

# Le « lean » pire que le taylorisme !

Le projet d'enseigner à l'UTBM le management Toyota est contesté par la CGT. Une recherche sur la santé au travail du très officiel Centre d'Études de l'Emploi donne du crédit à son rejet.

**BESANÇON.** La création d'une « école de l'excellence opérationnelle » est l'une des cinq actions envisagées à la suite du séminaire régional de clôture des États généraux de l'Industrie qui s'est tenu le 15 janvier à Besançon. Également appelée « école du lean », mot anglais signifiant maigre, cette école est destinée à « améliorer la performance des entreprises » et « contrecarrer le phénomène de délocalisation » en faisant notamment « des progrès sur la qualité et l'élimination des gaspillages ». Le projet pourrait voir le jour à l'université technologique BelFORT-Montbéliard.

Dans une lettre au préfet de région, le secrétaire régional de la CGT, Jacques Bauquier en demande l'annulation car il « consiste à former des ingénieurs à des méthodes managériales qui conduisent à une dévalorisation et une aggravation des conditions de travail. C'est en complète contradiction avec les parcours professionnels sécurisés que revendique la CGT... et qui figurent parmi les actions retenues par les États généraux.

## Automatisation à visage humain

Né chez Toyota il y a plus de 30 ans, le « lean » s'est développé chez plusieurs

constructeurs automobiles américains et européens, et s'étend à d'autres secteurs.

« La pensée lean repose sur les concepts de juste-à-temps et d'autonomation ou automatisation à visage humain », lit-on sur le site amelioration.fr qui théorise notamment « la chasse aux stocks ». Dans cette méthode, « les tâches productives sont standardisées de manière à faciliter l'amélioration continue par suppression des tâches non créatrices de valeur ».

Tout n'est cependant pas rose dans cet univers. C'est ce que montre une étude sur les conditions de travail et la santé au travail réalisée en 2006 par le Centre d'études de l'emploi, établi sous tutelle des ministères du Travail et de la Recherche. L'étude (1) compare quatre formes d'organisa-

tion du travail et leurs conséquences sur la santé et les risques, la méthode lean obtenant les plus mauvais résultats.

« Pour les pénibilités physiques, les nuisances, les risques toxiques, les horaires atypiques et l'intensité du travail, les organisations apprenantes apportent aux salariés des situations bien meilleures que dans les organisations tayloriennes... Dans leur très grande majorité, les conditions de travail des salariés des organisations en lean production sont nettement plus défavorables que celles des organisations tayloriennes ». Pour ce qui concerne « le stress, les troubles psychologiques ou les blessures, la situation est beaucoup moins satisfaisante pour les salariés en lean production ».

L'étude signale « une pré-

pondérance des organisations apprenantes dans les pays nordiques, aux Pays-Bas et dans une moindre mesure les pays germaniques ; un développement important de ces organisations au Royaume-Uni, en Irlande, en Espagne, et dans une moindre mesure en France... Les pays où prédominent les organisations du travail apprenantes sont ceux où les marchés du travail sont les plus régulés ».

## Marche arrière aux USA

Aux USA, où le « lean » a essaimé après le Japon dans les années 1980, la méthode ne semble plus à la mode : « Depuis une dizaine d'années, on y observe une diminution importante des accidents du travail et des maladies professionnelles. C'est

la résultante de l'action des pouvoirs publics, des syndicats, des assurances et des entreprises confrontés à des coûts devenus considérables en matières d'accidents et de maladies du travail... »

L'étude se conclut par un coup de pied de l'âne : « Compte tenu des principes qui les fondent, il n'est pas certain que les formes d'organisation du travail en lean production soient en mesure d'intégrer pleinement les préoccupations d'amélioration des conditions de travail ».

Daniel BORDUR

(1) [http://www.cee-recherche.fr/fr/doc-trav/travail\\_conditions\\_sante\\_europe\\_73.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/doc-trav/travail_conditions_sante_europe_73.pdf)

● Nous avons sollicité l'avis de PSA et du président de la chambre régionale de commerce et d'industrie. Ils n'ont pas donné suite.

## Bruno Lemerle (CGT-PSA) : « Une religion qui s'est répandue... »



Bruno Lemerle : « Il faut remettre en cause les concepts » Photo archives

À quand remonte le « lean » chez PSA ?

La lean production ne démarre pas à une date précise, c'est la systématisation d'anciennes méthodes. À Sochaux, 120 à 130 maladies professionnelles sont déclarées chaque année. Il y a une augmentation importante du stress, du burn-out, de gens arrivant en larmes à l'infirmerie. C'est directement en lien avec le déploiement de ces méthodes.

Comment traduisez-vous « lean » ?

Maigre : peu de salariés, peu de surface, des bureaux en open-space, peu de dé-

penses, le juste nécessaire : la production maigre avec des salariés maigres... Un médecin du travail l'a dénoncé.

Bataillez-vous pour empêcher son enseignement ?

On demande déjà à la direction de l'usine de revoir ses méthodes, mais on n'est pas les seuls à protester, mais aussi dans les toutes usines PSA des autres pays. La direction a convenu d'en discuter au comité de groupe européen.

Pourquoi en faire une école ?

Le faire passer à l'ensemble de la filière automobile

est un objectif du gouvernement figurant dans le document des États généraux de l'automobile de janvier 2009. On ne peut pas dénoncer les soucis de stress et de santé à France-Telecom et préconiser les méthodes qui y aboutissent !

Que vous dit la direction ?

Que la méthode est mal utilisée. On a le sentiment d'une religion qui s'est répandue, on ne va plus dans une réunion patronale sans qu'on en parle. Nous disons qu'il faut remettre en cause les concepts. Les déboires actuels de Toyota méritent qu'on s'arrête aux méthodes...

# « Un départ, une embauche »

C'est le cheval de bataille de la CGT pour ne pas aggraver la souffrance au travail. Or dans la région, 56% des salariés de l'automobile vont bientôt avoir 60 ans.

BESANÇON. Une étude officielle de l'Union européenne a déterminé que 27% des salariés des pays membres souffrent de stress au travail. L'enquête date de 2004, il n'en existe pas de plus récente. Depuis, la crise est passée par là. Alors il est hautement probable que ce taux a augmenté.

La crise. « Les experts nous l'ont présentée comme financière en 2008 et économique en 2009. Pour 2010, ils nous annoncent une crise sociale », rappelle Jacques Bauquier, numéro un régional de la CGT.

En fait, elle a été sociale dès le début, avec la multiplication des plans de réduction d'effectifs dans nombre d'entreprises.

Sur le thème de la souffrance au travail, la CGT organisait, hier à Besançon, une « journée de réflexion ». Une centaine de ses militants comtois y ont participé. Tous font le constat d'une aggravation de cette problématique, « alors que les dividendes des actionnaires et les bénéfices des

plus grandes entreprises ont continué à progresser en France », ajoute Jacques Bauquier.

Après cette journée, le syndicat s'est fixé des objectifs précis.

D'abord, pour ne pas amplifier le malaise ambiant, il veut mobiliser ses troupes sur le slogan « Un départ, une embauche ». Autrement dit, quand un salarié fait valoir ses droits à la retraite, son poste de travail ne doit pas être supprimé.

## L'ombre du « lean »

L'enjeu est considérable car, « sur les 24.000 salariés de l'automobile en Franche-Comté » (en ne parlant que de ceux employés chez les constructeurs et leurs sous-traitants directs), « 56% vont avoir 60 ans entre 2012 et 2015 ». Même si tous ne cesseront pas leurs activités à cet âge-là, car tous n'auront pas réuni leurs 41 et bientôt 42 années de cotisations.

Dans l'Éducation nationale, et toujours dans la région, ce



Jacques Bauquier, numéro un régional de la CGT, ne veut pas de l'« école du lean » du préfet. Photo d'archives

taux « est de 40% ». et « au minimum de 30%, quelles que soient les branches professionnelles ».

Sachant que la quasi-totalité des entreprises privées cher-

chent à supprimer des emplois, et que l'État ne remplace plus un fonctionnaire sur deux partis à la retraite, il va y avoir du boulot pour les syndicalistes...

Autre cible de la CGT : « Empêcher les patrons de contourner leurs obligations sur la prévention des risques et sur la protection de la santé physique et mentale de leurs salariés ». Il existe une « arme » pour cela : « L'accord stress » de juillet 2008, désormais inséré dans le Code du travail. Du reste, les entreprises de 1.000 salariés et plus avaient jusqu'au 1er février dernier pour négocier « un plan d'urgence » sur ce sujet. Qu'en est-il dans la région ? « Solvay vient de commencer. Les autres, on ne sait pas. Mais la plupart sont très en retard. » Dans la ligne de mire de la CGT également, le « management lean », une forme « moderne » de gestion des salariés, qui s'avère catastrophique pour leur santé. Or Peugeot-Sochaux ou FCI à Besançon la pratiquent. Et le préfet voudrait ouvrir une « école du lean » à l'université technologique de Belfort-Montbéliard (notre journal du 11 février). Un vrai cas d'école.

Joël MAMET

## Si t'es Lean, t'es plus clean ?

Réactions après la charge de la CGT contre la création d'une école du lean à Sevenans.

La campagne de la CGT régionale contre l'organisation Lean rencontre un incroyable écho depuis les déboires de Toyota. Bruno Lemerle, du site PSA Sochaux, a été jusqu'à pourfendre l'aveuglement des grands capitaines d'industrie dans le « lean manufacturing », « cet anglicisme qui signifie production maigre ». Pour emballer le tout, on a déposé une très sérieuse enquête de 2006 qui démontre que le lean est pire que le taylorisme. Du coup, la CGT s'inquiète de voir se créer une « école du lean », à l'UTBM.

A juste titre ? Pierre Moscovici a voulu apporter une nuance. Oui, le lean a des limites et cela nécessite de réfléchir à des organisations de travail plus humaines et plus apprenantes. Sur cette question, il ne faut d'ailleurs pas laisser dire tout est n'importe quoi. Pour PSA, puisque la CGT le cite, il convient de rappeler que cinq organisations syndicales (toutes sauf la CGT) ont signé un accord de groupe sur l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux. « Cet accord prévoit notamment le déploiement d'une méthode commune d'évaluation du stress au travail, permettant de déterminer le niveau de stress des salariés et d'identifier les facteurs collectifs d'origine professionnelle », déclarait PSA.

Certes, ce n'est pas la panacée, et certes aussi, le lean

ne finissait par agacer les cadres de l'entreprise. Mais il ne faut tout diaboliser dans le lean. Il a ainsi permis à PSA de rattraper un retard considérable en termes de compétitivité et de qualité. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder l'écart entre la 307 et la 308, élue voiture de l'année 2009 en Allemagne.

## Pérenniser

Si PSA a comblé son retard, les équipementiers comtois sont eux très mal placés par rapport à la concurrence européenne. Pierre Moscovici ne le mésestime pas, à un moment où le rapport Estrosi prédit que le secteur de la sous-traitance devrait perdre 40.000 à 50.000 emplois en deux ans.

Pour aider les équipementiers et sous-traitants à améliorer leurs performances, le pôle véhicule du futur défend donc la création d'une école de l'excellence opérationnelle. L'appeler « école du lean » est, convenons-en, vraiment pas fameux.

Une chose est sûre, au regard des enjeux, en termes de compétitivité et d'emploi, collectivités et entreprises font de la création de cette école, qui pourrait être tournée vers l'enseignement d'organisations apprenantes, une priorité pour pérenniser des entreprises, une filiale et, par ricochet, des milliers d'emplois.

Alexandre POPLAVSKY

## Lean : la charge de la CGT

Le syndicat s'en prend au député Pierre Moscovici, en lui conseillant d'aller travailler sur les chaînes de montage.

■ MONTBELIARD. - La CGT de Sochaux dit avoir été « surprise » par la réaction de Pierre Moscovici sur l'application des méthodes « Lean » en entreprise et à Peugeot Sochaux (ER du 15 février). Le représentant du syndicat, Bruno Lemerle, dénonce aussi « le ton inutilement polémique employé à l'encontre de la CGT ».

S'adressant au député, M. Lemerle écrit : « Il semble que vous méconnaissiez ou sous-estimiez gravement les conséquences de l'application de ces méthodes sur la santé des salariés. Peut-être ignorez-vous les études de la DARES sur la santé des travailleurs en Europe, qui indiquent que les problèmes de santé dus au travail s'avèrent systématiquement plus importants dans les organisations en Lean Production ».

Le leader syndical rappelle également que 120 à 130 maladies professionnelles sont déclarées chaque année par les ouvriers de Sochaux. « Vous n'avez vraisemblablement pas suivi l'épisode récent du médecin du travail de Sochaux qui a fait l'objet d'une procédure de licenciement après avoir dénoncé les conséquences du

Lean sur la santé des salariés de son secteur. Et notamment l'augmentation des cas de burn-out. Médecin qui, à notre initiative, a reçu en trois jours les signatures de soutien de 4.000 salariés ».

## « Expérience de terrain »

Pour Bruno Lemerle, l'accord sur le stress chez PSA « n'est nullement un outil pour lutter contre les causes de la souffrance au travail. Il se contente de confier à un cabinet la détection des salariés les plus proches de péter les plombs. Et il réduit la médecine du travail à la gestion des situations individuelles, en enfreignant son indépendance, prenant ainsi de l'avance sur le mauvais projet de loi concocté par M. Darcos, que vous aurez à examiner dans les prochains mois à l'Assemblée Nationale ».

Et M. Lemerle d'inviter l'élu à « parfaire ses connaissances sur les méthodes Lean » : « Nous vous invitons donc à venir pendant quelques jours dans les ateliers de montage de Sochaux et à tenir les postes conçus avec ces méthodes, sur les chaî-

nes d'habillage-moteurs ou d'habillage-caisse. Nous sommes persuadés qu'une expérience de terrain vous permettrait de porter un jugement plus éclairé sur le sujet ».

Pour la CGT, « le déploiement des méthodes Lean est une des orientations données par le gouvernement lors des Etats généraux de l'automobile de janvier 2009. Mais depuis, l'ensemble des observateurs avisés ont noté que Toyota, l'inventeur du Lean, était aujourd'hui en train d'en payer le prix. Dans le sursaut d'obstacle de la création et de la construction automobile, à ne rechercher toujours que le « juste nécessaire », on finit immanquablement par faire tomber la barre. Toyota est en train d'en faire la douloureuse expérience, avec des conséquences économiques et sociales que l'on n'a pas fini de mesurer. Pour notre part, nous préférons alerter sur ces dangers avant qu'il ne soit trop tard, car on ne réduit pas, toujours plus et impunément, les délais de conception et d'essais des nouveaux véhicules, les effectifs, et les moyens utilisés ».

S.L.

# « Le Lean n'est pas ma tasse de thé »

C'est ce qu'affirme Pierre Moscovici, qui s'étonne que la CGT ait, sur ce point, « aussi mal compris, voire travesti » son point de vue.

■ **MONTBELIARD.** - Pierre Moscovici dit avoir pris connaissance « avec une grande surprise » de la lettre que Bruno Lemerle, responsable de la CGT à Sochaux, lui a envoyée à propos de la méthode d'organisation de travail dite Lean (notre édition de jeudi). Le député réaffirme, comme il l'a indiqué lors d'une conférence de presse, qu'il « prend nettement ses distances » avec cette méthode de travail. « La réaction

de la CGT me déçoit d'autant plus que je suis, sur de nombreux points, en accord avec elle. Je m'étonne donc que mon point de vue soit aussi mal compris, voire travesti ». Sur le fond, Pierre Moscovici indique que « si la généralisation de ces "bonnes pratiques industrielles" - nées chez le constructeur Toyota il y a plus de 30 ans - apporte des solutions, elle pose également de très sérieux problèmes. Une recherche sur la

santé au travail du Centre d'études de l'emploi souligne en effet les dérives constatées. Je citerai simplement leur conclusion : "Compte tenu des principes qui les fondent, il n'est pas certain que les formes d'organisation du travail en Lean-production soient en mesure d'intégrer pleinement les préoccupations d'amélioration des conditions de travail". Le président de la CAPM le précise : « Le Lean n'est pas

ma tasse de thé ! Pour autant, je ne suis pas hostile à toute évolution des méthodes de travail, à une école de l'excellence industrielle, visant à améliorer les performances globales de l'industrie. Mais elle ne doit pas aboutir à une dégradation des conditions de travail, et doit être un facteur de mieux-être au travail : c'est pourquoi, je suis opposé de la manière la plus claire à la terminologie "d'école du Lean

"que je trouve contestable et ambiguë. Je suis en effet persuadé que l'innovation ne doit pas se cantonner à la technique, à l'organisation matérielle : elle doit aussi se développer dans le dialogue social au sein de l'entreprise, dans la prise en compte des questions de santé, d'ergonomie... C'est à ces conditions que le soutien d'un tel projet de formation peut être envisagé ».

S.L.