

Le Lean et les nouvelles formes d'organisation du travail

De nombreuses entreprises cherchent à changer leur organisation du travail, deux arguments sont souvent mis en avant :

- Les clients recherchent aujourd'hui des produits « à la carte » (avec options) et des délais réduits. Ces nouveaux modes de consommation induisent un pilotage en « flux tirés » par l'aval et remettent en question la notion de production « standard ».
- Dans sa recherche d'économies et de gains de productivité, l'entreprise s'emploie à éradiquer tout ce qui est perçu comme « inutile », comme les stocks, les déplacements, les temps d'attente, etc.

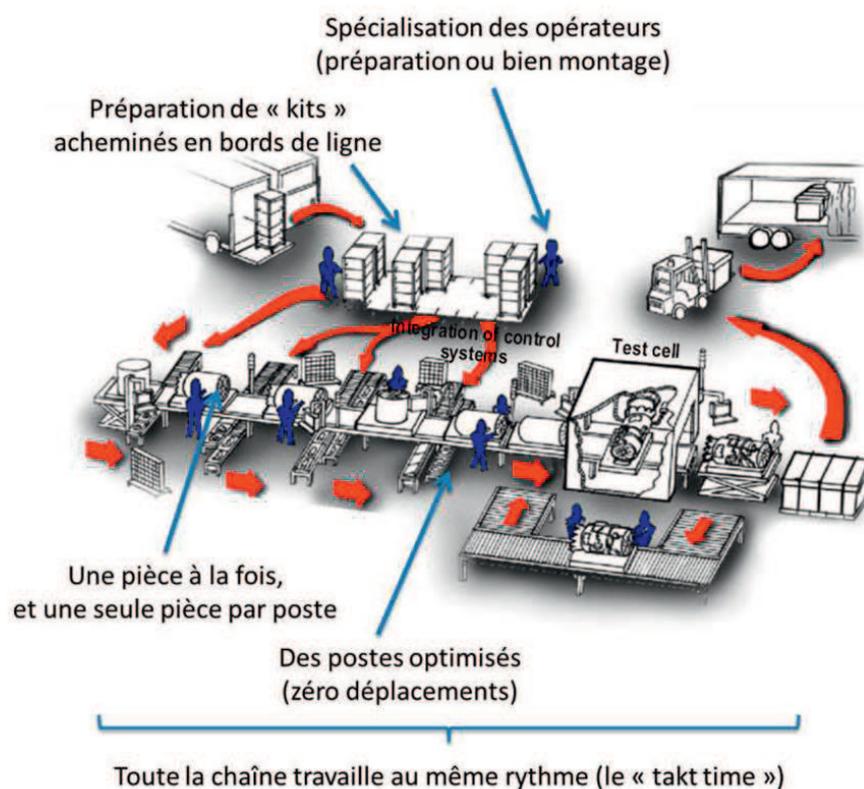
La production « mince »

Les nouvelles organisations du travail, comme le **lean**, ont pour objectif d'instaurer dans l'entreprise un système de management qui réponde à ces enjeux et éradique toute forme de gaspillage (délais, coûts, stocks inutiles, déplacements, etc.). Ce système repose sur des outils et des méthodes standards (le 5S, le SMED, la VSM...). « Lean » signifiant « mince », il s'agit bien de supprimer des opérations réputées « sans valeur ajoutée pour le client final »... et, donc, vues comme du « gras ».

Le déploiement de ces méthodes conduit à une rationalisation importante de la production.

4) La démarche LEAN est souvent déployée dans les entreprises sous d'autres termes, comme l'excellence opérationnelle.

Exemple du principe d'organisation sur une ligne d'assemblage



Le Lean et les nouvelles formes d'organisation du travail

Les conséquences d'une organisation « Lean » sur les TMS

Des études scientifiques ont établi un lien entre organisation en Lean production et problèmes de santé, en particulier sur les TMS*. Une démarche Lean peut générer une augmentation du risque par différents facteurs :

La suppression d'activités perçues comme du gaspillage, mais qui **agissaient comme des amortisseurs** et limitaient les risques de TMS :

- Les temps d'attente permettent la récupération.
- De petits déplacements (par exemple, pour aller chercher un outil) permettent de varier les postures physiques et d'étirer les muscles.
- Des stocks tampon entre deux postes permettent de réduire les conséquences des aléas, limitent la surcharge ponctuelle de travail et augmentent l'autonomie...

La spécialisation des postes accroît la répétitivité des tâches et **la dépendance des uns aux autres** est un **facteur de stress**, tant mental que physique (se mettre tous au même rythme, rattraper le retard pris en amont).

La productivité générée se traduit souvent par un **appauvrissement du travail** et une **intensification du rythme** : il faut faire plus de gestes, souvent répétitifs, dans le même temps.

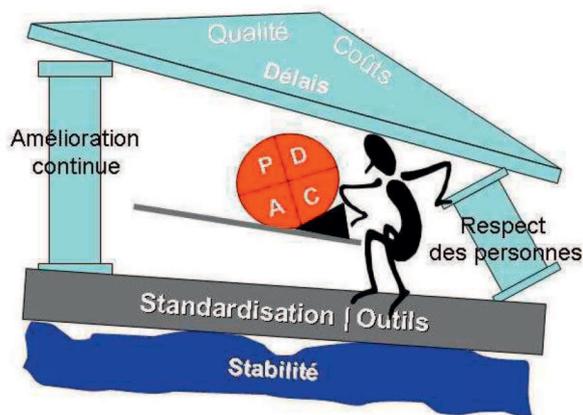
La perte d'autonomie : les opérateurs passent d'une fonction perçue comme autonome à une

polyvalence sur des tâches restreintes. La diminution du degré de liberté des opérateurs touche fortement les populations les plus fragiles qui ne peuvent plus s'organiser en fonction de leurs capacités physiques.

Le déploiement d'une démarche Lean s'appuie en théorie sur une approche participative des salariés et offre des espaces de discussion sur le travail. Il s'avère en réalité que, dans la majorité des cas, les méthodes déployées laissent peu de place au débat sur le travail, la parole des salariés est peu prise en compte et **la recherche de productivité prime sur les conditions de travail**.

* Cf. Valeyre, A. (2006). Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union Européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation. Centre d'Etudes de l'Emploi, document de travail n°73.

Une version de la maison Lean



Les points de vigilance pour le CHSCT

- Le Lean a des impacts sur les conditions de travail et la santé, le CHSCT doit être consulté !
- La présentation de la démarche est souvent floue : il est important de faire clarifier les objectifs réels du déploiement du Lean, le périmètre (nombre de chantiers et de salariés concernés, calendrier) et l'importance du projet (objectifs techniques et économiques visés).
- Les représentants du personnel peuvent ouvrir un débat sur le Lean, sur ses objectifs et sur la démarche elle-même, notamment sur la place et les moyens prévus pour l'amélioration des conditions de travail, la prise en compte du point de vue des salariés, les indicateurs de suivi des effets sur la santé...