



**Concours d'accès en 3^{ème} année
Programme Grand Ecole
Epreuve de Français
Session de Juillet 2014 - Durée : 3
heures**

Travail à faire

- 1. Faites la synthèse de ces deux documents.**
- 2. Donnez un titre à la synthèse.**

Document 1

Le « lean management » séduit tous les secteurs

Eliminer les gestes inutiles pour gagner en productivité, après l'industrie la méthode se développe dans les services.

Dégager d'importants gains de productivité, jusqu'à 20 % voire 30 % ; stimuler l'esprit d'initiative des salariés et réduire la pénibilité au travail ; ainsi peut se résumer le lean management (le management « sans gras »), qui suscite l'enseignement des employeurs. Salariés et syndicats se montrent en revanche souvent réticents face à cette méthode inversée dans les années 1970 par le constructeur japonais Toyota.

En France, le lean s'est développé à partir des années 1980 dans l'industrie automobile - en premier lieu - et gagne désormais les services : le commerce, les banques, les hôpitaux, les sociétés d'informatique, jusqu'à Pôle emploi.

La recherche de la performance passe par l'amélioration continue des procédures et par l'élimination des « gaspillages » : temps d'attente, déplacements, inutiles, stocks ... En général, sa mise en place démarre par l'observation du travail des salariés par des consultants. Ainsi, dans la société de service informatique, Atos, «on nous a demandé de noter dans un fichier chaque jour quasiment minute par minute, tout ce qu'on faisait : tâches professionnelles, heure de départ pour déjeuner et de retour, temps passé pour la pause pipi, etc. indique un ingénieur. Puis, on nous a demandé de remplir chaque semaine un fichier en indiquant nos tâches. L'idée sous-jacente était de définir un temps moyen pour réaliser telle ou telle chose.»

Chez Décathlon, «des groupes de travail ont été mis en place dans des magasins

pour que les salariés expriment leurs idées pour s'économiser dans leurs tâches et être plus disponibles pour le client », explique **Hervé Lefebvre**, représentant CFDT au comité central de l'entreprise. Exemple d'idée : équiper les salariés d'une sacoche pour y mettre des ronds de taille des vêtements. « En fait, estime le délégué, ces idées sont aiguillées par la hiérarchie. On nous dit : « Tu n'en as pas assez d'aller sans cesse en réserve ? Si tu avais une sacoche, ce serait mieux. En plus des ronds de taille, tu y mets le petit maillet, des stylos, le carnet, la paire de ciseaux ». Mais au final, la sacoche est lourde ! »

Les directions vantent, elles, les mérites du lean. Les réunions quotidiennes « permettent aux managers d'être à l'écoute des équipes », juge **Jean Marie Simon**, directeur des ressources humaines d'Atos Origin. « Le déploiement du lean n'est pas arbitraire, assure-t-on chez PSA Peugeot Citroën. Les opérateurs sont bien souvent à l'origine d'améliorations. C'est un ajustement permanent ».

Mais pour les syndicats, le lean risque de porter atteinte à la santé des salariés. « Le but réel du lean est que le salarié reste tout le temps à son poste, note M. **Lefebvre**, chez Décathlon. Alors que lorsqu'il se déplace, cela lui donne un petit temps pour souffler.» Chez PSA, à Sochaux, où les déplacements dits inutiles des opérateurs ont été supprimés, **Bruno Lemerle**, délégué syndicat CGT, souligne la hausse des maladies professionnelles : « 130 en 2009, 160 en 2010, essentiellement des troubles musculo-squelettiques (TMS) ». Mais pour la direction de PSA, le lean « n'est pas en lui-même source de TMS. »

L'idéologie du lean est que l'homme s'adapte à tout, ce qui constitue une vision fautive, estime **Xénophon Vaxevanoglou**, ergonomiste et maître de conférence - Lille 2. En fait, le lean intensifie les contraintes pour les salariés. Pour **Yves Clot**, titulaire de la chaire de psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers (CMAM), « avec le lean sont introduits des standards. Dans l'automobile, on apprend aux opérateurs à faire le seul bon geste prétendument moins fatiguant », mais qui ne prend pas en compte la capacité diverse des salariés. « Cette chasse au gaspi provoque un mouvement rentré, une surcharge biomécanique et mentale », constate M. **Clot**.

Démarche dénaturée

Chez Atos, M. Simon en avant le baromètre météo stress de février : 52% des salariés ayant répondu se disent peu ou pas stressés ; 80% disent que leur travail a du sens. Mais d'autres éléments du baromètre sont moins positifs. « Les sites où les salariés se sentent le plus mal appartiennent à l'entité Atos infogérance, où le lean a été le plus déployé », note **Jack Toupet** coordinateur CGT du groupe Atos.

L'autre effet dénoncé par les syndicats est la réduction d'effectifs, due au moins en partie au lean. Ainsi, chez Decathlon, dont la direction n'a pas répondu à nos sollicitations, M. **Lefebvre** dénombre une perte de 300 emplois en équivalent temps plein en 2010. « Dans les sites en lean, l'objectif affiché est de diminuer les effectifs de 20% » indique M. **Toupet** chez Atos.

Pour M. Clot, les organisations syndicales doivent « discuter de la santé des salariés et être porteuses d'une confrontation sur le travail de qualité ». Mais les syndicats

sont « trop peu associés à la mise en place du lean », déplore **Laurent Rivoi**, directeur associé de Secafi, Cabinet d'expertise auprès des comités d'entreprises. Très souvent le projet est déjà ficelé, les gains de productivité, les suppressions de postes et les investissements sont déjà définis. « Le projet lean répond souvent, ajoute M. Rivoire, à une situation d'urgence, à une volonté d'augmenter rapidement les marges. Ce qui dénature la démarche créée au Japon : une philosophie de progrès permanent sur vingt ou trente ans, de développement humain dans une période de croissance.

Le lean implique de « reclasser en interne des salariés dont les postes ont été libérés par les gains de productivité » souligne le cabinet d'expertise Sextant. Aussi, dans le contexte économique actuel, la mise en place semble impossible. Sauf à en faire une vaste opération de réduction des coûts.

Francie Aizicovi

Document 2

Dans nos sociétés, le management exerce un fort pouvoir de séduction... et de répulsion. Le traitement médiatique et le débat public nous confinent beaucoup dans ces extrêmes, soit qu'on nous vante un véritable idéal de comportement, soit, au contraire, qu'on dénonce l'entreprise quasi-totalitaire et les dégâts d'un pouvoir avide de s'emparer de nos consciences et de nos actes.

Le terme de management se veut à ce point connoté positivement et véhicule une telle charge normative qu'une réaction peut être de s'en méfier. Mais son usage s'étant imposé, il faut bien faire avec ce terme qui désigne parfois des objectifs, parfois des individus, parfois des manières d'agir. Le management d'une entreprise peut désigner l'équipe de direction, auteur des décisions stratégiques (développement d'une activité, fermeture de site, etc.). On ressent parfois le besoin de parler de « top management » pour faire comprendre que, s'ils constituent assurément le cœur, le concentré du pouvoir managérial, ces personnages sont loin d'exercer à eux seuls le management de l'entreprise, qui repose, au contraire, sur l'ensemble de la population des cadres. Ceux-ci se trouvent à leur tour désignés comme étant « le management », par opposition cette fois aux employés, ouvriers, techniciens, voire agents de maîtrise.

On parle également de méthodes, de styles, d'actes de management autour de questions portant en particulier sur ce qui permet de s'assurer que des objectifs seront atteints, sur ce que l'on doit mettre en œuvre pour cela. Par exemple, les formes de commandement doivent-elles procéder par la manière autoritaire ou manœuvrer pour tenir compte de la psychologie des subordonnés, des « cultures » installées ?

Il arrive que l'on s'agace d'un tel vocabulaire, si ostensiblement emprunté à l'univers américain. Mais en même temps les mots de management et de managers se sont durablement installés dans la langue française - qui avait pourtant à sa disposition celui de gestion - ainsi que nombre de ces termes techniques sans traduction ou presque : benchmarking, reengineering, downsizing, « customisation », etc. pour une part, cela peut tenir au fait que les mots servent à penser (à concevoir les

problèmes) et à agir. En cela, ces termes invitent à s'intéresser aux innombrables problèmes de gestion que les gens du management ont à affronter et qui semblent appeler de l'action managériale.

En outre, l'anglicisation du vocabulaire n'a pas que des inconvénients. Le Français y a gagné d'offrir deux termes – gestion et management – aux connotations légèrement distinctes. Le mot gestion est plus statique que celui de management. Gérer, à certains égards, est tout l'inverse de ce que l'on recherche dans le management : c'est une forme d'action répétée, routinière, ne voyant pas un problème dans le fait de maintenir en l'état, de reconduire sans transformation. Par contraste, manager est un équilibre entre ne pas perdre de vue un objectif ultime et manœuvrer, composer, pour, tenant compte des aspérités du terrain, y parvenir *quand même*. Cela peut vouloir dire renoncer aux sirènes d'une gestion impeccable mais « plan-plan ». Le vocable est bien de la famille du verbe to manage : faire en sorte que, parvenir à trouver moyen de. Le management est l'art de faire en sorte qu'un résultat se réalise in fine, malgré les obstacles impromptus.

***Article tiré du Dictionnaire du Travail
PUF Quadriyes.
Dicos Poche 2012.***