



LES EFFETS CONSTATES DES METHODES S'INSPIRANT DU LEAN MANAGEMENT SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET SUR LA SANTE DES SALARIES

Laurent BALAS Directeur ARAVIS

Joël MALINE Directeur ARACT Basse-Normandie

Les mercredis de **l'INET à Paris**

UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES
DE DIRECTION TERRITORIAUX



- **LES EFFETS SUR LA SANTE DES SALARIES ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL**
- **LA CONDUITE D'UN PROJET INTEGRE**



Les effets sur la santé des salariés



- Il n'existe pas de relations univoques entre santé au travail et conditions de réalisation du travail.
- A ce jour, aucune étude scientifique n'a pu démontrer d'impacts négatifs, comme positifs, du Lean Office sur la santé.
- Toutefois, il existe des relations fortes entre certaines caractéristiques des organisations du travail et la santé au travail



Les effets sur la santé des salariés

Il existe un parallèle entre :

- L'explosion des TMS depuis une trentaine d'années, et le Juste à Temps (Enquête ANACT/INSERM 1998).
 - Le phénomène « Stress Professionnel » ces dernières années, et le déploiement progressif de systèmes de gestion et de management fondés sur la rationalisation des moyens.
-
- Les résultats de l'enquête Sumer (DARES) : augmentation des contraintes « organisationnelles » « temporelles ».
 - Un rapport du CEE de 2004, croisant les critères organisationnels et conditions de travail, conclut que le Lean est une organisation défavorable en termes de conditions de travail. En Europe, 28 % des salariés sont concernés par une organisation de type Lean.



Les effets sur la santé des salariés

Pourquoi existe-t-il des risques d'effets négatifs du Lean Office sur la santé au travail..... car il existe de possibles tensions entre Lean Office et conditions de travail.

Les tensions entre Lean et conditions de travail :

... du même ordre que tous les débats relatifs aux articulations entre recherche de performance économique et enjeux sociaux, que ce soit aux niveaux organisationnel, gestionnaire, managérial...

Deux « lieux » de tension :

- La chasse au gaspillage (Muda)
- Le « standard »



La chasse au gaspillage (Muda)

Au sens du Lean, est gaspillage toute activité qui n'ajoute pas de valeur ajoutée perçue par le client final, et pour laquelle il n'accepterait pas de payer un supplément.

Les gaspillages dans le Lean Office :

- La surproduction de documents et de données
- Les délais administratifs et les délais d'attentes
- Les transports et déplacements de dossiers et documents
- Les stocks et encours inutiles de dossiers, documents, données
- Les opérations inutiles : copies multiples, vérifications
- Les déplacements inutiles
- Les rebuts et retouches documentaires



La chasse au gaspillage (Muda)

La notion de gaspillage, dans le lean office, pose au moins deux questions :

1) La représentation que l'on se fait du travail

TRAVAILLER C'EST FAIRE CE QUI EST PRÉVU DE FAIRE

.....MAIS C'EST AUSSI, FAIRE CE QUI N'EST PAS PRÉVU DE FAIRE

SE REPRÉSENTER LE TRAVAIL

COMME LIEU DE TENSIONS ET DE RÉGULATIONS

Il existe une valeur ajoutée par le travail



La chasse au gaspillage (Muda)

2) La valeur ajoutée au cours de l'activité de travail

- Se déplacer c'est aussi prendre des informations utiles à la réalisation de son travail
- Disposer d'encours c'est aussi une façon de gérer sa charge de travail,
- La répartition du travail dans les bureaux fait que les flux de valeurs y sont nombreux et en interactivité : la même personne participe fréquemment à plusieurs dizaines de flux de valeur distincts.
- Le travail de bureau comporte une grande part d'aiguillage et de validation, avec une ligne hiérarchique très présente opérationnellement



Le « standard »

Un autre concept important du « Lean » est celui de « standard », c'est à dire la perspective de généraliser les pratiques dans des procédures :

- Normalisées
- Connues de tous
- Applicables par tous



Le « standard »

Le standard peut être en tension avec les notions de :

- Variétés rencontrées dans la réalisation du travail :
 - Variétés des demandes des usagers,
 - Variétés des réglementations
 - Variétés des applications informatiques....
- Variabilités :
 - Des jours de la semaine,
 - Des pressions temporelles,
 - De l'effectif présent...
 - Des personnes présentes en terme de compétences, d'état de santé ou de fatigue...

Tensions, qui peuvent créer des situations d'injonctions contradictoires entre respect du standard et situation réelle de l'activité de travail



Lean : un cadre de référence centré client

- Mettre le modèle lean (organisation d'excellence ») en regard d'autres modèles plus globaux.
- Lean : process -> produit -> client
- À comparer aux modèles Développement durable et RSE : choix stratégique...

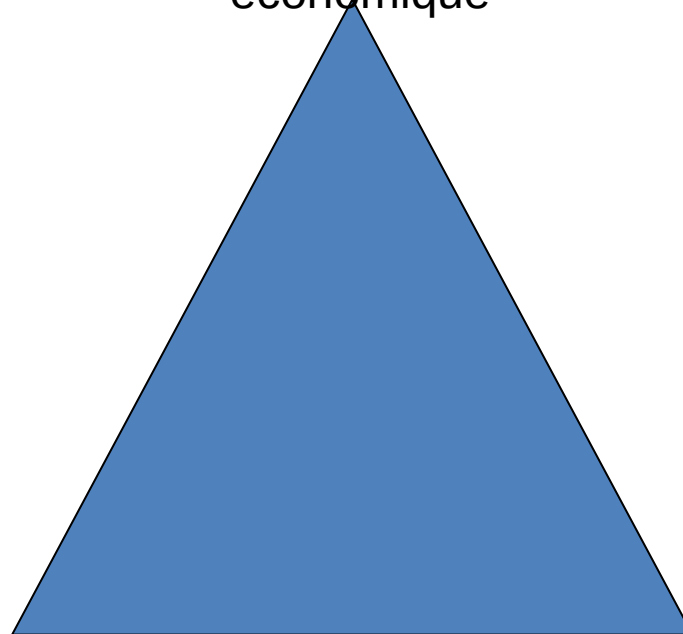
Les mercredis de l'INET à Paris

UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES
DE DIRECTION TERRITORIAUX



le p'tit

Modèle développement durable



Performance
économique

Performance
environnementale

Performance sociale : emploi /
compétence/reconnaissance/
parcours...

Les mercredis de l'INET à Paris

UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES
DE DIRECTION TERRITORIAUX



Modèle RSE : les parties prenantes



Fournisseurs,
prestataires, sous-
traitants.....

Client et produit- Production , usage...

Travail / salariés/
encadrement/...

*Optimiser les
externalités
économiques,
écologique et sociales*

Tiers : collectivités, citoyens etc...



Conduire un projet intégré

Ces tensions sont souvent issues de la manière dont le Lean Office est appliqué.

Ainsi les concepts de muda et de standard, mal gérés, peuvent être en contradiction avec ceux portés par des préoccupations « conditions de travail » :

L'optimum productif (le juste nécessaire) diffère souvent de l'optimum conditions de travail (qui exige des marges de manœuvre).

Où mettre le curseur des conditions de la performance ?



Conduire un projet intégré

- Partir de la valeur apportée par l'activité de travail réel dans un processus de bureau, beaucoup plus que repérer les gaspillages, les classer par ordre de priorité et conduire des analyses de causes profondes.
- Organiser les projets de façon à définir des critères de performance adaptés et prenant en compte l'activité de travail réel,
- Outiller le management opérationnel



Conduire un projet intégré

- Articuler les projets Lean Office aux politiques de santé et de GPEC :
 - Diversité des populations au travail / âges, expériences, parcours...
 - Développement des compétences :
 - Adapter les personnes à un process ?
 - Optimiser le process par les compétences ?
- Convoquer la subjectivité au travail pour mettre en débats les pratiques, les façons de faire, les savoir-faire,...
- Organiser des lieux de concertation dans lesquels les processus de prises de décisions sont clairs.
- Associer d'autres acteurs que ceux habituellement prévus par les démarches Lean Office pour favoriser le dialogue social.

Les mercredis de
l'INET à Paris

UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES
DE DIRECTION TERRITORIAUX



MERCI POUR VOTRE
ATTENTION