



APOGEE, le lean à la façon Groupama

**La CGT vous donne sa version de la démarche lean de
Groupama.**

Qu'est-ce que le lean ?

Censé améliorer la performance économique des entreprises en conciliant l'augmentation de la productivité et l'amélioration des conditions de travail, le lean encourage les salariés à traquer les gaspillages, les temps morts, les mouvements superflus, les gestes, tâches et attentes inutiles, et à trouver des solutions optimales. Présent depuis longtemps dans l'industrie, il s'étend maintenant à tous les secteurs d'activité qu'il s'agisse du commerce, des banques, des services publics et Groupama suit le courant de cette mode. Les cabinets de conseil grassement rémunérés appâtent les entreprises en leur promettant des gains de productivité rapides et intéressants, qui atteindraient 10% à 15% de mieux que les autres organisations du travail. Le problème est que cette augmentation considérable de la productivité s'opère souvent non seulement au détriment des emplois avec des plans de licenciement, mais aussi au détriment de la santé des salariés et de la qualité de leur travail.

Les salariés sont les premiers à participer - sans en prendre conscience - à l'intensification de leur travail à travers des réunions dites de progrès ou de qualité (c'est le processus d'amélioration continue). On leur demande de proposer des solutions pour l'amélioration de la qualité et de la productivité et ceci est perçu dans un premier temps par les salariés comme une possibilité de s'exprimer et de faire reconnaître leur savoir et leur expérience. C'est perçu positivement car ils se sentent écoutés. Mais avec le temps, ils réalisent combien leur parole est détournée et utilisée à mauvais escient pour raccourcir les délais et intensifier leur travail. Et tout cela, sans qu'il y ait un partage des gains réalisés.

Participer à sa propre surexploitation

Tel que présenté dans les manuels du lean, le manager et le travailleur doivent réfléchir ensemble avec des réunions de secteur qui se multiplient souvent. Toutes ces réunions sont prétendument consensuelles pour améliorer la production. En certains endroits, des salariés réfléchissent à comment s'exploiter plus soi-même pour que l'entreprise tourne mieux. Derrière tout cela, il y a un management qui distille la piqûre quotidienne ou hebdomadaire sur les objectifs de l'entreprise et la recherche permanente de l'excellence. Le lean est donc vendu comme une méthode de lutte contre l'inefficacité dans tous les domaines. Derrière toutes ces formes d'organisation du travail dites scientifiques, originales, participatives, il n'y a que la recherche d'adaptation d'outils qui permettent une exploitation plus importante des ressources de l'entreprise pour une exploitation plus grande du travail.

Le stress : impact de l'organisation du travail sur la santé

Le terme de stress est souvent utilisé à tort. En fait, il correspond à une réalité objective : un déséquilibre, ressenti par le salarié, entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les moyens dont-il dispose pour parvenir à assumer les missions qui lui sont confiées.

Les conséquences des situations stressantes répétitives sont nombreuses. Elles influent négativement tant sur les individus que sur le fonctionnement global des entreprises. Aussi, dire et penser qu'il puisse exister un « bon stress » est une hérésie contre laquelle il convient de s'opposer.

L'acteur principal de la lutte contre le stress reste bien évidemment l'employeur. De par son pouvoir de gestion, celui-ci a la faculté de promouvoir des organisations de travail respectueuses de l'état de santé mental et physique des salariés et d'instaurer des actions de prévention collective.

D'autre part, dès lors que des situations de souffrance au travail sont portées à sa connaissance, il se doit de prendre un certain nombre de mesures correctives. Il doit agir sur les dysfonctionnements généraux de l'entreprise qui sont ainsi mis en évidence, de même que sur les facteurs professionnels à l'origine du mal être des salariés. A défaut, l'employeur ne respecte pas les obligations légales qui lui incombent et s'expose à des sanctions civiles ou pénales.

Les travaux divers réalisés par les experts et l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) ont permis de démontrer que les facteurs générateurs du stress au travail sont liés :

- au contenu du travail (exigences quantitatives, qualitatives, monotonie des tâches, perte d'autonomie)
- à l'organisation du travail (imprécision des missions confiées, inadaptation des horaires de travail à la vie sociale, organisation en flux tendus)
- aux relations professionnelles (manque d'aide, management déficient ou autoritaire, peu de reconnaissance du travail accompli)
- à l'environnement physique et technique (chaleur, bruit, manque d'espace...)
- à l'environnement socio-économique de l'entreprise (mauvaise santé économique, surenchère à la compétitivité).

Confronté à une situation stressante l'organisme humain met en place naturellement un système d'adaptation qui se décline en trois phases :



Chacune de ces phases est assortie d'une cohorte de réactions hormonales et physiques plus ou moins violentes qui, si elles perdurent, conduisent à l'épuisement de l'organisme.

Il n'y a pas de bon et de mauvais stress mais simplement une réaction de l'organisme qui tente de s'adapter à un environnement contraint. Naturellement, les effets sur l'organisme diffèrent selon que l'exposition aux situations de stress seront de courte durée ou récurrentes.

La mise en jeu permanente ou quasi permanente de mécanismes physiologiques permettant de s'adapter aux dites situations peut être génératrice de divers symptômes physiques (douleurs, maux de têtes, coliques), émotionnels (sensibilité accrue, crises de larmes, d'angoisse), intellectuels (difficultés de concentration, erreurs...), comportementaux (violence contre soi même ou les autres, consommation excessive de café, de tabac, d'alcool, de somnifères) . Au fil du temps, l'état de stress chronique peut évoluer en syndrome métabolique, nouvelle épidémie dévastatrice des civilisations industrialisées sur laquelle se penchent avec inquiétude les corps médicaux et scientifiques.

Longtemps niée, la souffrance au travail n'intéresse que depuis peu la classe politique. Il aura fallu de trop nombreux suicides, chez Renault, France Télécom, mais aussi, même s'ils n'ont pas été l'objet de battage médiatique, dans la police, l'éducation nationale et la SNCF pour que le gouvernement commence à s'intéresser aux facteurs déclenchant du stress professionnel et parmi eux, à ceux ayant trait aux différents modes d'organisation du travail.

Selon une étude récente de la DARES sollicitée par le Ministère du Travail, les organisations sont le principal facteur de déclenchement de la souffrance au travail. Et parmi elles, le « Lean manufacturing, » et le «Lean management » sont celles qui engendrent le plus de souffrance au travail. Ces nouveaux concepts d'organisation ont été inventés chez Toyota (qui les a abandonnés depuis). Ils recouvrent un ensemble de techniques qui visent à éliminer toutes les activités sans valeur ajoutée. Autrement dit, ils servent l'accroissement de la productivité par une densification et une intensification du travail.

Dans ces organisations, les relations de travail changent : chacun dans l'entreprise devient le client ou le fournisseur de l'autre. L'organisation « productive » est mise en tension, et se trouve à la merci du moindre aléa mal maîtrisé (absentéisme, surcharge, événement extérieur...).

D'autre part, le degré de liberté des salariés diminue ce qui influe directement sur leur bien-être. Avec le lean les salariés sont dans l'incapacité de mettre en place leur propre stratégie de travail, ils se sentent donc naturellement dévalorisés, infantilisés, et en perte d'autonomie.

D'abord réservé au secteur industriel, le lean est désormais développé dans tous les secteurs d'activité. Les entreprises de service l'instaurent avec plus ou moins de succès et font le bonheur des cabinets spécialisés qui les accompagnent dans la démarche. Leur nombre ne cesse de croître et ils s'enrichissent à grande vitesse, sans se soucier des conséquences probables des méthodes de travail qu'ils préconisent pour les salariés.

Sans doute trop connu et assez décriée, l'appellation originale lean est peu utilisée par les employeurs français. Ils optent pour des appellations plus poétiques qui masquent cependant la même réalité. A GROUPAMA, ils portent les noms d'APOGEE ou d'OPC. Des noms différents pour une même philosophie politique, économique et managériale.

L'avis d'un médecin du travail

« Le lean prétend ne prendre dans l'organisation du travail que la question de la construction de la valeur marchande et fait l'impasse des relations avec les collègues, du

fonctionnement global de l'entreprise et des services, le service du client et la question de l'environnement, il développe un dispositif apparemment participatif qui ne masque les conflits de valeurs en ne permettant le débat que sur des activités ponctuelles de courte durée, avec pour seul objet que d'extorquer le savoir-faire des travailleurs. Et alors que le lean annonce que les travailleurs vont pouvoir déployer des enjeux de qualité, ceux-ci s'effacent devant un seul objectif : la réduction des coûts. La question du développement de la compétence individuelle ou collective se réduit à développer la polyvalence et la flexibilité.

En théorie, le lean offre des ressources pour des exigences de souplesse ou de réactivité. En réalité, il neutralise ou limite la capacité d'initiative, le libre arbitre, la créativité, l'innovation, la participation des travailleurs à un travail de qualité. Fondamentalement, le lean restreint les marges de manœuvre parce que dans le travail lorsqu'il est mis en place, il n'y a plus aucun espace de respiration. On parle d'intensification du travail. Mais le lean fait plus que cela : il densifie le travail. Tout ce qui visuellement serait du non travail devrait disparaître : la respiration, la réflexion, la rêverie, l'échange, qui permettent d'apporter une contribution invisible, doivent être détruits. Or c'est dans ces espaces de respiration que l'on peut avoir de la souplesse par rapport aux aléas qui sont l'essence même du travail.

Du fait de l'intensification et de la densification, le travailleur perd sa capacité à prendre soin de son propre corps parce que pour pouvoir tenir les cadences, il faut être sur-engagé dans le travail en amputant son propre fonctionnement psychique. Le lean individualise aussi, parce qu'il structure la mise en concurrence dans l'entreprise. On voit donc s'effondrer les collectifs de travail et les repères communs dans le travailler ensemble.

Le dernier point spécifique au lean, c'est l'instrumentalisation. Le lean agit le travailleur , c'est à dire qu'il devient un pantin. Ce sont toujours les mêmes techniques autour de l'esprit d'entreprise et de la stigmatisation des salariés qui n'acceptent pas la norme unique. Cette situation peut conduire à des conflits entre personnes entraînant un processus de bouc-émissarisation ».

Le travail doit être un facteur d'épanouissement et concourir au bien être social de chacun, Il ne doit jamais être une source de souffrance.

Agissez et réagissez contre le stress en contactant la

CGT GGE

Je souhaite soutenir l'action de la CGT et adhérer au syndicat de mon entreprise :

Nom _____ Prénom _____

Adresse personnelle _____

CP _____ Commune _____

Courriel _____ Téléphone _____

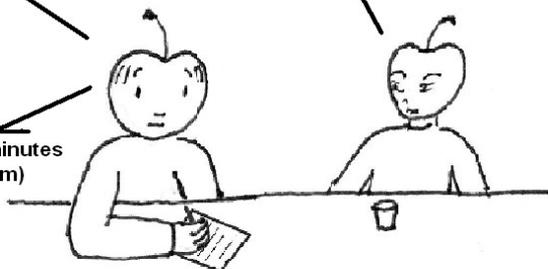
bulletin à renvoyer à cgtgge@groupama-ge.fr

GRIOTTE ET BURLAT DECOUVRENT APOGEE

Descendre à la cafété: 1 minute 47,
le café coule en 53 secondes.

Parler avec Griotte, deux minutes
28 secondes (maximum)

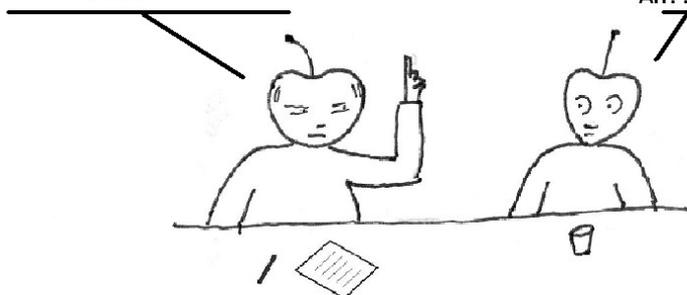
Tu fais quoi Burlat?



La chasse au gaspillage, aux temps morts,
à l'inactivité, aux déplacements inutiles,
j'optimise chacun de mes gestes, bref...
j'adopte la démarche lean de Groupama:

APOGEE

Ah????!!! Et ça sert à quoi?



A faire faire les mêmes tâches par moins de gens.
Griotte, habituez-vous à prendre votre café seule.
Et après tout, vous serez tellement occupée que vous
n'irez plus au café de toute façon...

