

# article sur le lean management paru dans le bulletin de liaison de l'UD CGT 54.

SYNDICAT CGT-LORRAINE

Envoyé : vendredi 24 octobre 2014 15:00



## LE LEAN MANAGEMENT OU L'AMAIGRISSEMENT DU TRAVAIL !

Lean, en anglais signifie « maigre » ou dégraissé ». C'est une technique de management qui trouve sa source chez Toyota.

D'abord largement développé dans l'industrie, ce mode de gestion tend à se développer dans tous les secteurs y compris les Services Publics notamment à l'hôpital.

D'après les consultants, le lean sert à qualifier une théorie de gestion « sans gaspillage ».

Le lean est principalement marqué par la recherche de la performance en matière de productivité, de qualité de délais et enfin et surtout de coût. Le lean est la suite logique de l'organisation scientifique du travail (Taylorisme Fordisme...).

Censé améliorer les performances économiques des entreprises, en mixant augmentation de la productivité et amélioration des conditions de travail, le lean encourage les salariés à « traquer » les gestes inutiles et à trouver des solutions optimales.

Les entreprises justifient souvent le recours à cette méthode par des gains de productivité rapides de l'ordre de 10 à 15 %.

Concrètement, cette méthode se traduit indubitablement à terme par des suppressions d'emplois, une dégradation des conditions de travail et de la qualité de vie au travail.

L'effet pernicieux de cette méthode est que, bien souvent, les salariés sont les premiers à participer, sans forcément en prendre conscience à l'intensification de leur travail, au travers de réunions dites de progrès ou de qualité.

Dans le contexte actuel, où dans les entreprises, les salariés sont considérés comme coûts, il est donc important que la CGT soit bien au fait de cette méthode, de ce qu'elle recouvre, mais aussi des conséquences sur les salariés et la pérennité des entreprises.

Nous verrons également qu'il est possible d'agir, avec les salariés et les IRP.

**Transformer le travail est au cœur de nos revendications !**

### Le lean : héritier des théories libérales :

L'organisation du travail ne date pas d'hier. Au XVIIIème siècle, Adam Smith le père du libéralisme économique, est le premier à théoriser la division du travail.

L'organisation développée par Smith consiste à séquencer la production à chaque étape afin de spécialiser les salariés.

Le but étant évidemment d'optimiser au maximum la production afin de dégager des marges plus importantes.

Dès sa conception, l'organisation du travail vise à tirer le

maximum du travail et donc d'exploiter au maximum les salariés.

Cependant, Smith lui-même reconnaissait que l'organisation du travail avait des limites.

Il notait que cette organisation peut « avoir des effets dévastateurs sur l'intellect des ouvriers qui sont abrutis par la répétition des tâches.

Les risques psycho sociaux ça n'est donc pas nouveau !

L'étape suivante fut l'organisation scientifique du travail plus communément appelé taylorisme.

### Du fordisme au toyotisme :

Apparue en 1880, cette méthode met en place de manière scientifique les différentes opérations que réalise un salarié toujours dans le but d'optimiser.

Un des principes fondateurs du taylorisme est la séparation des tâches entre la réflexion et l'exécution. C'est à cette époque que l'on passe du salaire à la tâche au salaire horaire.

A partir de 1908, Henry Ford développe le concept sur ses chaînes de production. La division du travail, la séparation entre réflexion et exécution, la parcellisation des tâches, et la standardisation des étapes de production sont les principales caractéristiques du fordisme.

Le taylorisme et le fordisme ont entraîné une hausse de la production et de la productivité, une baisse des coûts de revient du fait des productions de masse et des économies d'échelle.

**Taylorisme et fordisme ont entraîné une « déqualification » du travail puisque l'on demande aux salariés de ne réaliser qu'une seule tâche.**

Dans le monde actuel le taylorisme et le fordisme atteignent leurs limites notamment du fait de la concurrence des pays asiatiques. Nous sommes surtout dans un contexte de mondialisation avec un capital de plus en plus mobile qui fait pression sur le travail.

C'est en réalité la pression sur le travail qui crée une crise organisationnelle et non l'arrivée du « super modèle » Toyota.

Les véritables objectifs du Lean sont ailleurs, mais pour bien appréhender cette question, il était important de la replacer dans son contexte historique et économique.

### **Le Lean : un accélérateur de la rotation du capital !**

#### **C'est le travail qui crée de la richesse.**

Dans une économie de marché, on considère que l'on produit des marchandises à partir d'autres marchandises. La production d'un bien nécessite des marchandises consommables ou modifiables, des moyens de production, des savoirs, savoir-faire et des capacités physiques de production.

C'est le travail qui « met en musique » ces trois éléments afin de fabriquer un produit.

A l'issue de ce processus, la marchandise produite sera vendue dans un contexte d'économie de marché. Le schéma est identique pour la création de service.

Dans ce modèle, ce qui intéresse le capitaliste ou l'actionnaire, ce n'est pas la marchandise ou le service produit mais l'augmentation du capital de départ.



L'actionnaire investit une somme d'argent avec laquelle il paie les moyens de production afin de produire une marchandise et de tirer une somme d'argent supérieure à la mise de départ.

L'objectif du lean est d'optimiser ce processus pour une rotation la plus rapide et la plus rentable possible du capital.

**Bien que contestable, la méthode Lean a au moins le mérite de prouver à ceux qui en douteraient que c'est bien le travail qui crée de la richesse. C'est un argument massue dans le cadre de la bataille des idées !**

Les méthodes et concepts du lean :

Le lean est d'abord une source de revenus certaine pour de nombreux cabinets de consultants qui rivalisent d'ingéniosité afin de vendre leur concept.

A y regarder de plus près, ils appliquent tous la même méthode basée sur 14 points :

- 1) Fonder les décisions sur une vision à long terme.
- 2) Arrêter la production dès l'émergence d'un

problème de façon à produire de la qualité du premier coup.

3) Lisser la production et la charge de travail afin de supprimer des tâches jugées inutiles.

4) Faire participer les salariés à la résolution immédiate des problèmes.

5) Utiliser uniquement des technologies fiables qui servent les collaborateurs et les processus.

6) Former des responsables qui maîtrisent parfaitement le travail.

7) Aller sur le terrain pour bien comprendre la situation.

8) Devenir une entreprise apprenante grâce à la réflexion systématique et à l'amélioration continue : créer des dysfonctionnements pour les anticiper. Mettre le système volontairement sous tension peut créer des situations contreproductives et intensifier le travail. Favoriser l'apprentissage et l'innovation s'accommodent difficilement du cadre standardisé visé par l'amélioration continue.

9) Standardiser les tâches.

10) Former des individus et des équipes qui appliquent stricto sensu.

11) Utiliser des systèmes tirés pour éviter la surproduction et les stocks (juste à temps).

12) Utiliser des contrôles visuels pour qu'aucun problème ne reste caché.

13) Tirer les sous-traitants vers la même démarche stricto sensu.

14) Appliquer rapidement les décisions.

Or cette méthode se heurte aux réalités économiques, c'est-à-dire à l'attitude des actionnaires et à leurs exigences de rentabilité. Il a aussi des conséquences non négligeables sur la santé des salariés.

### Les conséquences du Lean :

Dans une économie mondialisée, où tout va de plus en plus vite, il n'est pas raisonnable d'appliquer la méthode Lean.

En effet, les actionnaires veulent des résultats tout de suite, très peu d'entre eux s'inscrivent sur le long terme. Cette caractéristique est accentuée en France où traditionnellement, l'actionariat vise du rendement à court terme au détriment des emplois et de l'investissement. C'est une partie de l'explication de l'état actuel de notre industrie.

Le Lean Management entraîne des réductions brutales d'effectifs, l'instauration de climat de défiance

voir de peur, la déstabilisation des processus de production, la suppression des collectifs de travail pour aller vers une individualisation et au final, une perte certaine de savoir-faire.

### Quelle place pour le travail ?

La base de la démarche Lean est la standardisation des modes opératoires, prétexte à traquer les opérations jugées inutiles. La chasse au temps de pause ou de récupération est également lancée. Les stocks d'encours sont réduits.

Impliqué dans une forte standardisation des tâches, on oublie malheureusement la forte variabilité du travail humain. Les salariés ne passent-ils pas une bonne partie de leur temps à adapter aux différents aléas rencontrés et à mettre en œuvre toutes sortes de « stratégies pour satisfaire » quand même aux exigences ?

Standardiser à l'extrême signifie donc limiter les marges de manœuvre dans la gestion d'aléa qui pourtant perdurent.

En clair, cette méthode vide le travail de sa substance et le rend plus pénible car il faut faire plus avec moins de personnel, moins de ressources, moins d'intelligence collective.



### Les salariés paient les pôts cassés :

Il revient aux salariés de résoudre eux même des problèmes qui n'ont pas été traités dans la durée et ce bien entendu, avec moins de moyen et de temps. A moyen terme, il leur est plus difficile de s'adapter et de mettre en œuvre des savoir-faire non prescrits (les « astuces »)

Cet appauvrissement du travail s'accompagne de difficultés physiques :

- La suppression des temps morts et des déplacements augmente les sollicitations, ce qui est une source majeure de troubles musculo squelettiques (TMS).

## Le dossier

- Pour ce qui est des collectifs de travail, impliquer les salariés dans l'optimisation des modes opératoires met à jour des écarts dans la perception et les motivations de chacun.

Or ces écarts ne font pas l'objet de discussion dans les équipes, mais plutôt d'un arbitrage purement économique. On ne mettra donc pas en discussion, par exemple, le passage d'une logique de conseil, à une logique de vente. Pas plus d'ailleurs que la notion de client interne pourtant capitale dans toute démarche Lean ... Et qui ne va pas systématiquement de soi.

On compile en outre dans des « fiches Kaizen », les pratiques les plus efficaces que les salariés ont révélées. Ces fiches alimentent un système de management de la connaissance, qui certes, facilite leur transmission dans l'entreprise, mais aussi leur externalisation potentielle.

Enfin, et contrairement aux objectifs affichés, le salarié se trouve le plus souvent isolé avec ses motivations non débattues et ses difficultés non résolues. On lui attribue de nouvelles responsabilités mais sans ressources supplémentaires. En définitive, le Lean modifie fondamentalement la nature du travail, le rapport au temps et l'engagement du salarié.



### Quels moyens d'actions pour lutter contre le Lean ?

Il n'y a pas de méthode toute faite et transposable partout permettant de lutter contre le Lean, ce serait trop simple.

Cependant, les IRP sont en première ligne pour faire prendre conscience aux salariés au travers d'un argumentaire solide. Les élus C.E peuvent par exemple utiliser les données comptables de l'entreprise pour construire un argumentaire économique.

Les membres du CHSCT disposent d'un certain nombre de prérogatives légales qui leurs permettent d'agir sur la prévention des risques, mais aussi sur l'aspect santé et conditions de travail.

Enfin et surtout, ce sont les salariés eux-mêmes qui peuvent enrayer le processus par la lutte et par les valeurs qu'ils souhaitent défendre. La solidarité prend alors tout son sens.

Si vous ne souhaitez plus recevoir les informations de la CGT Pôle emploi Lorraine, il vous suffit de nous renvoyer un mail afin que nous retirions de la liste de diffusion en nous indiquant votre site d'affectation.

# CGT Pôle emploi Lorraine

2 rond-point Marguerite de Lorraine 54000 Nancy - 06 10 35 58 12

<http://cgtpeorraine.reference-syndicale.fr/>