

LE « LEAN », la pilule minceur du travail ?

Cures en vue à la R&D soft et Division Industrielle LECTRA !

Le mot était déjà lâché en 2007... mais crise oblige, cette philosophie a été étouffée. Aujourd'hui, elle renaît : pas un mémo, pas de réunion des institutions, pas de réunion R&D sans que le LEAN ne soit évoqué.

Un peu de théorie

Mais qu'est-ce que le LEAN ?

Le Lean (veut dire « amaigrissement »), véritable doctrine en vogue basée sur « une amélioration continue » cherchant à éliminer les gaspillages de toutes sortes dans une entreprise (ex : les opérations inutiles, les délais d'attente, les stocks excessifs, les déplacements, les mouvements inutiles...). Le Lean peut s'adresser à toutes les organisations de l'entreprise comme la Recherche et Développement avec le Lean engineering ou le Lean manufacturing dans les sites de production.

Comment les entreprises font-elles passer la « pilule » ?

Les processus démarrent en principe de façon participative, ou par la mobilisation des salariés dans une « chasse au gaspi » généralisée. Mais pour que cette sollicitation ne se retourne pas contre les salariés, il faut que les vrais enjeux du travail et de la santé, soit préservés et que des points de vue différents soient entendus.

En pratique, chez Lectra

A la R&D logiciel ... un cacheton pour eux !

Une présentation au CE du 8 juillet 2011 introduit cette notion de Lean à la R&D logiciel (pour le moment ?). Les objectifs annoncés sont de créer un environnement favorisant l'atteinte des objectifs de l'entreprise c'est-à-dire de favoriser la création de valeur ajoutée pour le client.

Comment y arriver ?

*« Il va falloir créer un environnement de développement favorisant l'atteinte des objectifs de l'entreprise »
Pour cela, il faudra :*

- *Se focaliser sur la valeur ajoutée pour le client et pour l'utilisateur du logiciel.*
- *Favoriser l'usage d'outils collaboratifs et de méthodes permettant d'obtenir assez aisément des gains sur les pratiques et performances individuelles*
- *S'organiser en « mode projet collaboratif » partant du principe que c'est au niveau collectif, de l'organisation et des processus, que se situent en général les sources de progrès les plus importants »*

Le consultant Schneider Electric est chargé d'accompagner la démarche.

Faut-il craindre de cette recherche d'efficacité sur le mode de travail ?

Plus « virtuel » que le Lean manufacturing de part la nature même de l'activité d'une part, s'adressant à une catégorie de personnel différente d'autre part, Le Lean engineering n'entraîne pas de façon évidente des changements de conditions de travail, des effets sur la santé des salariés. Mais rien n'est moins certain et il revient aux représentants du personnel de cette entité de veiller aux prémices de dérives pour alerter les institutions concernées.

A la production, même traitement... mais peut-être pas les mêmes effets secondaires !

La méthode participative, une bonne méthode ?

Chez Lectra, c'est la méthode choisie. Lors des réunions CE, la Direction s'est flattée d'inclure les salariés dans la réflexion afin de remonter les vrais problèmes et d'en définir les axes d'amélioration. Si, cette solution est efficace pour la Direction, l'est-elle pour le salarié impliqué ?

Des études menées par des ergonomes, concluent que le Lean peut s'avérer plus nocif que le taylorisme car le salarié souffre d'autant plus qu'il a été impliqué dans la réorganisation (*en créant un effet d'engagement, on l'empêche de critiquer !*)



Lean = taylorisme ?

Réduire les déplacements, quelles conséquences ?

On explique au salarié qu'il est gagnant car il va moins se fatiguer. C'est faux. Car les déplacements peuvent être des ressources de temps où l'on repose les muscles qui travaillent, où l'on réfléchit aux prochaines étapes, et où l'on peut interagir avec ses collègues. *Ne risque-t-on pas alors au bout de quelque temps de voir apparaître des TMS, des arrêts maladie, de la démotivation des salariés ?*

On demande de suivre les procédures à la lettre ?

Pourtant le salarié sait bien, que, parfois, cela nuit à la qualité du service qu'il va produire pour le client. C'est une négation complète de l'identité professionnelle, qui est basée sur la capacité de l'employé, à anticiper ou à résoudre les cas particuliers. On l'empêche de se développer, de se démarquer socialement dans l'entreprise, de collaborer. **Quid d'assurer la satisfaction de tous les clients ? Quid de scléroser la créativité du salarié, banaliser son savoir-faire ?**

Quelle évaluation demain ? Qualité ou Productivité ?

De plus en plus, les contraintes imposées au salarié par le Lean manufacturing, l'oblige, faute de temps, à laisser passer des défauts. Le salarié rencontre alors de plus en plus de difficultés pour bien faire son travail. Les contrôles qualité demeurent donc. Mais n'est-il pas de plus en plus difficile avec le Lean, de faire prévaloir la qualité face aux exigences de productivité ? Quels critères demain pour évaluer les salariés ? N'y a-t-il pas alors un nouveau risque de souffrance au travail ?

Le CHSCT est un rempart face à ces interrogations

Pour éliminer les risques de destruction de collectif de travail, les risques de changement d'horaires, les problématiques de pose de congé, la souffrance liée à la mutilation de la créativité et de l'intelligence des salariés, à l'appauvrissement du travail tout simplement, le CHSCT a un rôle essentiel à jouer. Pour cela, il doit être à minima au courant sur les objectifs officiels du projet, rester attentif aux finalités réelles et à leurs conséquences. *Il est donc fondamental que la Direction respecte cette institution en l'impliquant étroitement dans le processus, en le consultant au moment opportun.*

Les directions assurent que le Lean a des impacts positifs, que le salarié travaille différemment avec moins de stress, qu'il peut être un outil contre les délocalisations en réduisant les coûts. Chez Lectra, on tient ce discours, sans pour autant avoir réellement identifié les impacts potentiels sur le facteur humain.

Charge à nous, élus de s'appropriier ces sujets, certes complexes, mais essentiels pour rassurer et garantir le maintien du bien-être au travail, de sa neutralité sur la santé du salarié.

Il ne s'agit pas de l'espérer, il s'agit d'en être convaincu ! Au SNA_UNSA, on œuvre pour cela.