

La vérité sur... les dérives du toyotisme

Elaboré par le constructeur japonais, le lean manufacturing a servi de modèle à l'industrie. Les récents déboires du groupe ont avivé les critiques.

Février 2010. Toyota rappelle plus de 3 millions de véhicules. Un séisme. Numéro mondial de l'automobile depuis 2009, le japonais était un modèle. Sa méthode, le Toyota Production System (TPS), ou *lean manufacturing* (*lean* signifiant maigre, sans gras), est enseigné dans les grandes écoles et déployé dans les industries et les services comme une parade aux délocalisations. Des milliers d'experts et de consultants ont porté la bonne parole.

Le système a été inventé par l'ingénieur Taiichi Ohno dans les années 1950, à la demande de l'actionnaire, la famille Toyoda, afin de rattraper la productivité américaine. Avec le *lean*, on chasse toutes les formes de gaspillage d'espace, de produits ou de temps de travail en s'appuyant sur les cinq zéros : zéro stock (on fonde sa production sur la demande réelle et non sur la capacité de production), zéro délai (il faut être très réactif), zéro papier (diminution des pertes de temps administratives), zéro défaut (aucun produit ne sort défectueux de la chaîne) et zéro panne (entretien régulier des outils). A l'arrivée : pas de coûts de garantie, pas de coûts de stocks, pas de chômage technique et une excellente image de marque.

Grands principes

Pour y parvenir, on se fonde sur d'autres grands principes, comme *kaizen* (amélioration continue), *jidoka* (autoactivation), ou encore *andon* (possibilité pour chacun de donner l'alerte dès qu'un problème de production apparaît). En prime, les salariés sont heureux : le *lean* les libère des organisations verticales, en les associant à la façon dont ils

LES ICÔNES DE LA PRODUCTIVITÉ

F.-W. Taylor
(1856-1915)



Roger-Viollet

Prône la division horizontale, la fragmentation maximale des tâches.

H. Ford
(1863-1947)



AFP

Impose les convoyeurs qui dictent la cadence, et la standardisation.

A. Stakhanov
(1905-1977)



Ria Novosti/AFP

Érigé en héros par Staline pour avoir extrait quatorze fois le quota minimal de charbon en 1935.

J. Welch
(né en 1935)



Newscom/Sipa

Suggère de licencier chaque année les 10% de salariés les moins performants.

vont exécuter leurs tâches et en les invitant à s'exprimer sur toutes les formes d'amélioration possibles.

Dès les années 1970, le système commence à être critiqué. Comme l'avait été le taylorisme dans les années 1910, bien avant la sortie en 1936 du film de Charlie Chaplin, *Les Temps modernes*. En 1976, donc, un journaliste japonais, Satoshi Kamata, tire de son expérience de six mois chez Toyota un ouvrage au vitriol, *Toyota, l'usine du désespoir*. Il sera réédité en 2008 aux éditions Demopolis.

Cadences élevées

Mais ce sont les déboires récents de Toyota qui vont faire sortir de l'ombre les opposants au *lean*. Margaret Moreau en fait partie. Elle a quitté Peugeot Citroën en début d'année, sur un constat de désaccord avec l'entreprise. Médecin du travail, elle a suivi de près les effets du *lean manufacturing*. « Dans l'industrie automobile, on considère que l'allure normale d'un ouvrier standard, c'est la dépense énergétique qui correspondrait à un être humain de 35 ans, de 1,75 mètre et de 65 kilos, sans aucune restriction médicale et qui marcherait à 4 kilomètres par heure. Et en appliquant en plus le *lean*, on accélère un peu les cadences. » Intenable dans des usines où la moyenne d'âge dépasse fréquemment les 45 ans. « Les normes aujourd'hui ne sont pas adaptées à une population vieillissante », confirme Bruno Lemerle, délégué syndical CGT à Sochaux.

Pour Daniel Marco, consultant et directeur général de GéoLean, qui implante le *lean* dans l'industrie et les services depuis de nombreuses années, cette question ne se pose

pas : « La productivité dans un système *lean* se fait par l'évacuation des sources de gaspillage, pas par une accélération des cadences. » Pourtant, une étude du chercheur Antoine Valeyre, publiée à l'automne 2007 par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), tend à prouver le contraire. Dans sa comparaison de quatre formes d'organisation du travail, elle fait apparaître qu'avec le *lean manufacturing* les salariés ont autant de chances que dans les organisations tayloriennes d'être confrontés à un « manque de temps pour terminer le travail », et davantage de chances d'être soumis à « des cadences élevées tout le temps ou presque » et à des « délais serrés tout le temps ou presque ».

Troubles physiques, mentaux

Outre l'éventuel impact sur les cadences, le *lean* modifie de façon substantielle les conditions de travail. Pour évacuer les sources de gaspillage, le *lean* prévoit d'éviter les déplacements inutiles en réaménageant les surfaces. Traduction sur le terrain, selon Bruno Lemerle : « Avec un poste de travail réduit en taille, je ne peux pas longer la chaîne pour rattraper un retard sur la voiture précédente, pas plus que je ne peux prendre d'avance sur la voiture suivante si j'ai été plus rapide que prévu. En plus d'être stressant, c'est absurde. » Le *lean* va aussi régler la distance séparant la chaîne et les pièces, sachant qu'il convient de la réduire. Ainsi, dans un même laps de temps, l'ouvrier, n'ayant plus à effectuer d'allers-retours, peut réaliser un plus grand nombre d'opérations. « Les temps de déplacements étaient utiles, car c'étaient des moments où les mus-



Toyota

cles de nos bras étaient au repos », critique encore Bruno Lemerle. Dommage collatéral de cette plus grande productivité, les troubles musculo-squelettiques, issus de la répétition trop fréquente d'un geste et bien connus des médecins du travail, se multiplient. Les partisans du *lean* s'en défendent, expliquant que la méthode comporte également une réflexion poussée sur l'amélioration des gestes, destinée à lutter contre cette maladie du travail. Au-delà des méfaits des cadences accélérées et des espaces exigus, le principal méfait du *lean* est le principe du *kaisen*, le souci d'amélioration permanente. « Cette quête obsessionnelle de la perfection peut entraîner des burn-out, explique Margaret Moreau. L'ouvrier donne tout ce qu'il peut pour se caler sur un standard. Et l'année d'après, on lui demande davantage, alors que ses moyens physiques, eux, baissent. L'excellence jamais atteinte et toujours exigée génère un sentiment d'impuissance, qui est lui-même générateur de dépression. »

« La pression ne provient pas forcément des normes prescriptives, nuance Antoine Valeyre. Elle peut émaner aussi de la responsabilisation extrême du salarié. Elle ne vient plus du supérieur hiérarchique, mais du client et des pairs. » Tandis que le client doit être livré à temps, de nouvelles normes sont définies entre collègues.

Application trop partielle

Cette responsabilisation, selon Daniel Marco, est justement la qualité première du *lean*. « Les salariés sont stressés quand les poubelles se remplissent de mauvaises pièces et que personne ne les aide. Au contraire, quand ils sont au centre du dispositif, je les vois plus heureux. » Pour le consultant, le principal problème, c'est que le *lean* est rarement appliqué dans toutes ses facettes. Le principe de l'alerte dès la détection du défaut, l'*andon*, est, par exemple, difficile à respecter. « Arrêter la ligne autant de fois que nécessaire, c'est accepter d'évacuer les problèmes les uns après les

Taiichi Ohno, inventeur du Toyota Production System dans les années 1950. Créé pour rattraper le retard de productivité sur les constructeurs américains, le lean manufacturing consiste à chasser toutes les formes de gaspillage dans le processus de production.

autres. Si, à la troisième fois, on décide de ne plus arrêter sans avoir trouvé de solution, c'est qu'on n'a rien compris au *lean*. Il faut une méthodologie de mise en œuvre exemplaire et une attitude managériale adéquate. »

Bref, le *lean* deviendrait dangereux dès lors qu'il n'est pas appliqué jusqu'au bout. « Il faut plusieurs années pour mettre en place le *lean* dans une usine, poursuit Daniel Marco. Imaginer qu'on peut le faire en deux ans, c'est totalement illusoire. » Et chez Toyota, la mère patrie du *lean*, on aurait perdu l'esprit originel au fil des prises de participations chez les fournisseurs, dans un course effrénée au gigantisme. Du côté de Peugeot Citroën, converti au *lean* depuis 2007, la vigilance est de mise et la direction a déjà accepté de consacrer deux ou trois réunions de comité de groupe pour écouter les observations des représentants syndicaux sur le sujet. Pour être efficace, le *lean* doit rester une méthode, et pas une religion.

Héloïse Bolle