

# L'approche *Lean* : quelle implication syndicale ?



France Chantal  
Conseillère syndicale  
Service des relations  
du travail – Recherche  
CSN

La CSN a, depuis de nombreuses années et récemment lors du congrès de 2011, pris position en faveur d'une implication syndicale dans l'organisation du travail. Depuis 2008, l'implantation de l'approche *Lean* dans le secteur de la santé et des services sociaux pose à nouveau le défi de rallier des objectifs de productivité et de SST.

## Formes d'organisation du travail

Une enquête comparative européenne a été réalisée auprès de 8 000 travailleurs portant sur l'impact de quatre formes d'organisation du travail sur les conditions de travail et la santé au travail des salariés<sup>1</sup>.

- **L'organisation apprenante** : où les salariés disposent d'une forte autonomie, autocontrôlent leur travail et rencontrent fréquemment des situations d'apprentissage et de résolution de problèmes imprévus. Les salariés travaillent généralement en équipe et accom-

plissent le plus souvent des tâches complexes, non monotones, non répétitives et subissent peu de contraintes de rythme.

- **L'approche *Lean*** : caractérisée par le travail

en groupe, la polyvalence, la rotation des tâches, l'autocontrôle de la qualité et le respect de normes de qualité précises. Les salariés sont aussi confrontés à des situations imprévues, mais disposent de marges d'autonomie beaucoup plus restreintes pour y faire face que dans une organisation apprenante et sont soumis à plusieurs contraintes de rythme.

- **Le taylorisme** : soumet les salariés à de fortes contraintes de rythme de travail, à des tâches répétitives et monotones et à des normes de qualité précises. Leur autonomie est faible et l'autocontrôle de la qualité quasi inexistant.

- **L'organisation à structure simple** : où le travail en équipe, la rotation des tâches, la gestion de la qualité et les contraintes de rythme et de répétition sont peu présents. Les tâches sont toutefois monotones et à faible contenu cognitif.

## Des raisons d'intervenir et des moyens pour le faire

L'un des éléments marquants de cette enquête est, quant à nous, le constat suivant : « Dans l'ensemble, c'est dans les organisations en *lean production* et, dans une moindre mesure, dans les organisations tayloriennes, que les salariés déclarent le plus souvent être soumis à une forte intensité de travail, que ce soit en termes de soumission quasi permanente à des cadences de travail élevées ou à des délais serrés, ou à un manque de temps pour terminer le travail. L'intensité du travail est ressentie comme nettement plus faible dans les organisations apprenantes et, plus encore, dans les organisations de structure simple. »<sup>2</sup>

Devant un tel résultat, est-il sensé de s'impliquer syndicalement dans une démarche *Lean* ? Nous répondons oui ! À plus forte raison qu'il faut agir en amont afin que le point de vue des travailleuses et des travailleurs et de leurs représentants syndicaux soit entendu à l'étape même de la définition des objectifs d'un projet d'organisation du travail et, par la suite, tout au long du processus. C'est également à ce moment que les objectifs en matière de SST doivent être proposés.

## Condition de succès : le paritarisme

Collectivement, c'est à cet exercice qu'étaient conviés les représentantes et représentants impliqués dans les 22 actions terrains financées

Devant un tel résultat, est-il sensé de s'impliquer syndicalement dans une démarche *Lean* ? Nous répondons oui !

par le ministère de la Santé et des Services sociaux durant la période 2008-2011<sup>3</sup>. Ces projets d'organisation du travail n'ont pas tous donné lieu à une démarche *Lean*, mais tous s'inscrivaient dans un cadre de référence ministériel où l'approche paritaire était une condition de financement<sup>4</sup>.

Nous avons identifié quelques éléments essentiels à la réussite d'une telle démarche : définition conjointe des objectifs visés par la réorganisation, création de comités paritaires de pilotage décisionnels selon le mode consensuel, définition d'une approche participative mettant à contribution les gens du terrain et leurs représentants syndicaux et mise en place de mécanismes permettant un suivi rigoureux à toutes les étapes du projet.

### L'intégration de la SST

L'amélioration de la qualité, de l'accessibilité aux services sociaux et de santé ainsi que de la qualité de vie au travail ne doit pas être sous-traitée. Pour atteindre ces objectifs, il faut cependant procéder à une évaluation détaillée de la situation en comité paritaire et à une analyse terrain afin de tracer le portrait de la situation incluant les questions de SST.

Souvent, des experts en approche *Lean* seront mis à contribution et proposeront la tenue de *Kaizen Blitz*. Ces séances intensives impliquent les gens qui accomplissent le travail au quotidien, qu'ils soient syndiqués ou non. Elles visent à identifier les activités à valeur ajoutée, celles à non-valeur ajoutée, à cibler les doublons ainsi que les goulots d'étranglement. Elles devraient également permettre de recueillir l'expression des savoirs tacites et explicites des gens du terrain. Ces savoirs sont essentiels au

maintien d'un milieu de travail sécuritaire.

Ces savoirs sont essentiels au maintien d'un milieu de travail sécuritaire.

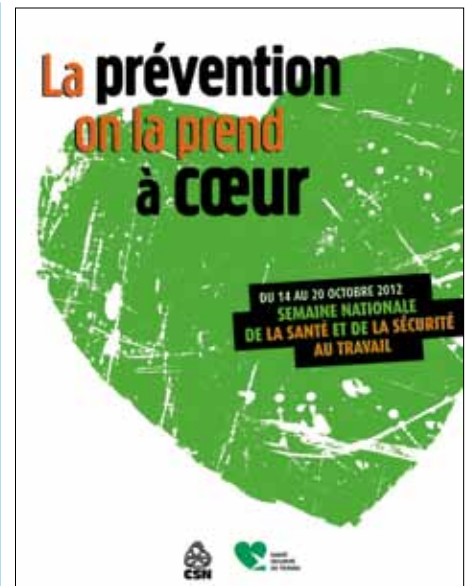
Un *Kaizen Blitz* ne peut faire fi des connaissances intrinsèques qu'ont les travailleurs de leur milieu de

travail et de leur savoir-faire de prudence. Il s'agit d'un moment propice pour l'évaluation des facteurs de risque liés à la SST. La contribution de l'ASSTSAS s'avère un atout précieux pour mener à bien cette évaluation et définir les indicateurs à suivre tout au long du projet, tant au niveau de la santé physique que psychologique.

Une fois les séances de travail complétées, l'expert en approche *Lean* présentera son rapport au comité paritaire. Il devrait comprendre une description du processus actuel et des recommandations qu'il formule quant à la mise en place de nouveaux processus de travail, à l'établissement de standards à respecter et des méthodes de travail sécuritaires pour y arriver.

Il appartient alors au comité paritaire d'évaluer ces recommandations et de traduire en objectifs spécifiques celles qu'il retient. Il lui revient aussi de déterminer une période d'expérimentation afin de suivre et de mesurer l'évolution des changements et leur impact sur la SST, notamment quant à la charge de travail et au travail d'équipe.

Une rencontre avec les membres du personnel concernés devrait aussi être tenue afin de leur expliquer les changements et le plan de formation qui les accompagne et leur communiquer les mécanismes développés au



comité paritaire pour recueillir leur point de vue tout au long de la période d'expérimentation.

### Un exercice en continu

Le travail ne s'arrête pas là. Il faut continuer à suivre les indicateurs sur la santé au travail afin de s'assurer que l'application des nouvelles méthodes ne crée pas de nouveaux problèmes et que les standards établis laissent une place aux situations impondérables nécessairement présentes dans la vie au travail.

C'est à cet exercice de continuité auquel sont conviés syndicats et employeurs, quelle que soit l'approche d'organisation du travail convenue. ●

### RÉFÉRENCES

1. VALEYRE, Antoine. *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne*, Centre d'études de l'emploi, 2006 ([www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/travail\\_conditions\\_sante\\_europe\\_73.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/travail_conditions_sante_europe_73.pdf)).
2. *Ibid.*, p. 28-29.
3. MSSS. *Stratégie ministérielle sur la main-d'œuvre en soins infirmiers*, Direction générale du personnel réseau et ministériel.
4. *Ibid.*, p. 2.