

LE LEAN, KESAKO?*

Avant propos

Ça faisait longtemps qu'on le voyait venir, mais depuis un an, la Direction des ressources humaines met les bouchées doubles : les managers sont sommés de faire du « lean », e-learning, communication et stages de formatage à l'appui. Insidieusement, le « lean » fait son chemin. Mais sous ce vocable à la sonorité douce, qui semble couler sur notre langue, se cache une méthode de management des plus drastiques. Alors, qu'est-ce que le « lean », et qu'est-ce qui se cache derrière ? Car il est évident qu'un tel bombardement de bonnes intentions ne se fait que dans l'intérêt de tous, c'est-à-dire salariés compris. N'est-ce pas ?



PLUS D'IDÉES
PLUS DE FORCE

* WTF ? pour les anglophones...

La DRH fashion victim

Le « Lean management » est la nouvelle mode des milieux RH. Toujours prompts à essayer chez eux ce qui fait fureur chez les autres, les milieux RH sont particulièrement perméables aux dernières tendances, et comme toute fashion victim qui se respecte, ils se jettent sur ces joujoux pour les mettre en application avec ferveur. Mais ceux-ci sont plus que de simples outils RH : ils découlent toujours d'une idéologie de l'organisation du travail dont les vraies victimes sont souvent les salariés eux-mêmes...

Le culte de la maigreur

Le mot « lean » peut être traduit par « maigre ». En termes managériaux, cela veut dire faire la chasse aux gaspillages, aux coûts inutiles, aux temps morts, le tout pour améliorer l'efficacité de l'entreprise. Formulé comme ceci, nous diriez-vous, pas de quoi fouetter un chat ! Sauf que cette mise à la diète est assortie d'un régime

alimentaire strict, de la mise en place de procédures et de feuilles de route pour cadrer le management. Que cette curée devienne un maniérisme et alors gare à l'anorexie !

Un régime-minceur venu d'Asie

A l'origine, le « lean » s'est développé au Japon, dans les années 80, notamment chez Toyota, avant d'être théorisé par les américains. Il est l'héritier des théories libérales depuis Adam Smith (l'offre et la demande, la division du travail, 18^{ème} siècle), le taylorisme (l'organisation scientifique du travail, fin du 19^{ème} siècle), puis du fordisme (la standardisation des tâches, début du 20^{ème} siècle), lesquelles sont toutes tendues vers le même objectif : la hausse de la production et de la productivité, la baisse du coût de revient en raison des productions de masse et des économies d'échelle.

Le « lean » entend intervenir sur la minimisation de l'investissement de départ pour produire de la manière la plus rapide possible et récupérer le capital investi de manière plus importante.

Détox ou intox ?

Le « lean » n'est pas présenté ainsi dans les entreprises, mais sous forme de leviers d'action qui soulignent son caractère participatif. Il est vendu comme une méthode de lutte contre l'inefficacité dans tous les domaines. Tel que présenté dans le manuel du « lean », le manager et le salarié doivent réfléchir ensemble pour « dégager des pistes d'amélioration », à grand renfort de vocabulaire pseudo-orientalisant, comme le « muda » (tâches à faible valeur ajoutée), de gimmicks éculés, tel que le DMAIC (Define, measure, analyze, improve, control) à l'EP de Total (cf. sur le WAT). Toutes ces réunions sont prétendument consensuelles. Derrière tout cela, il y a un management qui distille la piqure quotidienne sur les objectifs de l'entreprise et la recherche de l'excellence. Et in fine, derrière ce modèle idyllique qui nous est présenté, il n'y a qu'un modèle organisationnel qui ne vise qu'à accroître la pression sur le travail. Avec le tour de passe-passe qui fait que le salarié participe à sa propre surexploitation !

Le lean management, source de souffrance au travail?

LES QUESTIONS QUE SE POSE LA CGT

Le « lean » se caractérise par une démarche structurée et coordonnée à partir d'une boîte à outils unique et appliquée de façon presque identique dans toutes les entreprises. Il est précédé d'une formation des salariés et de la hiérarchie. Il finit sur une démarche de standardisation du travail quasi obligatoire.

Les conséquences observées dans les entreprises-cobayes où il a été mis en application sont particulièrement importantes : conditions de travail dégradées, santé altérée, perte de sens de travail, fragilisation, risques psycho-sociaux (RPS) importants. L'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) a notamment attiré l'attention sur ces risques.

Des chercheurs de l'INRS se sont également penchés sur le sujet, études de cas à l'appui.

Selon eux, les changements organisationnels liés à la mise en place des démarches et outils du « lean » ne sont pas toujours cohérents avec la santé, la sécurité et la qualité du travail des salariés.

Dès lors qu'il s'agit d'un projet d'aménagement important, l'étude recommande que les entreprises qui disposent d'un CHSCT le consultent avant le déploiement de cette démarche, comme prévu à l'article L.4612-8 du Code du travail.

L'employeur doit ainsi fournir des informations suffisamment détaillées de sorte que le CHSCT puisse donner un avis utile. Ce dernier peut également faire appel à un expert agréé (art. L.4614-12 du Code du travail).

Chez Cap Gemini, le CHSCT a ainsi diligencé une telle expertise, contestée par l'employeur au Tribunal de Grande Instance de Nanterre, mais validée par le juge !

La chasse systématique au temps et aux coûts

« inutiles » a comme conséquence la réduction des marges de manœuvre des salariés et hiérarchies. En découle un stress accru du fait de la nécessité de remplir sa tâche dans le temps imparti en redoutant le moindre accroc. Doit-on voir un lien avec le nombre important de « burn-out », de salariés déclarés en RPS? Etudes bâclées, arbitrage subi et salariés en détresse doivent-ils devenir la norme dans l'entreprise?

L'augmentation du nombre de procédures

inhérente à la méthode produit ses propres travers. Il a fallu affecter du personnel pour mettre en place des procédures pour cadrer et surveiller les dérives potentielles des anciennes procédures. La fluidité du travail est ralentie par les étapes additionnelles (alors que les circuits de décision sont censés avoir été simplifiés). Le serpent se mord la queue et induit son propre surcoût inutile.

Les hiérarchies sont harassées de contraintes administratives.

Alors que le « lean » préconise le temps d'échange, l'effet est inverse : un temps considérable est passé à remplir tableaux et autres outils de suivi, à sauter d'une réunion de cadrage à une autre. Leur temps social se réduit souvent à rappeler à leurs subordonnés de remplir leurs propres outils de suivi et donc de reporter sur eux leur propre stress. Doit-on parler de stress efficace et de management de terrain ?

L'épanouissement au travail pose question

dans un tel contexte. 30% de notre vie active se passe sur le lieu de travail et la place du citoyen-salarié dans l'entreprise est trop systématiquement absente de ces systèmes qui ne voient la performance que depuis la lorgnette de la plus-value pour l'entreprise. L'aspect psycho-social n'est perçu qu'en terme de risque, jamais en tant que valeur intrinsèque.

Alors que les démarches liées au « lean management » se multiplient dans l'entreprise, dans un contexte où la direction du CSTJF est l'objet d'une mise en demeure de l'Inspection du Travail suite au constat d'un climat social dégradé, la CGT demande à ce que le sujet fasse l'objet d'une consultation en bonne et due forme du CHSCT, et d'une expertise agréée.



Merci de ne pas laisser ce tract sur les plateaux du restaurant d'entreprise.



Vous avez des idées !
Venez en parler avec nous pour avoir l'opportunité de les exprimer.

Centre Scientifique & Technique Jean Féger
F017 - avenue Larribau
64018 PAU Cedex
05 59 83 42 56 / 60 43 / 68 21

Tour Coupole & St Martin d'Hères
04B01 - 2 place Jean Millier
La Défense 6, 92078 PARIS
01 47 44 72 75
06 28 78 94 34

Pôle Étude Recherche Lacq (PERL)
Pôle Économique 2 - BP47
64170 LACQ
05 59 67 37 37



@CGTTtotal



facebook.com/CGTTtotal



amont-holding.cgt-ues@total.com



ep.cgttotal.fr



06 28 78 94 34