FORM' ACTION

FEDERATION CGT DES SOCIETES D'ETUDES
263 rue de Paris - Case 421 - 93514 MONTREUIL CEDEX
Tél : 01 55 82 89 41 - Fax : 01 55 82 89 42 - Email : fsetud@cgt.fr - Site : http://www.soc-etudes.cgt.fr

LE LEAN MANAGEMENT
[Journée d'étude du 29 janvier 2013]

Intervenant : Franck CHERON – Cabinet EMERGENCES

Le Lean Management est une méthode de type d'approche systématique avec pour objectif d'atteindre l'excellence opérationnelle. Il s'agit en particulier de supprimer tout ce qui n'apporte pas de valeur ajoutée. En clair, c'est la mise en place d'une relation de type capitaliste et marchande dans toutes les sphères de la vie. Mais en même temps, cette relation doit nécessairement, impliquée les salarié-e-s d'une manière ou d'une autre.

L'optimisation pour une meilleure rentabilité du capital doit rimer avec implication personnelle, c'est la condition de la réussite du Lean. D'où la multiplication d'outils pour faire passer la pilule et faire en sorte que le salarié honteusement exploité soit heureux de l'être pendant au moins un temps.

Il n'y a pas de bon ou de mauvais « *Lean* » comme certains ont tendance à expliquer pour convaincre que le « *Lean* » profite à tous. Le « *Lean* » n'a qu'un but, faire du salarié la clé de voute de sa propre servitude, en décuplant l'individualisme afin de briser toute envie de lutter collectivement.

C'est un outil qui brise le corps et l'esprit notamment par le biais de l'affect. Dans ce cadre, les entretiens annuels sont un élément important du dispositif.

Cette journée d'étude nous a onc permis de déconstruire les discours et les illusions autour du Lean pour faire apparaître la réalité de cette « *organisation* » du travail. En effet, c'est au travers de notre capacité à appréhender le Lean management que nous pourrons le combattre efficacement.

Position du problème

Nous avions abordé cette question lors de notre IXème congrès.
Il nous est apparu important d'y revenir afin d'en démontrer les mécanismes et d'armer les camarades contre une organisation du travail qui sous couvert d'une démarche de mobilisation et de progrès pour l'entreprise et le salarié, recèle en réalité une exploitation maximale de l'être humain.

Texte de référence

⇨ Le support de cours Emergences

⇨ NVO hors-série, la santé quel travail ?

QUELQUES ELEMENTS HISTORIQUES

En 1936-37, Kiichiro Toyoda, fils de Sakichi Toyoda, fondateur de TOYOTA, reconvertit l'entreprise familiale, industrie textile, dans l'industrie automobile. Prenant en compte toutes les faiblesses du fordisme du point de vue de la rentabilité du capital, le Toyota Production System émerge et se développe.
Au lendemain de la seconde guerre mondiale, compte tenu d'une situation de pénurie, de problèmes internationaux, de la concurrence sur le marché de l'automobile et de l'éclatement de ce dernier, TOYOTA se lance dans une Production de petites séries. Cette production va de paire avec le développement du « *just in time* » et du « *5.0* ».
Lors du choc pétrolier, TOYOTA ne connaît pas de baisse significative d'activité, et contrairement à ses concurrents, elle ne cessera d'augmenter à partir de 1974.
Dans les années 80, des chercheurs du Massachusetts Institute of technology effectuent une recherche sur le système TOYOTA et publient une étude sur le « *toyotisme* ». Les chercheurs rebaptisent cette méthode de « *Lean* », à savoir « *Amaigrissement, dégraissement* ».
Le « *Lean* » va se généraliser dans l'industrie automobile et les sous-traitants puis dans l'ensemble des secteurs d'activités.

LA METHODE LEAN

C'est une méthode qui connaît plusieurs appellations. On trouve pêle-mêle le « *Lean* » Manufacturing, le Lean Management, le Lean Office, le Lean Thinking … Le « *Lean* » se traduit souvent par « *amélioration continue* ». C'est une méthode qui remodèle et modifie l'activité travail en permanence sans « *temps mort* ». Il est présenté comme la méthode miracle (!!!). Elle permet à l'entreprise des gains de productivité, une hausse de la rentabilité, une production personnalisée, une réduction des coûts et une réduction du délai de production. En fait, une méthode qui permet de faire plus de profit … à distribuer sous forme de dividendes aux actionnaires.
Côté salarié, cela se traduit par un travail effectué dans l'urgence, une exposition aux Troubles Musculo Squelettiques, une réduction des marges de manœuvre, une autonomie tronquée et enfin une réduction des temps sociaux. L'objectif :robotiser le salarié pour en faire une machine à profit pour quelques uns.

LE LANGAGE LEAN

Le « *Lean* » a un langage propre, associé à des techniques autonomes et complémentaires.
Il n'est pas possible de citer la totalité de ce à quoi est associé le Lean. Retenons en quelques uns : le juste à temps, le sidoka, le 6 sigma, le muda, le 5 S, le 5 P, le pdca, le GEMBA, le détrompeur, le flux tendu, le flux tiré, le flux poussé, le kaisen …

LA METHODE 5S

Cette méthode s'appuie sur le Toyota Production System (TPS). Elle vise à produire de la qualité au coût le plus bas, produire dans le plus court délai possible et éliminer le gaspillage (Le MUDA). Ces trois objectifs s'appuient à la base sur le JIDOKA et le JIT. Pour le JIDOKA, on ne contrôle pas la qualité, on fait la qualité. C'est une démarche visant à bâtir des produits et services de « *qualité* » pour réduire les productions non conformes.

Il s'agit de limiter le coût des non conformités au plus tôt en agissant lors de la production :

DETECTER LES ANOMALIES, LES DYSFONCTIONNEMENTS REELS

↓

PERMETTRE L'ARRÊT IMMEDIAT DE L'ACTION

↓

CORRIGER IMMEDIATEMENT LE DYSFONCTIONNEMENT

↓

ANALYSER LES CAUSES PROFONDES (LE 5P)

↓

MISE EN PLACE D'UNE SOLUTION CORRECTIVE PERMANENTE

Le principe de JIDOKA s'appuie entre autres sur l'automation, c'est-à-dire l'autonomisation conjuguée à l'autonomie.

Àssocié au JIDOKA, on a le JIT à savoir le Juste à Temps.
Il se caractérise par :

- Le temps ⇨ «*Maîtrise* » des temps de production.
- Le flux tiré ⇨ le pilotage par l'aval.
- Le respect de la commande ⇨ production conforme (standardisation).
- La quantité commandée ⇨ produire uniquement la quantité commandée.
- Le takt time ⇨ programmer les rythmes de production (marché, saison …)

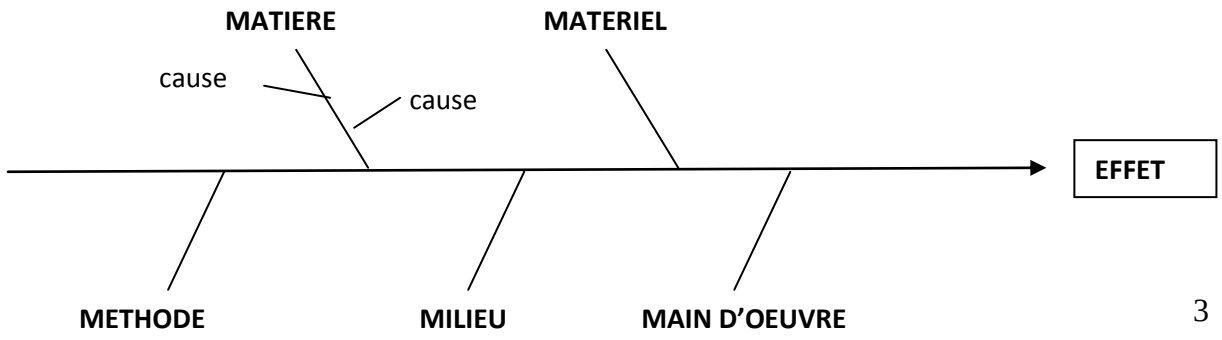
En fait, on ne produit que ce que l'on vend. Ces produits sont « *personnalisés* ». Dans ce cadre, le facteur déterminant la flexibilité à outrance du travail et l'annualisation du temps de travail.
La méthode servant à identifier la ou les causes profondes d'un dysfonctionnement pour y remédier est le 5 P, c'est-à-dire le 5 pourquoi :

1. Agir sur le GEMBA (le terrain) → observer et analyser le travail réel sur poste,
2. Poser le problème → méthode QQOCQP,
3. trouver la/ les cause-s → identifier le pourquoi du problème,
4. Trouver les causes de la cause → la cause devient alors le nouveau problème
5. Répéter 5 fois l'opération → identification de la cause profonde.

Il s'agit ensuite de définir une mesure corrective et faire appliquer cette mesure. Attention, l'action corrective est une action de prévention sur un problème de production, par (sur) la santé du salarié.

LES METHODES « ASSOCIEES »

Afin de pouvoir identifier les causes d'un effet, on se sert du diagramme d'Ishikawa. Les causes sont regroupées dans 5 familles, les 5 M. On identifie dans chaque famille le ou les causes possibles par d'autres arrêtes.



De nombreuses variantes existent mais le principe demeure. Cette démarche pose la question des démarches qualités.
Agir sur le terrain, le GEMBA nécessite un cycle permettant la mise en œuvre d'un projet dont les effets, y compris les effets induits, sont mesurés avant d'acter la procédure. Aussi, les projets sont en général présentés comme des béta tests avant la généralisation :

Plan ➡DO
⬆ ⬇
ACT⬅ Check
▲
COMITE DE SUIVI

Enfin l'ensemble est articulé au Kaisen, le cycle d'amélioration constant.

C'est au travers de ce cycle que sont identifiés les 7 MUDA, les 7 gaspillages :

- Attente,
- Sur la production [trop, trop tôt],
- Rebuts, rejets … [qualité],
- Transport [matériel, information],
- Déplacement [pièces, opérateurs…] à voir ???,
- Stock,
- Traitement [précision].

LE LEAN ELEMENT DE LA DEGRADATION DE LA VIE

Le Lean Management s'étend dans la plupart des activités de services, dans la banque et l'informatique en particulier (environ 28% des salarié-e-s subissent cette mutation de l'organisation du travail).

Pourtant la mise en place du « *Lean* » se traduit par une montée des risques psychosociaux et des troubles musculo-squelettiques. Philippe ROUZEAUD dans son livre « *Le Lean tisse sa toile et vous entoure* » le constate : *« l'intensification des rythmes de travail, la suppression des moments d'échanges et des déplacements jugés inutiles aboutissent à un délitement du lien social. Par ailleurs, la quantification de toutes les tâches vides de sens le travail, ce qui est désastreux pour l'image de soi et la santé mentale des salariés* ».

Ces effets ont été pour la première fois confirmés par le TGI de Nanterre. En effet, il a considéré que le CHSCT de Cap Gemini Technologie Services était en droit de faire appel à un cabinet d'expertise dans le cadre d'un projet de Lean Management, lequel part « *induire des transformations importantes des postes de travail découlant de l'organisation du travail, des modifications des cadences et des normes de productivité, voire des aménagements modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail* ».

La méthode « *Lean* » a des conséquences importantes sur la santé. C'est aussi ce que révèle une étude du centre d'étude de l'emploi sur l'impact des formes d'organisation du travail sur la santé, menée par le socio-économiste Antoine VALEYRE. Ainsi, 66% des salarié-e-s en « *Lean* » se déclarent être exposés à des atteintes liées à la santé au travail et 32,6% souffrent du stress.

D'après une étude commandée par l'Union Européenne, près de 30% des personnes travaillant en « *Lean* » déclare être soumises à des cadences de travail trop élevées. 50% estime que les délais fixés par leurs hiérarchies sont trop serrés ? ce qui engendre des retards pour 25% des équipes. 52% des employés doivent interrompre au moins une fois par jour leur travail pour une autre tâche imprévue, qui est perturbatrice dans 1/3 des cas.
L'Union Européenne conclut son étude par le constat que les conditions de travail sont plus mauvaises en « *Lean* » que dans toute autre forme d'organisation du travail, y compris Taylorienne. Il n'y a pas que des études qui pointent les dégâts du « *Lean* ».

A IBM France, le délégué CGT milite pour la suppression du « *Lean* », un « *système qui met sous tension* » les salarié-e-s. Chez ATOS, les vagues Lean déferlent sur les pôles du groupe : conseil, infogérance et intégration. La méthode utilisée est le Total Operationnal Performance, le top, mis en place par leur PDG Thierry BRETON. Une expertise réalisée à la demande du CHSCT a révélé l'ampleur du désastre : rythme de travail plus soutenu, contrôles renforcés, moins de latitude, postes vidés de leurs contenus, difficultés relationnelles avec le management et les clients, managers sous tension, mises en disponibilités … « *Le stress et la charge psychosociale s'accroissent car on demande aux salariés de faire plus avec moins de personnel* » affirme une représentante du personnel CGT.

> Le Lean exacerbe les individualités. Il s'accompagne d'une hausse des brimades, d'harcèlement moral à l'égard des salarié-e-s qui ne sont pas au top.

Le malaise apparaît dans les chiffres : 30% d'absentéisme et autant de salariés utilisateurs de médicaments psychotropes … « *L'aberration est que le Lean ajoute des contraintes car les salariés doivent chaque jour effectuer des comptes-rendus d'activités chronophages et jugés inutiles* ! » déplore le secrétaire CGT du CHSCT. Le Lean … aboutir à un système désincarné où les salariés deviennent des robots », déclare un des délégués syndicaux CGT d'Atos.

LA QUESTION DE LA SANTE AU TRAVAIL

A. Le travail :

Le « *Lean* » est à la fois une atteinte à la santé et une remise en question du « *travail* ». C'est pourquoi, il apparaît essentiel de définir ces deux notions. En effet, cela nous permettra de combattre efficacement le « *Lean* ».
Le travail participe à l'identité des individus :

- Identité au travail : « *j'existe socialement au travail* »,
- Identité par le travail : « *je suis mon travail* »

Le travail est un référent identitaire.

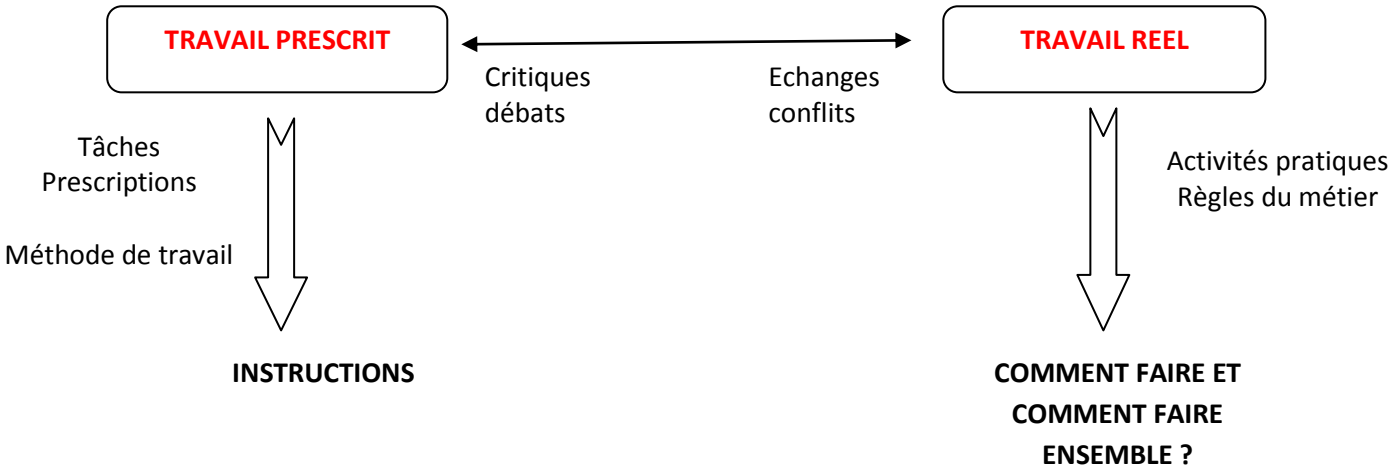
Dans ce cadre, le travail est appréhendé en cinq dimensions :

- une dimension socio-économique – l'homme agent de production,
- une dimension institutionnelle – cadre/ employé/ ouvrier,
- une dimension psychologique – l'identité au travail,
- une dimension relationnelle – les collègues,
- une dimension personnelle – la représentation de soi.

Mais le travail s'appréhende aussi au travers du social, de l'émotionnel, du relationnel et du matériel.

Social	***Emotionnel***	***Relationnel***	***Matériel***
Métiers Qualifications Temps Horaires Retraite Congés	Souffrance Plaisir	Solidarité Coopération Hiérarchie	Salaire Produit Maladies

Au travers de ces déclinaisons, ce sont les rapports travail visible/ travail invisible et travail prescrit/ travail réel qui doivent être abordés. Et ce en mettant en avant que le travail visible est le travail prescrit et le travail invisible, le travail réel.



Rappelons que si le travail consiste à produire un objet ou un service, par une action originale, destinée à réaliser ce que l'organisation ne peut prévoir, c'est avant tout une relation sociale.

Si l'on note qu'il existe plusieurs formes de relations sociales de travail, à savoir le bénévolat, l'artisanat et le libéral, c'est le travail salarié qui prédomine puisqu'il représente 90% de la population active.

Le travail salarié est caractérisé par une relation employeur-salarié. Ainsi, l'employeur achète le travail du salarié qui ne lui est pas destiné mais qui va lui permettre de faire du profit. Dans ce cadre, l'employeur dispose du monopole de décision sur l'usage du travail salarié et les moyens de les réaliser. C'est la relation de subordination. De la sorte, le travail salarié devient une marchandise c'est-à-dire un emploi … d'où le terme, marché du travail.

Or le travail est un bien propre de l'individu dont « *l'emploi* » ne représente qu'une infime partie d'un contenu réel.

MECANISME DU TRAVAIL SALARIE

A – M – A'. l'employeur achète avec de l'argent A des marchandises M. Ces marchandises sont de deux sortes, la force de travail qui constitue l'emploi et des moyens de production. Cette combinaison crée une nouvelle marchandise qui sera vendue et rapportera à l'employeur plus d'argent qu'investit au départ.

LA SANTE

La santé n'est pas seulement une question médicale. C'est d'abord une question sociale où se mêlent la nature et le contenu des rapports sociaux. La santé, les conditions et sa construction sont l'objet de débat social.

Il est possible de retenir deux définitions pour appréhender au mieux cette notion :
Celle de l'organisation Mondiale de la Santé de 1947 et ratifiée par l'Etat français :
« *Un complet état de bien-être physique, mental et social* ». Et cette de G. CANGUILHEM dans son ouvrage intitulé « *Le normal et le pathologique* » :
« *Etre sain, c'est non seulement être normal dans une situation donnée, mais être aussi normatif, dans cette situation et dans d'autres situations éventuelles. Ce qui caractérise la santé, c'est la possibilité de dépasser la norme qui définit le normal momentané, la possibilité de tolérer des infractions à la norme habituelle et d'instituer des normes nouvelles dans des situations nouvelles* ».

Mais depuis 1947, l'action la capacité à agir, le mouvement des individus sont au cœur de la construction santé. Le professeur Christophe DEJOURS, médecin psychiatre affirme que « *la santé, c'est d'avoir les moyens de tracer un cheminement personnel et original vers le bien-être physique, psychique et social* ! ». Jack RALITE en 1982 déclare que « *la santé est une capacité d'adaptation des humains aux variabilités et agressions de l'environnement, y compris celles du travail, mais à deux conditions ;*

- *Sans prélèvements sur les capacités vitales des humains,*
- *Mais au contraire en y puisant des capacités nouvelles pour un propre développement* ».

La conférence internationale d'Ottawa en 2000 insiste sur le fait que « *la santé est une conquête* ». En effet, la santé est équilibre individuel instable à conquérir à chaque instant, qui exige par conséquent, de disposer des moyens d'agir pour établir et renouveler le compromis favorable. Yves CLOT, professeur psychologue du travail au CNAM ne dit pas autre chose : « *La santé est étroitement liée à l'action, et c'est parce que précisément cette action n'est pas centrée sur la maladie qu'elle s'y oppose de manière déterminante* ». Aussi, « […] dans ce contexte la santé n'a que deux destins possibles : sa construction ou son altération […] »

LA RELATION TRAVAIL SANTE

La construction de la santé au travail dépend de tendance sur plusieurs registres :

- l'environnement de travail qui respecte l'intégrité physique, mentale et sociale,
- Des marges de manœuvres : [Spatiales – place de se mouvoir],
  [Temporelles – temps de respiration],
  [Sociales – négocier dans son travail],
- Le sens [finalité de l'entreprise, qualité du service …],
- La reconnaissance [par la hiérarchie, les collègues ou sur le terrain].

L'altération de la santé est liée à une tendance négative sur un ou plusieurs registres. Et ces registres se déploient dans l'organisation du travail au travers :

- du salaire et traitements,
- du temps de travail et horaires de travail,
- de la qualification – formation professionnelle (accès, maintien, évolution),
- du métier de l'emploi,
- des statuts : CDI, CDD, intérim …,
- de la protection sociale, sécurité sociale, mutuelle, prévoyance, retraite et chômage,
- de la finalité de l'entreprise : sociale, économique et financière,
- du produit et/ ou service : qualité, recherche,
- des moyens de production et de l'investissement productif : pérennité, charge, NTIC,
- des effectifs : sous-traitance, intérim,
- des conditions d'exécution du travail : charge de travail, coopération, management …,
- de l'environnement social, économique et écologique,
- de l'interaction vie professionnelle/ vie personnelle,
- du transport et du logement,
- de la citoyenneté dans l'entreprise : expression, critiques, échanges et respect.

Le travail est à la fois source de satisfaction et de souffrance. L'organisation du travail structure, organise et gère en permanence le rapport plaisir et souffrance au travail. Si ce n'est pas sa finalité, cela en constitue néanmoins une séquence.

Elle s'articule à une réduction des temps « *projets* » et à de nouvelles gestions. Un environnement qui change, la circulation des capitaux des biens et des hommes, les nouvelles technologies, la complexité des produits et des services, la hausse des qualifications … font qu'il n'est plus possible de prescrire le travail dans le détail. L'organisateur se mue en manager. Il fait appel à l'autonomie et à l'initiative du salarié. Celui-ci assume la responsabilité d'une part croissante de l'organisation du travail. Aussi, l'ingénieur, l'employé du centre d'appels … sont incités à bâcler.

L'organisation de la production se transforme. L'activité est de moins en moins effectuée sur ordre de l'encadrement mais de plus en plus sous la pression directe du client, du patient, de l'usager. La proportion de salarié-e-s dont le rythme de travail dépend d'une demande extérieure obligeant à une réponse immédiate augmente. Elle est passée de 28% en 1984 à 54% en 1998. C'est ce que l'on nomme la « *serviciarisation* ».

Le juste nécessaire devient la règle. D'où une perte des repères communs sur la notion de « *travail bien fait* ». Cela a des effets sur le fonctionnement social :

Une activité prévisible, planifiée et administrée par le haut, à savoir le taylorisme a laissé place à une adaptation permanente de l'activité à un environnement changeant conjuguant flexibilité et réactivité. C'est une évolution vers le pilotage par l'aval, à savoir le « *Lean* ».