



Montreuil le 25 septembre 2008

Notes économiques/conditions de travail

Le LEAN MANUFACTURING, Attention danger pour les conditions de travail

Dans de plus en plus de groupes de la métallurgie, les managers chefs de projets... ne jurent plus que par un nouveau mode de production et d'organisation du travail : « Le LEAN MANUFACTURING ». Face aux incertitudes actuelles ce mode d'organisation du travail est présentée comme une méthode anti-crise (cf. *l'Usine Nouvelle*, n°3115, septembre 2009).

Bien évidemment les impacts et les conséquences pour les conditions de travail des salariés de cette méthode restent toujours ignorés dans la présentation de cette soit disant recette miracle.

Lean manufacturing qu'est ce que c'est ?

Le LEAN MANUFACTURING est le nom donné par des chercheurs américains à la méthode de production de Toyota. Déjà dans les années 90, dans un contexte où on évoquait déjà la fin de l'industrie automobile française face aux géants japonais, chez Renault, des vidéos vantant les mérites du modèle Toyota étaient présentées aux salariés.

Plus de quinze ans plus tard, ce mode d'organisation du travail, est transposé dans l'industrie aéronautique.

Définition patronale du lean manufacturing :

L'école de gestion d'entreprise dite *lean* (littéralement : « mince ») s'intéresse à la performance (productivité, qualité). Les tenants du *lean* recherchent la performance par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages, dont **il existe sept catégories** :

- productions excessives,
- attentes,
- transports et manutentions inutiles,
- tâches inutiles,
- stocks,
- mouvements inutiles
- productions défectueuses.

L'école de gestion *lean* trouve ses sources au Japon dans le Toyota Production System. Adaptable à tous les secteurs économiques, le *lean* est actuellement principalement implanté dans l'industrie (et principalement l'industrie automobile).

De nombreux consultants américains ont créé des cabinets qui sous l'appellation "lean", ces cabinets sont loin des pratiques originales du Toyota Production System.

Concepts de base

La pensée *lean* repose sur trois concepts principaux : le juste-à-temps, le *jidoka* et le *stock zéro*.

Les outils du juste-à-temps sont le temps, le lissage, le flux continu en pièce à pièce, le flux tiré, le changement rapide d'outils, l'intégration de la logistique ;

Les outils du Jidoka (peu visibles chez Toyota, et donc par le fait moins connus en-dehors de l'entreprise) sont la séparation de l'homme et de la machine, les outils d'arrêt de production au premier défaut, les méthodes d'élimination des causes d'erreur, l'analyse de problème (« Cinq pourquoi »), la ré-ingénierie des équipements de production.

Le stock zéro : comme son nom l'indique vise à que l'entreprise n'ai aucun stocks, et par conséquent que la production soit lancée par les commandes, afin réduire les coûts de stockage principalement.

La démarche lean est plus riche qu'une simple méthode de production, et forme un système de concepts complexes, articulés à une pratique originale et à des moyens de formalisation et d'appropriation spécifiques.

On peut distinguer quatre niveaux d'analyse du système de pensée « lean » : une redéfinition de la valeur produite par une entreprise, le développement d'un schéma productif caractéristique, le développement d'attitudes managériales originales et la formulation d'une stratégie à long terme.

- **la valeur :**

- la valeur ajoutée d'un bien doit être définie du point de vue du client ;
- l'entreprise doit assurer un écoulement sans interruption de la valeur le long de sa chaîne de production (en termes plus triviaux, on fait la « chasse aux stocks »).

- **le schéma de production :**

- l'entreprise produit en « tirant » sa production en fonction de la demande et non en « poussant » en fonction des capacités locales de production ;
- les tâches productives sont standardisées de manière à faciliter l'amélioration continue par suppression des tâches non créatrices de valeur ;

- l'entreprise entretient une relation partenariale riche avec ses fournisseurs et les incite à adopter ses méthodes de production ;
- **l'attitude managériale :**
 - les managers et les travailleurs doivent trouver et éliminer les causes profondes des problèmes dès que ces derniers surviennent ;
 - chaque employé est incité à réfléchir et à proposer des améliorations du système productif. Ceci débouche sur des chantiers ponctuels d'amélioration
 - le management doit se dérouler « sur le terrain », car seule l'expérience directe des situations de crise permet un diagnostic efficace
 - les décisions sont nécessairement adoptées par consensus ;
- **la stratégie à long terme :**
 - l'entreprise doit privilégier les enjeux de long terme en explicitant son objectif global et en l'inscrivant de façon soutenable dans l'avenir ;
 - l'entreprise doit rechercher en permanence l'excellence.

Sur ces bases, l'école de gestion « lean » est en constante évolution. Ces dernières années, elle a d'ailleurs dépassé son cadre initial – l'organisation de la production - et est aujourd'hui perçue comme une méthode pertinente pour combattre tous les types d'inefficacité : l'intérêt pour le lean s'étend rapidement aux services administratifs (*Lean Office*), au développement de produit (*Lean Development*) et même au développement informatique.

Cette méthode du lean manufacturing est mise en place dans de plus en plus d'entreprises de la métallurgie en France : SNECMA, WAGON AUTOMOTIVE, PSA, BOMBARDIER, EADS...

L'objectif de cette méthode est ni plus ni moins d'augmenté la productivité des salariés, avec l'idée qu'optimiser la production permet de réduire les coûts et donc d'augmenter la rentabilité.

La généralisation de cette méthode de production nous renvoie au fait les gains de productivité générés par cette méthode sont captés exclusivement par l'entreprise pour réduire ces coûts. Ces gains ne servent ni à augmenter les salaires ni à améliorer les conditions de travail, bien au contraire.

LEAN MANUFACTURING= Dégradation des conditions de travail

Le juste à temps, le lean manufacturing, le modèle Toyota, quelque soit l'appellation que l'on donne à cette méthode, celle-ci ne vise qu'à réduire les temps morts, accroître la productivité, ne pas avoir de stocks et enfin avoir une production lancée par les commandes.

Pour les salariés la chasse aux temps morts n'est pas neutre, car pour optimiser la présence des salariés sur leur lieu de travail, le lean manufacturing va faire en sorte

de diminuer les déplacements qu'un salarié peut faire (exp pour chercher un outil) de sorte que celui-ci soit en permanence en activité. Cette chasse au temps mort dégrade les conditions de travail dans la mesure où un salarié n'a plus d'espace de liberté, de création ou de vie.

Cette forme d'organisation du travail où l'aliénation à l'organisation du travail est forte engendre des TMS, du stress et des problèmes psychiques.

Les dangers du zéro stock :

Dans le cadre d'une organisation de la production sans stock l'interdépendance entre les salariés est plus forte. Cette organisation impose aux salariés de travailler sur le même rythme.

Travailler autrement qu'en flux tendu permettrait au salarié d'organiser mieux leur charge de travail.

Pour conclure :

1/. Cette méthode de production est en fait une organisation où la flexibilité de la production est compensée par une grande rigidité du travail pour les salariés.

Exemple : dans l'industrie automobile lorsqu'un camion qui est bloqué sur une route pour intempérie cela peut entraîner l'arrêt de la production d'une chaîne entière (plus qu'il n'y a pas de stocks) et donc mettre au chômage partiel des centaines ou des milliers de salariés.

2/. Derrière la mise en place de cette nouvelle organisation du travail se cache tout un processus d'externalisation. Ces externalisations servent à diminuer le coût du travail en remettant en cause les statuts et acquis des salariés, qui par exemple du jour au lendemain sont passés de Toyota à Toyota Bushoko sans changer de poste de travail. Ces externalisations poussées à l'extrême comme chez Renault ou Airbus ou tel celles en cours chez Airbus remettent en cause tout le processus industriel et engendrent bien souvent des pertes de savoir faire et de compétences.

Cependant, dans le modèle Toyota (version originale) les sous-traitants restent globalement plus intégrés que les chez les autres constructeurs automobile.

3/. Au sein de Toyota qui est présenté comme une référence, il faut savoir que cette entreprise se caractérise par

- Une main d'œuvre très jeune et flexible
- Un fort Turn-Over, les salariés ne restent pas dans l'entreprise très longtemps
- Une forte répression syndicale (cf : En France le site de Toyota Valenciennes)

D'ailleurs un livre s'intitulant « Toyota l'usine du désespoir » en dit long sur ce modèle soit disant miracle qui a déjà fait des ravages dans l'industrie automobile et qui se propage dans l'industrie aéronautique.