



Dr Margaret Moreau
Docteur en Médecine
CES de Médecin du Travail
DU d'Ergonomie

Saint Malo, le 27/11/2015

Comment remédier au Lean.

Remédier au Lean dans une société prise au piège par cette organisation réticulée, fondée sur le toyotisme, ne peut pas s'envisager sans une connaissance approfondie du mécanisme structurel du Lean et de ses effets physiologiques chez l'être humain.

Cette connaissance devrait être partagée par tous les salariés et les employeurs, voire même tous les citoyens. Nous sommes tous, plus ou moins, concernés par les répercussions du Lean.

I - Reconnaître le Lean et ses facteurs de risque.

I.1 - Le Lean

Le Lean n'est autre que le Toyotisme transposé en Occident depuis les années 80. Cette forme d'organisation du travail s'accompagne, depuis cette époque, d'une réduction générale des effectifs, d'abord dans l'Industrie, puis dans les autres domaines professionnels. **Taiichi Ohno**, créateur du Toyotisme, l'annonçait déjà dans son livre « Toyota Production System » :

- page 53 : « ...Dans le système de production de Toyota, nous pensons l'Economie en terme de réduction des effectifs et des coûts... Pour ce faire, toute considération ou tout concept d'amélioration doit permettre la réduction des coûts....»

Le Lean est cité comme principale source des effets nocifs chez les salariés européens. *Etude de la Dares, 2007, Antoine Valeyre.*

Le déploiement du Lean dans une entreprise s'accompagne régulièrement d'une réduction des postes de travail. On assiste en conséquence à une réduction des effectifs. Les postes de contrôle, d'analyse ou d'anticipation disparaissent rapidement. Ces fonctions reviennent naturellement à tout salarié, qui doit s'impliquer personnellement dans la réussite du « Zéro défaut » du flux de production. Ces nouvelles activités participent à densifier les postes de travail, parce qu'aucun temps opératoire ne leur sera alloué. Il en résulte une fatigabilité croissante physique et mentale pour le salarié.

La perte des postes s'acquiert aussi par des « chantiers participatifs », où le collectif des salariés applique des principes de rationalisation des espaces, des temps, et des activités. C'est un cercle vicieux qui expose les salariés à la notion de déception, frustration et de culpabilité

parce qu'ils découvriront tardivement leur propre implication dans « la fragilisation de leur emploi et de celui des autres... ».

Ainsi, **Taiichi Ohno** prônait « l'amélioration continue », support des objectifs inatteignables qui induisent le sentiment d'impuissance physique et morale, source de Burn Out avec ou sans retentissement cardio-vasculaire et de dépression nerveuse. Les situations de souffrance extrême conduisent dans certains cas à des issues fatales par débordement psychique ou cardio-vasculaire.

- page 42 : « ...L'amélioration continue doit être éternelle et infinie... ». Un paradoxe face aux capacités humaines vouées à la décroissance puis à la mort.

Taiichi Ohno affirmait un lien étroit entre compétitivité dans le Sport et dans le Travail, en comparant une équipe d'opérateurs avec une équipe de champions de Base-ball (page 8 de Toyota Production System).

Les salariés doivent porter leur équipe vers l'excellence en poussant leur capacité individuelle à son niveau maximum. Le résultat collectif prime sur les aspirations individuelles. Cette exigence va bien au-delà de la maîtrise de leur métier. On comprend mieux comment cette démarche, associée à l'amélioration continue, peut épuiser physiquement et moralement les salariés.

1.2 - Les facteurs de risque du Lean correspondent aux postulats du toyotisme :

- 1) **La démarche du juste à temps** soumet toutes les activités à une cadence et une perte de la récupération physiologique, en éliminant les interfaces de déplacement, de stockage, d'attente, de « temps mort ».
- 2) Le concept de **l'amélioration continue** : des exigences infinies inadaptées aux capacités physiques et morales de l'humain.
- 3) **Les démarches en chantiers participatifs**, où les salariés participent eux-mêmes à fragiliser leur emploi et leur santé.
- 4) **Des standards et des objectifs conçus pour des « sujets hors du commun »**.
En pratique, l'amélioration continue impose :
 - des standards de plus en plus exigeants, qui doivent intégrer la notion de variabilité des commandes. Les standards ignorent les caractéristiques physiologiques du personnel. Ils doivent assurer la reproductibilité des processus de travail, de la qualité des gestes professionnels, et des gains de productivité.
 - des objectifs qui peuvent changer en cours de route, associant exigences à la hausse et perte de repères.
- 5) **L'expansion des tâches plus denses, standardisées (protocoles, recettes)** induisent des activités répétitives ou cadencées dans l'industrie comme dans les services administratifs.

II - Identifier les troubles liés au Lean.

Les facteurs de risques établis, il convient de définir les troubles qui en résultent. Comme il n'existe pas de définition claire de ces troubles, j'ai établi, à minima, quelques items qui servent à alimenter la veille sanitaire dans mon secteur.

II.1 – Les troubles individuels recueillis au cours des visites médicales :

Les TPS : Troubles Psycho – Sociaux (les accusations de harcèlement, la frustration, la démotivation, le burn out, la dépression nerveuse, les idées noires, les tentatives de suicide).

Les TMS : Troubles Musculo Squelettiques (Affections péri articulaires avec composante professionnelle). Ces troubles ont une origine biomécanique. Les Troubles Psycho Sociaux peuvent accentuer ou potentialiser un Trouble Musculo Squelettique sous-jacent par des phénomènes de crispation musculaire.

Les TCV : Troubles Cardio Vasculaires : Dysfonctionnements thyroïdiens, Angines de poitrine, Infarctus. Exemple : Le Karoshi, mort par surcharge de travail, liée au toyotisme, a été reconnu comme Maladie Professionnelle au Japon vers 1988.

La relation de forte causalité entre, Risques Psycho Sociaux, Troubles Musculo Squelettiques, Troubles Psycho Sociaux et Accidents Cardio Vasculaire, a été établie dans plusieurs études.

Parallèlement, On constate une croissance exponentielle des Troubles Psycho Sociaux et Troubles Musculo Squelettiques depuis l'avènement du Lean en Occident.

II.2 – Les troubles collectifs repérés dans les entreprises :

Les grèves, la dépose du droit d'alerte ou de retrait, la violence collective ou le silence collectif face au lynchage public d'un salarié, le lynchage public d'un salarié par des signatures collectives.



III - Les pistes d'action pour remédier au Lean.

Un seul individu ou une seule entreprise ne peut pas résoudre les problèmes liés au Lean, dont les lobbies sont très puissants. L'Etat lui-même l'applique dans ses institutions. Les grandes entreprises nationales, internationales et leurs sous-traitants sont devenus otages du Lean, qui leur impose une compétitivité toujours plus grande avec une perte progressive des emplois et des postes.

Il serait utile et nécessaire d'opposer aux arguments du Lean des indicateurs, qui témoignent de la souffrance du personnel, des impasses ergonomiques et des pertes d'emplois. La traçabilité de ces indicateurs doit aider à la reconnaissance du Lean comme facteur de risque professionnel.

Le Lean transfère les coûts économisés par la réduction des effectifs vers les budgets publics, qui assurent l'indemnisation du chômage. Les budgets publics prennent aussi en charge les conséquences des facteurs de risque du Lean (traitements des troubles mentionnés, les arrêts maladies, les inaptitudes croissantes qui leur sont liés).

On ne peut combattre un facteur de risque que si on le connaît et si on le reconnaît comme tel.

Sur le terrain, les acteurs de la Santé au Travail et les employeurs peuvent réagir :

- **Former et Informer tous les acteurs du terrain aux :**
 - ✓ principes fondamentaux du Lean,
 - ✓ facteurs de risque pour la santé, les emplois et le devenir d'une entreprise.

- **Inscrire les facteurs de risque du Lean dans le Document Unique et dans la Fiche d'Entreprise.**

- **Améliorer les Fiches de Poste :**
 - ✓ en stipulant les moyens techniques d'appui pour réussir les objectifs assignés et clairement définis,
 - ✓ en évitant l'évocation de qualités non quantifiables et non standards : « ...être méthodique, avoir un esprit de synthèse, être organisé... ».

- **Etablir une veille sanitaire avec l'aide du médecin du travail pour le recueil :**
 - ✓ des troubles identifiés,
 - ✓ des évaluations du job strain et des situations stressantes par l'outil Karasek validé dans l'étude SUMER de 2003.

Cette veille sanitaire inscrite au Document Unique de l'entreprise est un indice d'alerte essentiel.



IV - Pour conclure :

Le monde du travail doit pouvoir disposer d'indicateurs, qui identifient les troubles liés au Lean, mais les acteurs doivent aussi accepter les règles épidémiologiques d'alerte. Ces règles se fondent sur des liens de forte causalité, et non pas seulement sur des liens directs de cause à effet. En Santé au Travail, les effets sont souvent différés après une exposition à un facteur de risque.

Taiichi Ohno avait prévu l'ampleur du Toyotisme ou Lean dans la préface de son livre « Toyota Production System » en juin 1987 : « ...*Toyota Production System n'est pas seulement un système de production... Il se révélera un puissant système de management adapté à l'actuelle Economie de marché et à un système perfectionné de données informatisées...* ». Mais il n'avait pas prévu l'issue nocive de son système pour les salariés et la Société en général.



Publications du Dr Margaret MOREAU :

"Congrès Self Caen 2006", session 4, p. 499-504.

"Corporate Ergonomics Programme at Automobiles Peugeot-Sochaux",
Applied Ergonomics, volume 34.

"Issue 1", January 2003, p. 29-34, PSA Montbéliard – France.