

■ EDITO

Le travail en débat

« Je vais vous donner à peu près le même genre de travail (...) mais je veux que vous changiez de méthode, que vous ne suiviez plus votre propre méthode, mais celle que je vous ai préparée et qui figure sur cette fiche d'instruction ». C'est parfois par ce genre d'instructions que se finissent nombre de projets de « lean management ».

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

- Un « temps d'attente » est aussi un temps de récupération utile ;
- Un « imprévu » sollicite utilement la créativité des salariés ;
- Une production sans « aléas » peut enfermer dans un poste monotone et isolé ;
- La traque, parfois obsessionnelle, du moindre défaut conduit tout droit au stress.

L'implication du CHSCT est une vraie garantie. Menés en écoutant vraiment les salariés, ces projets peuvent contribuer à des organisations efficaces et soucieuses de la santé. Sinon, les salariés voient « s'amaigrir » leur qualité de vie au travail et la consigne citée au début de cet édito leur est prescrite. C'est une citation de F. Taylor, le père du taylorisme.

Elle date de 1912 !

François Cochet

■ ACTU

Fonctionnement des CHSCT : les « bons élèves » ont répondu au questionnaire de la DGT

Sur le site « travailler-mieux », la Direction Générale du Travail (DGT) proposait un questionnaire sur le fonctionnement des CHSCT. Elle vient d'en diffuser les résultats. Le site a recueilli plus de 2 000 réponses, essentiellement de représentants du personnel d'entreprises de tailles significatives.

Ce sont des membres de CHSCT plutôt chevronnés qui ont répondu. La DGT le souligne dans un commentaire sur le recours à l'expertise : « Au vu du taux de réponses sur le recours à l'expert [36 % des répondants ont fait appel à un expert], comparé à notre connaissance du recours à l'expertise en France, on peut faire l'hypothèse que les réponses reflètent un fonctionnement d'ensemble supérieur à la moyenne (effet "bon élève"). »

Ainsi 92% de ces "bon élèves" confirment l'existence du Document Unique d'évaluation des risques dans leur entreprise... mais ils sont nombreux à signaler l'absence de prise en compte des Risques PsychoSociaux.

Enfin, même pour ces CHSCT qui ont « un fonctionnement d'ensemble supérieur à la moyenne », les résultats soulignent une faible prise en compte des suggestions du CHSCT (pas suivies 15% ou peu suivies 55 %).

Les chiffres concernant les expertises sont plus positifs (60% d'entre elles ont permis d'avancer). Nous retiendrons tout de même la nécessité, pour les CHSCT comme pour les experts, d'améliorer encore l'efficacité de leur travail avec un objectif commun : l'utilité pour les salariés !

Vincent Jacquemond

 www.travailler-mieux.gouv.fr

■ VEILLE REGLEMENTAIRE

Contrôle du risque chimique sur les lieux de travail



Suite au décret du 15 décembre 2009, une circulaire du 13 avril 2010 explicite les nouvelles dispositions relatives au contrôle de ce risque. Sans remettre en cause les principes de base relatifs à la prévention du risque chimique, ces textes modifient le dispositif concernant les contrôles techniques des valeurs limites d'exposition professionnelle (VLEP) et le contrôle des valeurs limites biologiques (VLB).

 www.travailler-mieux.gouv.fr/Le-contrôle-du-risque-chimique-sur.html

Prévention des risques liés aux rayonnements ionisants.



La circulaire DGT/ASN n°4 du 21 avril 2010 précise les mesures de prévention des risques d'exposition aux rayonnements ionisants. Elle expose les spécificités des mesures de protection des travailleurs contre les dangers des rayonnements ionisants et comprend neuf fiches thématiques sur les obligations de l'employeur en matière de radioprotection, sur l'information et la formation des travailleurs et sur leur suivi médical.

 www.asn.fr/index.php/content/download/25719/154224/file/Circulaire_RI+travailleur.pdf

■ Le LEAN Management, un amaigrissement du travail ?

QU'EST-CE QUE LE LEAN ?

Désormais à la mode au sein des entreprises, le mot s'est décliné en *Lean management*, *Lean manufacturing*, *Lean office*, *Lean engineering*... ou *Lean* « tout court ».

De quoi s'agit-il ? Du dernier gadget des cabinets de conseils de direction ? D'un remède miracle pour managers désemparés face à la crise ?

En fait, l'histoire est plus ancienne et nous ramène au constructeur automobile Toyota. Le terme « Lean » a été utilisé pour la première fois en 1987 pour qualifier des méthodologies de gestion japonaises, dont l'une des plus abouties est en effet le système de Production de la firme nipponne.

Le choix du mot Lean, ou « amaigrissement » en français, illustre l'idée d'une guerre contre les *gaspillages* que sont les opérations inutiles, les temps d'attente, les stocks, les déplacements, la non-qualité etc.

Il désigne, à l'origine :

- un mode de management,
- une philosophie (le « Kaizen », amélioration continue)
- un ensemble d'outils, d'abord éprouvés en fabrication, utilisés pour résoudre les problèmes et rationaliser le travail. Parmi ces outils : le 5S, les flux tirés, le SMED, les détrompeurs, la cartographie de processus, etc ⁽¹⁾.

Dans l'esprit de ses concepteurs, le Lean doit conduire à réinterroger les organisations et le positionnement hiérarchique. Il s'applique à l'ensemble des services de

l'entreprise, comme la Recherche et Développement avec le « Lean engineering » ou les services administratifs avec le « Lean office ».

LES DERIVES DU LEAN « A LA FRANCAISE ».

Nos constats sur l'application du Lean montrent des gains parfois substantiels de productivité, mais les gains pour les salariés sont beaucoup plus contestables. On peut expliquer cela par un véritable *choc culturel*. En France, la prédominance du court terme, les prérogatives décisionnelles des hiérarchiques et les effets de mode managériaux... ont influencé la mise en œuvre de la démarche. On constate plus généralement une recherche de gains immédiats et une mise en place autoritaire du Lean. Bref, un détournement de la philosophie initiale par les managers en charge de l'appliquer sur le terrain.

Les conséquences de ces dérives peuvent être lourdes : citons les réductions brutales d'effectifs, l'instauration de climats de

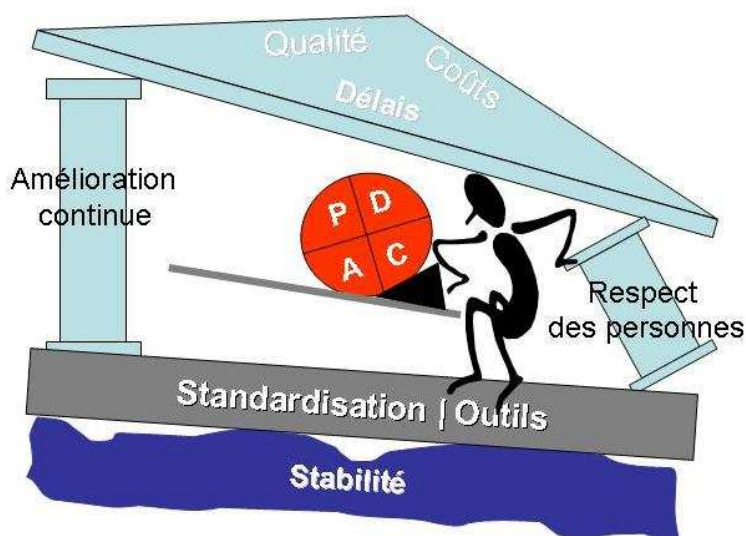
déficience voire de peur, la déstabilisation des processus et des collectifs et, au final, une certaine perte de savoir-faire.

QUELLE PLACE POUR LE TRAVAIL ?

La base d'une démarche Lean est la standardisation des modes opératoires, prétexte à traquer les opérations jugées inutiles pour le client final (celui qui paye). On réduit les stocks d'encours et on fait la chasse aux temps morts. Pour réaliser tous ces gains d'efficacité, une grande panoplie d'outils et démarches est à disposition.

Impliqué dans une forte standardisation des tâches, on oublie malheureusement la forte variabilité du travail humain. Les personnels ne passent-ils pas une bonne partie de leur temps à s'adapter aux différents aléas rencontrés et à mettre en œuvre toutes sortes de stratégies pour satisfaire « quand même » aux exigences ? Standardiser à l'extrême signifie donc limiter les marges de manœuvre dans la gestion d'aléas... qui pourtant perdurent. En effet, la mise en œuvre pratique du Lean procède de méthodologies trop peu orientées vers le travail et les hommes et donc ne s'attaque pas correctement à la *racine* des problèmes.

C'est dans une même logique que le Lean vise à réduire les stocks et les temps morts. Ceci prive les salariés de nombre de ressources et « d'amortisseurs » qui leur sont pourtant nécessaires pour faire face aux aléas.



Une autre version de la maison Lean

QUELS IMPACTS POUR LES SALARIÉS ?

En premier lieu, il revient aux salariés de résoudre eux-mêmes des problèmes qui n'ont pas été traités dans la durée par un « chantier d'amélioration ». Et ce, bien entendu, avec moins de moyens et de temps.

A moyen terme, il leur est plus difficile de s'adapter et de mettre en œuvre des savoir-faire non prescrits (les « astuces »).

Cet appauvrissement du travail s'accompagne de difficultés physiques : la suppression des temps morts et des déplacements augmente les sollicitations, ce qui est une source majeure de Troubles musculo-squelettiques (TMS).

Pour ce qui est des collectifs de travail, impliquer les salariés dans l'optimisation des modes opératoires met à jour des écarts dans la perception et les motivations de chacun. Or ces écarts ne font pas l'objet d'une mise en débat dans les équipes, mais plutôt d'un arbitrage purement économique. On ne mettra donc pas en discussion, par exemple, le passage d'une logique de conseil à une logique de vente. Pas plus d'ailleurs que la notion de « client interne », pourtant capitale dans toute démarche Lean... et qui ne va pas systématiquement de soi.

On compile en outre dans des « fiches Kaizen » les pratiques les plus efficaces que les salariés ont révélées. Ces fiches alimentent un système de management de la connaissance, qui, certes, facilite leur transmission dans l'entreprise..., mais aussi leur externalisation potentielle.

Finalement, et contrairement aux objectifs affichés, le salarié se trouve le plus souvent isolé avec ses motivations non débattues et ses difficultés non résolues. On lui attribue de nouvelles responsabilités mais sans ressources supplémentaires. En définitive, le Lean modifie fondamentalement la nature du

Un projet Lean ? Les premières questions du CHSCT !

- ✚ Quel est le périmètre du projet (services concernés, nombre de salariés) ?
- ✚ Quels sont les objectifs recherchés ?
- ✚ Quel est le calendrier prévisionnel ?
- ✚ Quel est le dispositif prévu pour l'information/ consultation des instances CHSCT, CE, CCE ?
- ✚ Quels sont les impacts sur les conditions de travail (contenu du travail, cadences, co-activités, ...) ?
- ✚ Quels sont les impacts sur l'organisation du travail (équipes, effectifs, horaires, système d'évaluation, ...) ?

Les signaux d'alerte

- ✚ Dégradation des indicateurs : absentéisme, accidentologie, plaintes, stress / anxiété, déclarations de TMS ...
- ✚ Absence de consensus sur le projet
- ✚ Absence de marges de manœuvre du CHSCT pour agir et prévenir

travail, le rapport au temps et l'engagement du salarié.

LE CHSCT, UN REMPART POSSIBLE.

Les salariés sont théoriquement associés aux projets Lean, mais cela se limite trop souvent à des réunions d'information en début de démarche. Y compris lorsque l'on vise d'importants réaménagements des postes de travail. Les hommes sont ensuite cantonnés à l'alimentation d'un processus, comme un point production du matin, un indicateur TRS (Taux de Rendement Synthétique) ou encore la justification des écarts et anomalies. Il n'est pas question, pour eux, de mettre le cœur de ce processus en débat.

Ce qui a pu être présenté à l'origine comme une démarche participative peut ainsi rapidement devenir un ensemble de réunions, de procédures et de contraintes de formalisation dont les salariés ne perçoivent pas le sens et la finalité. Demeure en revanche la contrainte de l'objectif fixé... et de « faire avec un de moins » l'année d'après.

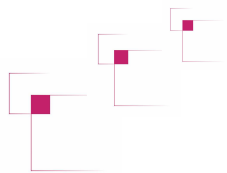
Il est donc fondamental que le CHSCT soit consulté dès l'origine de la démarche et tenu informé à minima sur les objectifs officiels

du projet. Il doit ensuite rester vigilant aux finalités *réelles* qui émergent au cours du déploiement. Des objectifs initiaux comme « réduire les aléas » ou « améliorer les conditions de travail » peuvent recouvrir par la suite d'autres attentes, plus quantitatives, qui ne font pas initialement l'objet d'un affichage explicite.

Les représentants du personnel conservent leur rôle d'alerte, quel que soit leur degré d'implication dans la démarche. Les résultats obtenus doivent être analysés régulièrement, y compris en termes de santé physique et mentale des salariés. Pour tout poste de travail (production ou administratif), la plus grande vigilance est de mise sur les TMS et les risques psycho-sociaux. C'est ce positionnement qui permettra au CHSCT de tenir son rôle. ♦

(1) à quoi servent les outils LEAN ?

- ➔ **SMED** : réduction des temps de changements de série.
- ➔ **5S** : intégrer et faciliter l'auto-maintenance, propreté et rangement.
- ➔ **Détrompeurs (Poka-Yoke)** : rendre impossible l'erreur par un dispositif.
- ➔ **Cartographie de processus** : visualiser les étapes d'un processus pour identifier les « gaspillages ».
- ➔ **Flux tirés** : ne déclencher une étape de fabrication d'un produit que s'il y a une demande à l'étape suivante.



L'INTERVIEW

Ont participé à ce numéro :
François Coutenceau
Christian Drapier
Vincent Jacquemond
Bertrand Jacquier
Philippe Rouzaud
Céline Rossetti



■ La parole à Marcelle Velati, Secrétaire du CHSCT de Stryker France à Pusignan

Votre CHSCT a pu intervenir sur la mise en place du LEAN au sein de votre entreprise. Comment avez-vous réussi à faire entendre votre voix ?

La Direction ayant omis d'informer le CHSCT... cela s'est fait un peu par hasard. Il se trouve que mon service a été le premier concerné par le LEAN. Lorsque l'on m'a proposé de faire partie de l'équipe, j'ignorais totalement de quoi il s'agissait.

Ensuite, pour les autres services impactés, un représentant du personnel de chacun de ces services a également participé à cette mise en place.

Chacun de nous a pu exprimer les difficultés qu'il rencontrait, soumettre des pistes afin de simplifier le travail et éliminer des procédures qui étaient sources de stress et de fatigue. L'observation du travail de chacun des intervenants a permis de mettre à jour la mauvaise disposition des lieux, des problèmes de manipulations multiples... La participation d'un membre du CHSCT a permis de mettre en avant les enjeux de santé et de sécurité pour les salariés.

Quels sont les points sur lesquels les CHSCT doivent être vigilants vis-à-vis du LEAN ?

Il est très important que le CHSCT soit informé lorsqu'un changement, quel qu'il soit, est envisagé au sein de l'entreprise. Il ne doit pas hésiter à constater une entrave si on essaie de l'écarter des projets.

Je pense surtout qu'il doit exiger qu'un membre fasse partie des différents groupes de travail afin de mettre en avant les enjeux de santé-sécurité et de veiller à ce que l'avis des salariés soit entendu.

C'est un travail d'équipe et personne ne doit être écarté. Certains managers ont des idées précises qu'ils veulent imposer à tout prix, même au détriment de la santé physique et mentale des salariés sous prétexte d'obtenir un meilleur rendement.



Guide pratique de l'élus de CE et de CHSCT
7ème édition

*Maintenant disponible avec sa version en ligne**

Pour le commander, contactez Carine Duponchel
01 55 56 62 14
c.duponchel@auserviceduce.com
www.auserviceduce.com

* au sein de packs à partir de 190 €

au service du CE .com
UNE SOCIÉTÉ DU GROUPE ALPHA

■ En bref

Risques psychosociaux

Vers quel consultant vous orienter pour agir en prévention des risques psychosociaux ? Quelles missions lui demander ? Comment le choisir ? Comment collaborer avec lui ? Pour y répondre, l'INRS vient de publier un guide afin de vous aider à clarifier vos besoins, sélectionner un consultant, travailler avec lui et poursuivre vos actions après son intervention.

www.inrs.fr/publications/ed6070.html

42 % des dirigeants

estiment plus difficile d'aborder les risques psychosociaux que d'autres questions concernant la santé et la sécurité.

Selon les premiers résultats de la plus grande enquête sur la santé et la sécurité au travail menée en Europe, la préoccupation concernant les risques psychosociaux comme le stress, la violence et le harcèlement va en s'accroissant, mais les réponses tardent.

<http://osha.europa.eu/fr>

■ Agenda

Innovation et maîtrise des risques

5, 6 et 7 octobre 2010

SECAFI est membre de l'Institut de Maîtrise Des Risques qui organise ce congrès. Nous serons donc présents pour participer aux échanges et aux débats sur l'évolution des outils et méthodes de maîtrise des risques face à l'innovation et la complexité de nos systèmes.

Lieu : La Rochelle

www.imdr.eu

Cette lettre est éditée par SECAFI, sous la responsabilité de François Cochet.

La réalisation de ce numéro a été pilotée par Vincent Jacquemond

SECAFI- 20, rue Martin Bernard - 75013 PARIS - 01.53.62.70.00 - www.secafi.com

Pour vous abonner ou pour tout renseignement complémentaire : lettre.chsct@groupe-alpha.com