

▪ MIDACT

Action Régionale pour  
l'Amélioration des  
Conditions de Travail

# 12<sup>ème</sup> des Rencontres du MIDACT

## Les relations entre LEAN, performance et santé

24 octobre 2013

Carine BELIN  
Chargée de mission



Action Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Midact - Aract Mid-Pyrénées

25 rue Roquelaine  
31000 Toulouse

Tél. : 05 62 73 74 10  
Fax : 05 62 73 74 19

midact@anact.fr  
www.midact.aract.fr



## Les relations entre LEAN, performance et santé

1. Des LEAN et pas qu'un seul LEAN
2. Des études qui questionnent les effets sur la santé
3. Que peut-on dire sur les effets négatifs sur la santé de ces démarches ?

# 1. Des LEAN et non pas un LEAN

## Des objectifs qui diffèrent

- la recherche de gains à CT ou la recherche de pérennité à LT
- une démarche volontaire ou imposée
- par effet de mode
- Intégration ou non des conditions de travail comme objectif stratégique

## Des modalités concrètes de mises en œuvre diverses

- Descendante (souvent imposées) ou participatives
- La solution ou adaptation à culture et contexte,
- Démarche globale de management au-delà d'outils
- Démarche de progrès continue à des canons organisationnels

## Des contextes d'entreprises divers où le Lean se met en place

- taille (ressources), secteur d'activité
- contexte économique et social propre
- et surtout la maturité de la démarche de prévention

## 2. Des études qui questionnent les effets sur la santé

- Le « Lean » se développe de plus en plus dans les entreprises
- Récemment, les promoteurs du LEAN présentent ces démarches comme des démarches associant l'amélioration des CT et de la performance.
- Mais, un certain nombre d'études montrent que des effets négatifs sur la santé existent.

### Une définition extensive de la santé

- OMS (BIT) : « un état (complet) de bien-être **physique, mental et social**, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité »
- La Santé relève d'une combinaison de **processus** différentiels de constructions et d'altérations

## 2. Des études qui questionnent les effets sur la santé

### Notamment, l'étude quantitative du CEE pour la DARES

→ L'étude d'Antoine VALEYRE (Centre d'Etude de l'Emploi en 2006 - N°73)  
« Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union Européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation ».

Organisations  
apprenantes

Organisations en  
Lean Production

Organisations  
Tayloriennes

Organisations de  
structure simple

## 2. Des études qui questionnent les effets sur la santé

**Pénibilités physiques** selon les formes d'organisation du travail  
(% de salariés exposés à des pénibilités physiques au moins la moitié du temps de travail)

Formes d'Organisation du Travail	Postures douloureuses ou fatigantes	Manutentions de charges lourdes	Mouvements répétitifs des mains ou des bras	Vibrations mécaniques
Apprenantes	19,6	14,1	34,9	12,9
Lean Production	42,9	34,1	63,5	37,2
Tayloriennes	49,4	35,2	74	41,1
Structure Simple	31	24,2	48,8	12,2
Ensemble	32,4	24,5	50,9	23,4

## 2. Des études qui questionnent les effets sur la santé

**Intensité du travail** selon les formes d'organisation du travail  
(% de salariés soumis à des horaires atypiques)

Formes d'Organisation du Travail	Cadences élevées tout le temps ou presque	Délais serrés tout le temps ou presque	Manque de temps pour terminer le travail
Apprenantes	20,5	31	24
Lean Production	39,1	50,8	25,4
Tayloriennes	39,3	39	23,8
Structure Simple	21,9	22,5	18,2
Ensemble	28,6	36	23,3

## 2. Des études qui questionnent les effets sur la santé

**TMS** selon les formes d'organisation du travail  
(% de salariés affectés)

Formes d'Organisation du Travail	Epaules ou Cou	Membres Supérieurs	Membres Inférieurs	Maux de Dos
Apprenantes	19,4	9,2	7,6	26,8
Lean Production	29,2	18,7	14,6	38,7
Tayloriennes	29,3	19,4	13,9	41,6
Structure Simple	17,9	9,2	9,4	32,4
Ensemble	23,2	13,3	10,8	33,2

## 2. Des études qui questionnent les effets sur la santé

**Stress et troubles psychologiques** selon les formes d'organisation du travail  
(% de salariés affectés)

Formes d'Organisation du Travail	Stress	Anxiété	Problèmes d'insomnie	Irritabilité
Apprenantes	28,5	5,6	8,3	10,2
Lean Production	32,6	7,6	14,6	12,5
Tayloriennes	20,8	4	13,9	11,6
Structure Simple	20,4	4,6	9,4	8,7
Ensemble	27	5,7	10,8	10,8

### 3. Les effets sur la santé de ces démarches.

1. Quelles sont les constantes qui peuvent avoir un effet négatif sur la santé ?
  - chasse aux gaspillages
  - standard
  - ergonomie
  - management
  - participation
  - autonomie
2. En quoi la mise en place de ces constantes jouent négativement ou insuffisamment sur la santé ?
3. Comment travailler à ce qu'elles jouent moins sur la santé

### 3. Qu'en est-il des effets de la chasse au gaspillage ?

- Dans le Lean, la chasse au gaspillage se concrétise souvent par la suppression des « en cours », des déplacements et de certains gestes, jugés inutiles, sans valeur ajoutée pour le client.
- Mais jusqu'où supprimer par exemple des déplacements jugés inutiles du point de vue du client sachant qu'ils peuvent être utiles pour le salarié ?

**=> Comment et avec qui construire ce « juste nécessaire » ?**

En prenant en compte :

- le travail réel avec ses aléas et sa variabilité.
- et ses différents enjeux (productivité, sécurité, qualité, conditions de travail...) au-delà de la satisfaction client.

### 3. Qu'en est-il des effets de la mise en place de standards ?

Pour le Lean, l'objectif est de généraliser les « bonnes » pratiques dans des standards.

Les écarts aux standards sont sous contrôle et doivent permettre de redéfinir un nouveau standard : la variabilité des situations et des individus existante est niée dans cet usage des standards.

→ La capacité de l'opérateur à réaliser des régulations opératoires n'est pas considérée comme une ressource, elle n'est pas censée exister

**=> Faut-il préserver des marges de manœuvre dans le standard lui-même ou préserver une souplesse dans l'application du standard ?**

### 3. Qu'en est-il des effets du recours à l'ergonomie ?

Proximité revendiquée par le Lean avec l'ergonomie... mais de quelle ergonomie parle t'on ?

- Ergonomie de la « tâche » Versus Ergonomie de « l'activité de travail »
- Postes de travail Vs Situations de travail
- Sciences exactes (caractère normatif) Vs Sciences humaines (complexité des situations de travail, qualitatif, subjectif...)
- Aléas = dysfonctionnements à supprimer Vs Aléas = réalité intrinsèque du travail face à laquelle le travail est modifié
- Validation technique Vs Analyse du travail/Diagnostic

### 3. Qu'en est-il des effets d'un management au plus près du terrain ?

#### Un management fragilisé dans sa capacité à soutenir la réalisation du travail et de la production au quotidien...

- L'encadrant de proximité voit son rôle se renforcer sur l'animation d'équipe parfois au détriment de l'expertise technique et de leur rôle de régulation sur le terrain. Il se retrouve alors démuni face aux problèmes remontés par les opérateurs (manquant de moyens pour réguler et reconnaître).
- Les outils sont différents (réunions quotidiennes, proximité avec le terrain, management visuel) et le reporting prend une place croissante. Le déploiement de ces outils se réalisent bien souvent sans l'adhésion des opérateurs
- Parfois, ils sont aussi soumis à une standardisation de leurs propres pratiques

**=> De quel terrain parle-t-on ?**

### 3. Qu'en est-il des effets de la participation des salariés ?

#### Des démarches participatives pragmatiques dans le LEAN...

- Les chantiers sont souvent très courts et seulement sur de l'**information**
- Centrés sur le dysfonctionnement, sur des objets bien **délimités**
- Pour définir rapidement des « **solutions** » **concrètes**, de nouveaux standards
- Orientés sur la satisfaction client

#### ... et rarement du type, espaces de discussion sur le travail aux effets positifs sur la santé (Bertranc, Stimec, 2011)

- Des échanges qui vont au-delà du recueil d'informations et où les opérateurs peuvent exprimer leur point de vue et en approfondir la complexité (**analyse**)
- Des **prises en débat** sur ce qui empêche la réalisation du standard, les différents enjeux des salariés dans la réalisation de leur travail (productivité, qualité, sécurité, conditions de travail, ...) **aux issues incertaines**
- La complémentarité des discussions formelles et informelles laissant la place aux **régulations au quotidien**.
- Une articulation avec les **instances représentatives du personnel** sur le cadre (participe à sa construction) et les contenus (relai dans d'autres lieux)

### 3. Qu'en est-il des effets de l'autonomie ?

#### De quelle autonomie parle-t-on ?

- L'autonomie est un des leviers promus par le Lean pour favoriser l'engagement et la réalisation de soi dans le travail.
- L'autonomie selon le Lean est
  - « de compétences »
  - « de culture LEAN » : contribution à l'amélioration continue des standards.
- D'autres formes d'autonomie liées à l'impossible convergence entre le travail prescrit et le travail réel (variabilité du travail)
  - « de pouvoir des managers » : jugement de remonter ou non des écarts
  - « de pouvoir des opérateurs » : gestion des difficultés rencontrées dans le travail sans forcément en référer à sa hiérarchie

La variabilité est source de coût pour l'entreprise et les salariés. Mais, c'est dans le traitement de ces variabilités que les salariés peuvent construire leur santé (leviers de motivation, de développement des compétences) et l'entreprise, sa performance.