



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 25 février 2015]

Intervenant : Franck CHERON – Cabinet EMERGENCES

Faut-il brûler le Lean Management sur l'autel de la relation humaine ? Ou encore, peut-on sauver le Lean Management de la valeur pour l'actionnaire ? Deux interrogations que pour nos ayatollahs de cette organisation du travail se plaisent à déployer en tout sens.

Pourtant, dans notre système économique, la question ne se pose pas. Les démarches de Lean Management ont pour objectif d'intensifier le travail en supprimant les « temps morts », ce que d'aucun appellerait les « temps sociaux » avec pour corollaire le développement du stress. Pour ce faire, le Lean Management est manipulateur. En effet, la participation des salarié-e-s à « l'amélioration de l'organisation du travail » est au cœur de la démarche Lean. Et il faut l'entendre comme la recherche d'une meilleure efficacité du seul point de vue de la rentabilité du capital. De la même façon, le principe de standardisation auquel il est articulé supprime toute marge de manœuvre et tue toute créativité.

Afin d'obtenir les résultats voulus, nos tarifaires du Lean ont élaboré le « *Human Lean* », sorte de prépuce idéologique destiné à permettre une auto-exploitation des salarié-e-s dans les meilleures conditions possibles ... au regard de la rentabilité du capital.

Il s'agit en réalité de mettre en capacité des « *managers* », de gérer la transformation du salarié-e en robot sous couvert de « *pseudo autonomie* » de « *responsabilité* » ... Nous sommes en présence d'atteinte de gain de productivité contre le travail, de l'individuel contre le collectif, du formatage contre la qualité.

C'est pourquoi, la fédération s'est engagée résolument contre ce mode d'organisation du travail. Nous combattons tous ces systèmes qui ne prennent pas en compte l'humain et imposent une forme d'organisation dont le seul objet est la productivité.

Position du problème

Nous aurions pu aussi intituler cette journée, « *Pourquoi le Lean fait-il mal au travail ?* », en reprenant l'argumentaire de Santé et Travail d'Avril 2012. En effet, derrière ce « *modèle japonais* » qui conjugue Taylorisme, standardisation et manipulation, c'est l'être humain qui est mal mené. Ce modèle d'organisation du travail ou deshumanisation du process de travail qui rime avec rentabilité ... pour les actionnaires, doit être combattu. Ce nouveau Form'action doit permettre d'avancer les arguments nécessaires dans cette bataille.

Textes de référence

- ⇒ Le support de cours Emergences
- ⇒ Lean and SI – Lean IT

LE LEAN EN QUESTION

L'histoire et les méthodes Lean ont été abordées à la journée d'étude du 29 janvier 2013. Cette méthode d'organisation du travail se révèle être un « *formatage efficace* » du salarié. Elle se caractérise par de meilleures performances des entreprises, c'est-à-dire d'augmentation de gains de productivité au détriment de la « *préservation de la santé des salarié-e-s* » dans l'entreprise. Les principes même du Lean sont par essence pernicieuses. Ils conjuguent la qualité en tant que qualité déterminée subjectivement en amont qui doit d'abord répondre à la rentabilité, et la suppression des « *temps sociaux* », c'est-à-dire des tâches dites inutiles. Et, en même temps c'est au salarié d'être en capacité d'améliorer sa propre exploitation en résolvant les problèmes pour le plus grand bonheur des actionnaires.

Dans cette organisation du travail, le consommateur n'est pas en reste. Standardisation des tâches s'accompagne de la standardisation des produits ... avec « *quelques habillages* » qui permettent de faire croire à une sorte de personnalisation.

Ce modèle se veut être le nouveau modèle d'organisation du travail universel comme le taylorisme devait l'être en son temps. En fait, elle permet une meilleure création de valeur pour l'actionnaire.

Outre les risques liés à la réduction des coûts et de la chasse aux temps sociaux, il y a celui lié à l'intégration systématique des besoins des clients en amont du processus de production. Ceux-ci deviennent en réalité des prescripteurs qui imposent des délais et un cahier des charges éloignés des réalités du travail. La satisfaction du client, dans ces conditions, repose sur un processus de travail l'hyper-rationalisé. Cela a pour conséquence une véritable explosion des troubles musculo-squelettiques et de la souffrance au travail.

Les principes du Lean

- ✓ Fonder les décisions sur une philosophie à long terme,
- ✓ Arrêter la production dès l'émergence d'un problème de façon à produire de la qualité du premier coup,
- ✓ Lisser la production et la charge de travail et supprimer les tâches jugées inutiles,
- ✓ Faire participer les salarié-e-s à la résolution immédiate des problèmes,
- ✓ Utiliser uniquement des technologies fiables qui servent les salarié-e-s et les processus,
- ✓ Former des responsables qui maîtrisent le travail,
- ✓ Aller sur le terrain pour comprendre la situation,
- ✓ Devenir une entreprise apprenante grâce à la réflexion systématique et à l'amélioration continue,
- ✓ Standardiser les tâches,
- ✓ Former les salarié-e-s et les équipes qui appliquent « *stricto sensu* »,
- ✓ Pratiquer le « *juste à temps* »,
- ✓ Utiliser les contrôles visuels pour qu'aucun problème ne reste caché,
- ✓ Tirer les sous-traitants vers la même démarche,
- ✓ Appliquer rapidement les décisions.

J'AI MAL AU TRAVAIL

o Standardisation

Le Lean réhabilite la standardisation du travail. Pour ce faire, il met en place un processus d'amélioration continue en tentant d'associer les salarié-e-s. Ce travail standardisé est caractérisé par une intensification du travail due au fait que l'exécution des tâches se fait au rythme de la demande du client. C'est pourquoi, il y a autant de processus standards de travail que de configurations commande / effectifs possibles.

Pour le patronat, c'est un moyen de responsabiliser et de stimuler les salarié-e-s. En fait, ces processus sont synonymes d'accroissement de la charge de travail et de pénibilité.

Certes, la parole est donnée aux salarié-e-s pour rendre compte de leurs difficultés mais il s'agit avant tout d'une parole dont l'objectif est de mieux faire passer les astreintes. Une parole confisquée par la compétitivité.

o Une certaine vision du travail

Le Lean repose sur le modèle de l'humain au travail. Il est en décalage avec ce que veut dire travailler. En effet, travailler c'est pouvoir aussi se mettre en capacité de faire face à ce que l'organisation n'a pas prévu de penser ... ce qui est impossible avec le Lean, puisque respecter les standards suffisent. A aucun moment, le salarié ne peut faire preuve de créativité ne serait-ce que pour adapter, changer un mode opératoire qui ne permet pas au produit d'être de qualité. Cette qualité est de toute façon déterminée en amont au regard des seuls modes opératoires standardisés.

o Sous contrainte

Les salarié-e-s ne peuvent à aucun moment rendre légitimes d'autres standards opératoires qui scieraient mieux à l'élaboration du produit.

Cela lui est interdit. Il doit rester dans le carcan de la procédure standard définie en amont. Le Lean neutralise ou limite la capacité d'initiative, le libre arbitre, la créativité et l'innovation. Ce sont donc les salarié-e-s qui supportent les inadaptations et les incohérences des moyens de travail techniques et organisationnels issus de la mise en œuvre du Lean. D'où les effets nocifs sur la santé.

Dans ce cadre, ce que le patron attend du salarié, ce n'est pas un travail bien fait et de bonne qualité, mais un travail répondant aux procédures Lean et une qualité définie en amont ayant pour seul souci la rentabilité pour l'actionnaire. Le salarié ne peut que se sentir encore plus frustré ... puisqu'il voit son métier au travers de son travail de plus en plus dévalorisé. Mais salarié et aussi consommateur, il ne peut être dupe de ce qui se façonne dans cette course à la productivité où la qualité est ravalée à un simple message publicitaire.

LE LEAN TUE LENTEMENT ...

Le Lean Management, parce qu'il veut « mettre fin au gaspillage », c'est-à-dire aux « temps sociaux », et aux opérations qui n'apportent pas de valeur ajoutée au client, n'est rien d'autre que la mise en place d'une relation de type capitaliste et marchande dans toutes les sphères de la vie.

La pression pour le salarié est continue et permanente avec une forte implication des salarié-e-s dans le processus à optimiser. Et pour ce faire, le Lean s'appuie sur un outil précis, le PDCA [Plan-Do-Check-Act]. Tout un programme pour donner une impression de supériorité et de science aux « pauvres petits » salarié-e-s par essence « incultes ». D'ailleurs, cet outil a été inventé par Walter SHEWHART, basé sur les travaux d'un statisticien du nom de William Edwards Deming.



Il permet d'un côté l'infantilisation et de l'autre la mise en perspective individuelle ... sorte de mise en accusation. C'est au travers d'entretiens d'objectifs qu'est mise la pression pour « arriver à l'excellence ». Une excellence rendue possible par l'amélioration (le Kaizen). Cette théorie du petit pas passe par une méthodologie simple : la mise en accusation et faire du salarié concerné son propre bourreau. Il s'agit de faire du salarié la clef de voute de sa propre servitude, mais en décuplant en prime l'individualisme afin de briser toute envie d'unité dans la lutte, voire tout simplement, tout envie de lutte.



Elle va avec le tutoiement d'entreprise, ce fameux « tu » qui permet à chacun et à chacune de se sentir impliquer parce que dans la même « galère » ... exception près que ce chacun et chacune peut être à tout moment jeté comme un vulgaire Kleenex ... en raison des procédures Lean.

Le Lean a une particularité par rapport aux modes d'organisation du travail antérieur, c'est un outil qui brise tant l'esprit et le corps du salarié.

EN GUISE DE CONCLUSION

Outil du capital pour exploiter au mieux les salarié-e-s ... y compris avec une sorte de consentement, le Lean doit être combattu. Il n'y a pas de bonnes et de mauvaises pratiques Lean. Elles s'insèrent dans des rapports de production capitaliste qui ne vise qu'à permettre de dégager du profit accaparé par quelques-uns.

LA FORTERESSE LEAN

