

Juin 2016
Numéro 8

LE LEAN MANAGEMENT

Le Lean management, c'est la participation de l'ensemble des salarié-es d'une entreprise à la lutte contre le gaspillage en chassant tout ce qui produit de la valeur « non ajoutée » mesurée par des experts (méthode appliquée par Toyota arrivée en France en 1980) : des gestes inadéquats, des déplacements inutiles, des outils inadaptés, des positions de travail non optimales. Conséquences **le Lean rend les savoir-faire des salarié-es moins indispensables, les dévalorise et augmente les cadences.**

Pour Solidaires Groupe RATP, dans notre entreprise, la Direction ne retient que les volets « gains de productivité » et « réduction des coûts » et ne se soucie guère du bien-être du salarié(e). Il faut à tout prix gagner de l'argent dans un marché concurrentiel tout en satisfaisant le client.

La philosophie :

- Faire toujours **Plus, plus vite et mieux avec moins**

Les grands principes :

- Définir ce qui crée de la valeur pour le client ;
- Identifier la chaîne de création du produit ;
- Transformer cette chaîne en flux continu ;
- Tirer ce flux en fonction de la demande ;
- Optimiser en performance ce flux pour la satisfaction du client.

Pour Solidaires Groupe RATP, l'encadrement copie les savoirs pour organiser le travail derrière. Il s'empare des connaissances des ouvrier-es et les confie aux techniciens et ingénieurs pour les déposséder.

La méthode :

- **Simplifier les flux et les organisations :**
 - o Clarté ;
 - o Responsabilité ;
 - o Juste à temps (Kanban).
- **Identifier et éliminer les causes de déchets ou défaillances :**
 - o MUDA (activité sans valeur ajoutée) ;
 - o MURI (surcharge, attente, suppression du personnel lorsque la charge de travail n'est pas adaptée au nombre de travailleurs) ;
 - o MURA (perte de contrôle, enlever les machines non performantes...).
- **Installer l'organisation dans une logique d'amélioration continue :**
 - o Prévoir, agir, mesurer, corriger ;
 - o Kaisen (un problème = une solution).
 - o Travail en équipe et respect des personnes.

Pour Solidaires Ratp, le changement incessant d'organisations de travail est une technique de déstabilisation des salarié-es (changer les services, les logiciels, externaliser certaines tâches...).

Les chantiers Kaisen :

- Kaisen veut dire casser pour mieux faire. Un chantier Kaisen sert à faire la chasse au gaspillage et permet de faire des gains de productivité ;
- Quand la direction dit faire un chantier Kaisen pour rapprocher des contenants au poste de travail pour diminuer la distance entre le poste de travail et les contenants afin de réduire la fatigue de l'opérateur, nous pensons tout de suite « **Ho, c'est bien** » !

LE LEAN MANAGEMENT (suite)

ET BIEN PAS DU TOUT !

- Dans les faits, c'est pour réduire le temps de fabrication, pour augmenter la productivité ;
- Le temps que l'opérateur met pour aller chercher une pièce est un temps de récupération car pendant qu'il marche, il n'est pas sur un effort physique important.

Risques et dérives :

- L'organisation LEAN entraîne l'intensification du travail ;
- La diminution de la latitude décisionnelle ;
- La perte de solidarité ;
- Le fonctionnement LEAN déstructure ou détruit le lien social dans l'entreprise ;
- Mise en place de la mesure de la performance individuelle alors que c'est la performance collective qui est la force d'une entreprise ;
- Les salariés souffrent plus psychologiquement que physiquement

Pour Solidaires Groupe Ratp, l'on veut remettre en cause la notion de collectif dans le travail. Il faut amener sans cesse le/la salarié-e en situation de doute, d'incompétence, et par là même, de les fragiliser. La question individuelle a progressivement pris la place de la question sociale. Malheureusement, l'individualisation ne permet pas de lutter contre l'arrogance managériale.

Risques et conséquences possibles :

- **Augmentation des TMS :**
 - o Posture et gestes répétitifs liés à l'intensification du travail ;
 - o Disparition des moments intermédiaires dans le travail ;
 - o Sédentarisation des salariés à leur poste de travail.
- **Augmentation des RPS :**
 - o **Stress :** perte de contrôle du rythme de travail, intensification des tâches, perte de sens du travail.
 - o **Anxiété :** pas de stock de travail en attente, juste à temps, pas de droit à

l'erreur, perte des repères sociaux.

- o **Insomnies :** angoisse et anxiété.

À la RATP, tous les métiers sont impactés par ce type de management. L'usage managérial du terme « client » employé tous azimuts, associé aux notions de « grandeur du service public », de « performance » doit être pris comme un signal d'alerte :

- **Le conducteur ou machiniste**, qui doit aller d'un point donné à l'autre en un temps donné, sans que les dirigeants tiennent compte des difficultés qu'il rencontre sur le terrain quitte à placer la « Régularité » devant la « Sécurité des biens et des personnes ». À chaque problème, un rapport lui est demandé !
- **Aux agents de stations ou des gares**, qui au nom de la qualité de service ou de la satisfaction du client sont paralysés dans leur manière de travailler par l'application des indicateurs de qualité (voyageur mystère).
- **Aux agents de maintenance**, qui n'ont plus d'instant de relâche afin d'optimiser les coûts de productivité. En cas de mauvais résultats, la production est externalisée !
- **Aux encadrants**, qui sont piégés dans leur grille de métier et obtiennent un avancement uniquement par rapport à leur façon de servir ...

L'utilisation des primes et le gel des salaires permettent de diviser encore plus les salarié-es et d'espérer une carotte en performance pour les faire adhérer.

Le vice du Lean management, c'est qu'il fait semblant d'associer les salarié-es aux transformations des organisations du travail, en leur demandant d'identifier eux-mêmes les tâches « inutiles », les obstacles qui retardent leur travail...

Pour Solidaires Groupe Ratp, il faut refuser la cogestion et la participation à ce système.

« Nous devons apprendre à vivre ensemble comme des frères. Sinon nous allons mourir ensemble comme des idiots »

Martin Luther King