





© FRÉDÉRIC DOLLÉ POUR L'INRS

# Steelcase Plus d'idées, pour moins de stress

Il y a trois ans, suite à un diagnostic de la CRAM Alsace-Moselle, Steelcase, producteur de mobilier de bureau, mettait en place sur son site de Wisches (Bas-Rhin) des actions destinées à alléger le stress de ses salariés. Aujourd'hui, ces mesures commencent à porter leurs fruits : davantage de confort, moins d'accidents, une grande interactivité dans les équipes de travail mais aussi des gains de productivité.

**S**teelcase, fabricant de meubles de bureau, fait partie d'un groupe américain et évolue dans un secteur très concurrentiel sur le plan international. Le groupe applique depuis 2004 une philosophie appelée le « *lean manufacturing* », qui s'inspire du système de production de Toyota et s'appuie sur la chasse aux « 7 gaspillages » : la surproduction, les produits défectueux, le stockage, les attentes, le transport, les tâches et les mouvements inutiles. « *Dans un premier temps, l'introduction de ce système a été mal ressentie, principalement du*

## En amont, un diagnostic détaillé

**L**a Caisse régionale d'assurance maladie d'Alsace-Moselle a effectué en 2004, à la demande de Steelcase, un diagnostic détaillé du stress et de ses causes sur le site de Wisches (cf. *Travail et Sécurité*, mars 2005). Laurence Weibel, neurobiologiste chargée de la prévention des risques psychosociaux à la CRAM Alsace-Moselle, s'était alors appuyée sur un comité de pilotage interne paritaire, composé de représentants de la direction, du médecin du travail, de l'infirmière, de l'animateur de sécurité, de l'ergonome du groupe, de représentants du CHST et des organisations syndicales. Un questionnaire avait été proposé aux salariés, afin d'identifier le stress et les contraintes de travail qui le génèrent. Les résultats avaient montré que si le niveau global de stress n'était pas préoccupant, certains secteurs de l'entreprise affichaient un score de stress plus élevé et nécessitaient d'engager des réflexions sur l'organisation du travail.

*simple fait du changement* », se souvient Paul Kleffer, directeur actuel du site de Wisches, dans la vallée de la Bruche. Par exemple, sur la ligne de fabrication des caissons, chaque opérateur s'est retrouvé à n'effectuer qu'une partie des opérations, face à la ligne. Des aménagements successifs ont été apportés à l'organisation du travail dans le cadre du « *lean* », notamment pour un meilleur équilibrage de la répartition des tâches et pour le « lissage » de la production. Et la réflexion par secteur, engagée à la suite du diagnostic de la CRAM, a pu en outre faire émerger des

solutions collégiales à certains dysfonctionnements. « Le diagnostic organisationnel et psychosocial a permis d'identifier une série de problèmes générateurs de stress. Ces résultats ont ensuite été pris en compte au quotidien, pour les résoudre secteur par secteur, sur les lignes de production, en logistique et dans les services support. Une expérience très enrichissante, parce qu'elle a permis d'aborder les choses autrement, se félicite Marianne Mengus, médecin du travail chez Steelcase. Cela a permis par exemple d'améliorer le séquençage de la ligne, c'est-à-dire l'ordre dans lequel on fabrique les caissons : une équipe d'ordonnement a été chargée d'en assurer le

suivi, en interaction avec le site de Marlenheim. »

### Une communication positive

Le secteur caissons et la ligne peinture devant fonctionner en interactivité, des règles de fonctionnement interlignes ont été élaborées, afin de recadrer les fonctions de chaque secteur, de les faire connaître mais aussi de vérifier le respect des règles. Car le diagnostic avait fait apparaître la nécessité de redéfinir les responsabilités, de bien spécifier qui fait quoi. Cette volonté de préciser les choses se retrouve à tous les échelons : par exemple, chaque salarié, directeur com-

pris, porte sur lui une feuille établie par poste, avec la liste de l'ensemble des tâches standard qui y affèrent. Dans ce même souci d'interactivité, des personnes de la ligne « pieds » ont été intégrées dans des groupes de travail de la ligne « bureaux ».

Toute une panoplie d'actions antistress sont ainsi venues compléter et conforter les procédures spécifiques au système « lean », qui fait déjà la part belle à l'information. Des panneaux indiquant le mode opératoire de chaque poste ponctuent les lignes. Objectif : apporter de la clarté, faire comprendre d'emblée sans obliger à poser des questions. Ils facilitent aussi beaucoup la formation rapide des intérimaires. Des zones de communication ont également été aménagées, où chaque équipe se réunit quelques instants avant de se mettre au travail. Elles exposent des organigrammes, des histogrammes de production, des tableaux indiquant par des couleurs différentes les niveaux de progrès de tel ou tel secteur, des projets à valider... Comme le rappelle la direction, « il y a quelques années, les gens ne voyaient pas forcément l'avenir très clairement. Il régnait un sentiment d'inquiétude lié aux difficultés financières du groupe, qui ne sont plus désormais à l'ordre du jour ». Aujourd'hui, la communication est plus positive, on parle des marchés gagnés, de la stratégie et de l'avenir de l'entreprise... Les groupes de travail « post-diagnostic stress » ont en outre mis l'accent sur l'importance de savoir

*Avant de se mettre au travail, chaque équipe se réunit quelques instants pour faire le point sur la production. Connaissant la situation de l'entreprise, les salariés voient l'avenir de façon plus positive.*

## Du problème à sa solution immédiate

**D**ans le cadre des procédures d'amélioration continue liées au système de production, des groupes de travail – les « kayzen » – fonctionnent régulièrement au sein de l'entreprise : ils regroupent des opérateurs, détachés pendant quelques jours de la production pour chercher des améliorations pratiques à apporter à leurs postes de travail. « On y traite, parfois même à l'aide de maquettes, de questions d'ergonomie, de changements à intégrer pour améliorer les postures et économiser les gestes, mais aussi de rangement des outils, d'organisation des équipes... » En 2006, 82 personnes, soit 3 600 heures de travail, ont été impliquées chez Steelcase-Wisches dans ces groupes de propositions, qui sont le plus souvent immédiatement opérationnelles.

exprimer la satisfaction aux salariés, lorsqu'une réalisation est réussie. Les réunions de production ou d'équipe se terminent désormais toujours sur un point positif.

### Des changements intégrés

Autre clé du « lean », confortée par les groupes de travail par secteur, le recueil des suggestions, par l'intermédiaire des fiches à idées. Un tableau annonce qu'en moyenne, chaque opérateur trouve mensuellement 1,4 idée. Un petit train approvisionne les opé-



© FRÉDÉRIC DOLLÉ POUR L'INRS



Les lignes caissons et peinture devant fonctionner en interactivité, des règles interlignes ont été définies.

© FRÉDÉRIC DOLLÉ POUR L'INRS

rateurs sur leur poste de travail, ce qui évite de nombreux déplacements. Le rangement des outils a été optimisé, les livraisons sont plus équilibrées, diverses astuces permettent d'incliner les pièces à monter pour qu'elles soient plus facilement maniables... Pour Joseph Chowrimootoo, leader de zone, en poste dans l'entreprise depuis vingt ans, les conditions de travail ont progressé notamment « avec la disparition de l'en-cours qui donnait toujours l'impression que l'on était en retard, ce qui générait du stress. Le fait de livrer son matériel à l'opérateur constitue également un plus ». Des entretiens de progrès, effectués individuellement chaque année, sont recueillis par les responsables de lignes, qui en font part à la direction. « Nous avons été heureux de lire à plu-

sieurs reprises cette année que le lissage de la production avait apporté du confort », signalent Paul Kleffer et Elisabeth Fetter, responsable des ressources humaines, qui en concluent

que la compréhension du système de production a bien progressé. Un audit, réalisé il y a quelques semaines, a d'ailleurs mis en évidence que les opérateurs estimaient que

leur travail avait été simplifié. Elisabeth Fetter observe par ailleurs une tendance à la baisse des accidents du travail et, de façon générale, une ambiance plus détendue. Cette convivialité est entretenue aussi par de petites attentions lors d'une action exceptionnelle individuelle ou au niveau d'une équipe, sous forme de bons d'achat, voire simplement d'un café offert... « Les groupes de travail sur le stress ont fait valoir l'importance de la reconnaissance du travail fourni. Ces petits gestes ont un impact positif sur l'atmosphère générale », précise Marianne Mengus.

## Carte de visite Steelcase

Ce groupe international compte 13 000 employés. Le siège international (hors Amérique) est en France, à Strasbourg. Le chiffre d'affaires de l'année 2006 (mars 2005 - fin février 2006) s'est élevé à 3,1 milliards de dollars. Le groupe possède une cinquantaine de sites industriels dans le monde dont quatre en France (Wisches, Marlenheim, Sarrebourg, Senonches) pour 1 300 salariés.

### Site de Wisches

Effectif : 200

Organisation du travail en 2x7

15 % de femmes en production

Ancienneté moyenne : 20 ans

Métiers : métallurgie, soudure, peinture, magasinage, montage, emballage, expédition, transport routier.

Myriam Niss  
Photos : Frédéric Dollé