-même, grâce à cette liberté initialement stimulée, son expérience va remonter et s'exprimer. Il se réinvestira alors dans la situation et trouvera éventuellement par lui-même des solutions originales, quitte à ce qu'elles ne soient pas strictement conformes aux standards. Ceux-ci ne sont pas gravés dans le marbre et peuvent être améliorés. Alors, moins il y a d'intermédiaires, mieux c'est! Si les *Méthodes* entrent en jeu, le temps qu'elles trouvent une solution, l'opérateur sera passif et subira la situation. Pour la personne concernée, trouver la solution peut prendre du temps, mais on la relance, on lui demande où elle en est, on lance une idée... Elle se dit ainsi qu'il y a au moins quelqu'un qui l'écoute et elle reprend confiance.

Oumou TRAORE: Pour ma part, je viens du montage. Nous avons toujours une grande distance vis-à-vis des ingénieurs, lors de la répartition des opérations entre les postes, par exemple. Avant, toutes les modifications devaient passer par les services qualité, qui n'échangeaient qu'avec le chef de ligne, et cela prenait trois mois. Parfois, des conflits survenaient parce que ce que nous disions n'était pas pris en compte. Désormais, les modifications sont faites à l'intérieur des équipes par les opérateurs eux-mêmes: ils en discutent entre eux,

elles sont ensuite validées par la *Qualité* et cela ne prend plus qu'une semaine. Maintenant, on peut réellement communiquer avec la hiérarchie qui tient vraiment compte de ce que l'on fait.

Des hommes qui se développent en développant leur activité

Xavier FAUQUENOT: En 2013, je limite considérablement mes prestations d'observation de l'exercice de l'autorité des cadres, "s'appuyer sur soi" et, en me basant sur ce que nous avons fait dans l'usine de Saint-Ouen, je commence à mettre en place cette prestation plus proche de la valeur ajoutée "se confronter à son activité" dans quatre ateliers de l'usine de Mulhouse.

Dans ces ateliers, les responsables sont formés à la méthode développée à Saint-Ouen. Ils entraînent ensuite eux-mêmes leurs chefs d'équipes afin que ces derniers entraînent à leur tour leurs moniteurs. Et, au fur et à mesure que différents niveaux hiérarchiques sont capables d'adopter ces comportements favorables à un apprentissage dans et par l'activité, ils les transposent dans leurs relations de travail, en commençant par celles que le *Lean* a restaurées : vérification du travail, résolution de problèmes, réunions opérationnelles quotidiennes et tour de terrain. Par exemple, un chef d'équipe constate sur la ligne un problème qu'il est pressé de résoudre : il intervient directement auprès de l'opérateur mais en le laissant d'abord développer sa réflexion. Puis ils alternent des moments de dialogue au cours desquels ils peuvent combiner exigence et aide mutuelle, et des temps pendant lesquels le responsable laisse l'opérateur se confronter à son activité, s'attaquer à ses problèmes, creuser, développer des essais de solutions. Devant tout ce que peuvent faire les opérateurs, leurs responsables sont plus confiants, moins impatients, moins volontaristes, moins tendus.

Ces deux premiers modes de coaching, très opérationnels, que sont dialoguer et laisser celui qui fait se confronter à son activité, sont renforcés par les deux autres modes, eux, plus pédagogiques, qu'adopte un supérieur hiérarchique lorsqu'il vient aider des collaborateurs à progresser en observant des situations de travail. Il le fait désormais, non plus seulement en s'appuyant sur les écarts entre pratiques qu'ils souhaitent améliorer chez ses collaborateurs et les meilleures façons de faire possibles, mais aussi en rendant compte de la vitalité des situations qu'il observe : il témoigne, sans jugement de valeur, de la façon dont ils s'y sont pris, de leurs pratiques relationnelles, comme je le faisais quand les responsables bénéficiaient de ma toute première prestation "s'appuyer sur soi".

Ces modes de coaching peuvent ancrer dans les mœurs ce que tout le monde a toujours appelé de ses vœux, dès avant le *Lean* : d'abord, une subsidiarité qui émerge des exigences de la pratique ; puis, une ergonomie pour ainsi dire *conative*² traitant une charge excessive, engendrée par trop de rigorisme et par une pression inopportune entre les gens.

D'une certaine manière, les opérateurs sont comme la plupart de ces millions de sportifs raisonnables. Ils continuent s'ils progressent. Ils progressent s'ils sont entraînés, coachés. Et jusqu'à un certain niveau de performance, il leur est plus facile d'évoluer progressivement que de stagner. Sans le progrès généré par l'activité elle-même, ils se remettent à subir leurs savoir-faire, leur encadrement, leurs normes et leurs habitudes. Ils vont même transgresser des normes pourtant faites pour eux. Le plus modeste entraîneur de club sportif sait que son rôle cesse très vite de se limiter à donner des consignes et à apporter des corrections. Il se cale plutôt sur les progrès de ses athlètes, sur leur expérience, sur leurs sensations internes et sur l'évolution de la relation entre lui et chacun d'entre eux : il les laisse beaucoup s'entraîner eux-mêmes.

C'est difficile à comprendre pour qui ne pratique pas une activité en compétiteur raisonnable ou en entraîneur pragmatique, et cette difficulté nous pose deux problèmes.

Notre premier problème est que ces techniques ne se comprennent qu'en étant exercées. Les décideurs n'ont pas le loisir de s'entraîner assez pour exercer correctement. Du coup, ils n'en comprennent pas vraiment les enjeux

2. Du mot latin *conatus* qui signifie effort et qui servit à Spinoza à décrire le développement du pouvoir d'agir entrant en composition avec d'autres pouvoirs d'agir. Cette résultante ergonomique *conative* du coaching, en évitant que le pouvoir d'agir des uns ne s'exerce au détriment de celui des autres, prévient donc les risques psychosociaux encourus par la myriade des contrariétés qui peuvent miner la vie professionnelle.

et n'entrevoient pas toutes les conséquences. Il faut alors que les progrès leur reviennent aux oreilles depuis la base. Or c'est long, tant ces progrès sont profonds et souterrains et tant ils conditionnent des progrès plus manifestes. Du coup, ces décideurs privilégient parfois les principes générant les résultats les plus rapides et les plus visibles, au risque de contrarier le développement humain, alors que celui-ci devrait contribuer à obtenir durablement des résultats. Certains d'entre eux ont tout de même choisi de s'entraîner...

Notre deuxième problème est que les psychologues, garants d'un véritable développement humain, ne constatent que certains des méfaits d'un *Lean* impatient. Du coup, il leur est difficile de croire que le *Lean* puisse être la doctrine de management la plus propice à des relations de travail apaisées.

Il reste encore au *Lean* à prouver sa capacité à prendre en compte la dimension collective du travail si l'on veut que le socle de l'autonomie des opérateurs se reconstitue progressivement.

Débat



Michel Berry: *Il est frappant de voir tout le temps et l'énergie qu'il a fallu dépenser pour aboutir à cette chose si simple: laisser s'exprimer les opérateurs!* (Rires de la salle)

Un intervenant: *La mise en place du Lean a aussi suscité des critiques au sein de PSA. Que faut-il éviter, dans la mise en œuvre du Lean, pour ne pas casser l'humain?*

Alain Rojon (ancien responsable de la production chez PSA): *La grande évolution est, depuis 2005, que la hiérarchie est sortie de ses bureaux, a enfilé des blouses et est allée sur le terrain! À partir de là, certains syndicats ont réagi parce que nous parlions directement avec les ouvriers, nous empiétons sur leurs prérogatives. En fait, nous avons réorganisé les tâches pour qu'elles soient à la fois plus productives, mais aussi plus ergonomiques. Tout en supprimant des mouvements inutiles, nous avons mieux responsabilisé les opérateurs, renoué les contacts directs avec la hiérarchie. Chaque opérateur formé une semaine au Lean comprend mieux les attentes liées à son travail, se sent aidé, accompagné. L'usine fait ses gains de productivité, les opérateurs se sentent soutenus, la hiérarchie a retrouvé sa place et les syndicats aussi. Nous sommes convaincus que cette évolution constitue un renforcement des relations humaines dans l'entreprise et une redéfinition du rôle de chacun.*

La place de l'humain

François Cridlig (directeur de l'usine PSA de Saint-Ouen): *La première phase d'application du PES (PSA Excellence System) a été la mise en œuvre et le respect des standards de poste. Cela a été un moment assez difficile, car on enlevait aux opérateurs une part d'autonomie et de créativité. Des critiques sont alors apparues disant que le Lean ôtait au travail son "humanité". Après cette phase initiale et indispensable de "mise sous contrainte", la démarche engagée avec Xavier Fauquenot redonne un degré de liberté indispensable aux opérateurs, sans pour autant remettre en cause les fondamentaux du Lean. Avant d'être directeur du site de Saint-Ouen, usine très attachante dans laquelle on retrouve toute la diversité et l'énergie créatrice des populations de Seine-Saint-Denis, j'étais en Slovaquie. Là-bas, l'application des standards s'y faisait strictement et sans état d'âme. Cependant, une telle rigueur ne serait pas acceptable en France, avec une population qui a davantage besoin d'être autonome, de s'exprimer, d'apporter sa "touche personnelle" au travail accompli. À noter, pour finir, que cette démarche est aussi bien accueillie par les chefs d'équipes, qui "d'applicateurs de standards" retrouvent leur dimension valorisante "d'animateurs d'équipes", accompagnant leurs opérateurs dans l'optimisation de leur poste.*

Antonio De Aguiar: *J'ai participé à deux démarrages de projets de véhicules. Pour le premier, venant d'un secteur dans lequel les rôles étaient strictement définis, j'ai intégré une équipe formidable dans laquelle on savait se parler*

les uns aux autres. Cependant, la ligne était déjà constituée et les standards avaient été définis préalablement sans que les personnes du terrain n'aient été auparavant formées à leur mode d'application. Dans le second projet, en revanche, nous avons été conviés à contribuer à l'écriture des standards aux côtés des services sécurité, ergonomie, méthodes et de diverses personnes qui, a priori, n'avaient rien à voir avec le ferrage mais qui apportaient un regard neuf. Collectivement, nous avons ainsi essayé de trouver des solutions pour améliorer le standard et pour travailler plus sereinement sans avoir, par exemple, à faire des kilomètres pour chercher une pièce. En tant que moniteur qualité, j'ai ensuite été amené à réaliser des formations auprès d'opérateurs appelés à venir travailler sur cette ligne. Leurs remarques ont également contribué à l'amélioration des conditions de travail et leur ont permis de mieux s'investir dans ce nouveau projet.

Xavier Fauquenot : On a beaucoup travaillé, des années durant, sur ce que l'on pourrait appeler le "mezzo Lean", c'est-à-dire sur les nécessaires aménagements des postes de travail. Mais si, comme chez Toyota et comme je le vois désormais dans certains ateliers chez PSA, on met en place un "macro Lean", c'est-à-dire un business serein, une activité lissée, une boucle de réapprovisionnement claire, etc., vous n'avez besoin de vous soucier que des comportements, avec du coaching par exemple.

A. R. : *Comparons la situation du Groupe avant 2006 à celle d'après 2013 : jusqu'en 2006, les centres de production étaient autonomes et évalués sur des résultats majoritairement financiers. Chacun avait alors sa stratégie managériale propre afin de se différencier des autres ou de se mettre en valeur. Les ingénieurs, habitués à être les meilleurs à l'école et à régler rapidement les problèmes, cherchaient à imposer sur le terrain leurs solutions. Aujourd'hui, je constate que nous avons des équipes de terrain de hiérarchie ou de technicité différentes, qui travaillent et apprennent ensemble, ce qui est nettement plus performant. Les niveaux hiérarchiques ont été mélangés sans que cela porte atteinte au respect du chef. Cette nouvelle dynamique fait que l'on est au plus près des événements et que les choses se passent d'une manière plus rapide et plus efficace. Avant 2006, nous n'arrivions pas à tenir correctement nos budgets : cinq ans plus tard, les progrès constatés étaient visibles sur les accidents du travail, l'absentéisme, la qualité et les délais des produits fabriqués avec des budgets excédentaires.*

Int. : *Est-ce là ce que vous ressentez ?*

Oumou Traore : Effectivement, cela va plus ou moins dans ce sens. La différence est très nette entre avant 2005 et aujourd'hui, en particulier sur le plan du contact. Le côté humain s'est amélioré dans l'atelier : quel que soit leur niveau d'éducation, les ouvriers forment une famille. Dans la fabrication, il ne faut pas oublier que ce que les ingénieurs créent, se réalise ensuite grâce à nous, ce que beaucoup d'entre eux oublient encore. Personnellement, j'ai commencé à l'usine d'Aulnay-sous-Bois, sur la chaîne de la Citroën C3. Cette C3, c'est mon bébé ! C'est ma fierté parce que je sais que j'ai contribué à sa fabrication. Que les ouvriers soient désormais autorisés à y participer est quelque chose d'important qui fait que tout se passe généralement très bien.

Int. : *Et vous, avez-vous acheté une C3 ?*

O. T. : Bien sûr !

A. De A. : À Aulnay, d'où je viens aussi, on parlait plus librement et un vrai dialogue s'était mis en place, depuis l'opérateur jusqu'au directeur qui passait dans les allées pour parler avec le personnel, ce que je n'avais jamais vu depuis mon entrée chez PSA, en 1996. Au lieu des remontrances sans fin dont les chefs nous abreuyaient quand on faisait une erreur, on essaie de comprendre et de trouver des solutions ensemble. Les gens commencent à se confier et à parler des problèmes qu'ils rencontrent, alors qu'auparavant ils les gardaient pour eux.

Int. : *Je m'étonne que l'on redécouvre le Lean comme si c'était une innovation alors qu'il y a trente ans, des précurseurs, chez PSA Mulhouse, en prônaient déjà la mise en œuvre.*

A. R. : *Dans les années 1980, les personnes convaincues ne constituaient qu'un petit noyau. Or, pour que cela marche, il est nécessaire que le chef au plus haut niveau en soit aussi persuadé et qu'il y ait un nombre suffisant de membres*

de la hiérarchie prêts à développer le Lean! La formation est un outil pour réaliser cela. Aujourd'hui, il y a beaucoup de gens formés, dans les usines, les études, les services commerciaux, etc., et cela me semble désormais suffisamment ancré pour durer. En 2005, nous avons eu la chance de construire une usine en commun avec Toyota, en Tchéquie. Nos ingénieurs français ont appris leurs bonnes pratiques qu'ils ont ensuite comparées à ce que nous faisons chez nous, dans le même domaine. Ceci nous a permis de développer notre système d'excellence. Un an après, nous avons eu la chance de créer notre propre usine à Trnava, en Slovaquie, dans laquelle nous avons mis en œuvre notre nouveau système de production. Cette usine est aujourd'hui aussi compétitive que celle de Toyota à Prague. Nous avons donc acquis cette formation exceptionnelle sur le terrain et nous l'avons ensuite diffusée, toujours en partant d'en haut. À ce jour, les chefs et la hiérarchie ont été formés, ils sont donc tous imprégnés de ces principes et peuvent les faire appliquer.

Une rationalité admirable

Int. : *Généralement, les problèmes qui se posent dans une organisation sont dus à un mauvais management et les responsables n'aiment pas se l'entendre rappeler. Comment faites-vous alors pour expliquer à tous ces chefs que vous côtoyez qu'il est grand temps pour eux de retourner sur le terrain ?*

Xavier Fauquenot : La critique est aisée, surtout quand on est au bord du bassin, journalistes spécialisés, consultants, demi-savants et autres "littéraires" approximatifs parmi lesquels j'avoue me compter. Mais une usine, c'est avant tout une rationalité admirable, une œuvre d'ingénieurs, même si cela crée parfois quelques rigidités. Plutôt que d'être un donneur de leçons sous le prétexte que l'on penserait autrement, mieux vaut s'embarquer et apprendre avec les ingénieurs. Notre formule de coaching nous est, pour grande partie, venue du travail mené à leur côté. Depuis près de deux siècles, les ateliers sont perçus ou voulus comme des lieux civilisateurs grâce à la rationalité, et on progresse en ajoutant à cette rationalité même s'ils ne se réduisent pas à elle seule. Il y a donc une place à trouver et à tenir, au coude à coude avec ses responsables – et parfois face à face –, une place qui ne soit pas usurpée. Cela est probablement valable pour les fonctionnels de l'entreprise aussi bien que pour la hiérarchie quand ils sont en situation pédagogique, en situation de booster la conformité et aussi de témoigner de la vitalité.

Int. : *Ces méthodes réussissent-elles à pacifier les nouvelles générations d'opérateurs, réputés plus indisciplinés que leurs prédécesseurs ?*

X. F. : Ces "ouvriers du futur", qui en fait sont déjà là, ont parfois des revanches à prendre avec la vie. Je me dis que nous devons nous mettre à l'école des managers de salle de boxe ou des entraîneurs d'équipes de foot qui savent laisser ces jeunes recentrer leur insatisfaction native sur leurs sports. Même s'ils sont parfois indisciplinés au départ, cela fait souvent d'excellents combattants sur le ring. Dans une moindre mesure, les ateliers peuvent être des "écoles civiques" parce que là, il y a des choses concrètes à faire, parce que c'est difficile, parce qu'on le fait avec des gens de toutes provenances, avec lesquels on partage une expérience et des défis, etc., et que cela exige de savoir constamment s'ajuster. Ces nouvelles générations me semblent donc avoir beaucoup d'atouts, mais sans doute pas les mêmes que ceux de leurs aînés.

Int. : *La formation professionnelle des opérateurs et des managers les a-t-elle aidés pour évoluer dans ce contexte nouveau ?*

X. F. : À l'usine de Poissy, le coaching est l'un des axes du *Lean*. On y réoriente en même temps les formations vers le travail manuel, y compris pour les managers de proximité: refaire des enchaînements d'opérations, faire des katas, comme disent les orientaux, c'est-à-dire aller chercher très profondément en soi la façon de toujours "répéter au-delà de la répétition", etc. Les managers trouveront une partie de leur autorité pédagogique en faisant ce genre d'expérience. Dans ces formations, on va laisser les effets comportementaux possibles émerger plutôt que de les prescrire abusivement. Je crois qu'il est bien des cas où, lorsque l'on commence à disserter sur l'humain, sur les valeurs, c'est qu'ils sont moins vivants que lorsqu'on en parlait peu, car on était actifs ensemble, donc très humainement.

■ Présentation des orateurs ■

Xavier Fauquenot: référent comportements du *Lean* en production, après avoir travaillé dans le marketing stratégique, au bureau d'études, dans un projet de logistique de PSA et, avant cela, dans une association de prestations de services, dans un organisme d'études d'opinion et dans l'Armée.

Antonio De Aguiar: moniteur qualité chez PSA Peugeot Citroën à l'usine de Saint-Ouen depuis 2010; a été de 1996 à 2010 ouvrier (soudeur, polyvalent, cariste, retoucheur sur tôle nu et moniteur) chez PSA Peugeot Citroën d'Aulnay-sous-Bois.

Oumou Traore: opératrice à l'emboutissage à l'usine de Saint-Ouen, PSA Peugeot Citroën; précédemment opératrice de montage à l'usine d'Aulnay-sous-Bois de PSA Peugeot Citroën.

Raphaël Wattinne: ingénieur de l'ENISE (École nationale d'ingénieurs de Saint-Étienne); responsable de service Qualité, *Lean manufacturing* et maintenance outil sur le site de Saint-Ouen; chez PSA depuis 2010, dans un premier temps en tant que responsable d'atelier maintenance outil; au sein de l'industrie automobile depuis douze ans, pour PSA, Continental et Renault dans les domaines, méthode, qualité et production.

Diffusion janvier 2016
