

Suicides sur le lieu de travail : la faute au toyotisme ?

Les drames intervenus dans plusieurs entreprises françaises semblent liés à une mauvaise transposition des méthodes japonaises de gestion de la production

Le monde du travail a récemment été marqué par plusieurs suicides survenus dans de grandes entreprises françaises. Au-delà des histoires humaines et individuelles, il est apparu très vite qu'on avait affaire à la manifestation la plus violente des tensions extrêmes induites par les nouvelles formes d'organisation du travail.

Il n'est pas facile de qualifier simplement ces dernières. Cependant, un des éléments clés semble être l'introduction des méthodes japonaises de management de la production, en l'occurrence du système de production de Toyota (« Toyota Productive System » ou TPS). On tient là un suspect d'autant plus sérieux que le Japon n'a pas bonne réputation en matière de conditions de travail. C'est en effet dans ce pays qu'a été identifié et conceptualisé le *karoshi*, la mort par épuisement suite à un excès de travail, ou encore le *karo-jisatsu*, le suicide en relation avec le travail.

Même si les changements organisationnels dans les entreprises françaises ne se réduisent pas aux tentatives de transfert du TPS, il est clair que ces dernières constituent l'un des éléments décisifs des transformations récentes.

Le TPS est une forme d'intensification du travail, au même titre que le taylorisme. Il emprunte une voie différente, qui passe par « l'humanisation » de la production, par opposition à la mécanisation. En un mot, il s'agit de faire intervenir l'homme plus souvent sur la chaîne de production en lui insufflant un « sens de la crise ». On peut résumer le TPS en deux principes simples. D'une part, on fait entrer l'incertitude de la demande sur le lieu de production pour être au plus proche de celle-ci en termes de variété et de quantité. D'autre part, on fait porter l'effort d'adaptation sur les travailleurs, au niveau de l'atelier, cœur de la création de la valeur ajoutée.

Cette innovation organisationnelle a conduit à des gains de productivité substantiels chez Toyota, qui est devenu un symbole de réussite pour l'ensemble de l'industrie manufacturière. Quant au point de vue des travailleurs, le jugement mérite d'être nuancé. Si le TPS n'est pas le paradis sur terre au niveau de l'atelier, il ne conduit pas, objectivement, à plus de cas de *karoshi* ou de *karo-jisatsu* chez Toyota que chez ses concurrents.

SÉBASTIEN LECHEVALIER

Si le problème ne tient pas au TPS tel qu'il est pratiqué chez Toyota, d'où vient-il ? Plusieurs éléments semblent indiquer que ce sont les conditions de la transposition inadéquate du TPS dans le contexte français qui constituent la principale source des tensions observées. La lecture du rapport réalisé pour Renault par le cabinet d'expertise Technologia (18 octobre 2007) est à ce titre éclairante. On peut retenir deux points principaux parmi les plaintes des sala-

« Le fonctionnement du système tout entier repose sur l'émission de la bonne information et sa circulation. C'est ce qui semble faire défaut dans les tentatives de transposition en France, caractérisées par une conception trop exclusive de l'information en termes de pouvoir »

riés. D'une part, le manque d'informations, de temps et d'effectifs. D'autre part, des perspectives de promotion limitées et un manque de reconnaissance. Le premier point est caractéristique d'un dysfonctionnement grave du TPS tandis que le second est significatif de l'absence des principes toyotistes, indispensables à la réussite du TPS.

Commençons par le second point. Les tentatives de transfert du TPS se focalisent sur le système de production lui-même, sans prendre suffisamment en compte son environnement. Or son efficacité est fortement conditionnée par ce qu'on peut qualifier de « rapport salarial toyotiste ». Ce dernier inclut notamment les conditions de carrière et de sécurité de l'emploi. En

l'occurrence, l'implication remarquable des salariés de Toyota dans le processus de production ne tient pas à un quelconque trait culturel immuable (qui favoriserait l'obéissance, par exemple), mais à un contrat implicite de type donnant-donnant. Le fameux « sens de la crise » est censé être porteur de créativité et de mouvement. Mais en l'absence des îlots de stabilité qui constituent le cœur du toyotisme (sécurité de l'emploi par exemple), l'instabilité introduite par le TPS devient dramatique et risque de dégénérer en un pur stress organisationnel. Mais le symptôme le plus net du dévoiement des principes toyotiens est la pénurie d'informations et de moyens. Le fonctionnement tout entier du système toyotien repose en effet sur l'émission de la bonne information et sa circulation. C'est ce qui semble faire défaut dans les tentatives de transposition en France, caractérisées par une conception trop exclusive de l'information en termes de pouvoir.

Ensuite, le principe qui guide la recherche toyotienne d'efficacité est la chasse au gaspillage (*muda*). Cela se traduit par la réduction permanente des effectifs et du temps attribué à chaque tâche. Mais deux éléments la distinguent du dégraissage pur et simple. Il s'agit tout d'abord d'un processus permanent donc graduel, qui se traduit par un effort de réalisme dans les objectifs affichés. Ensuite, la réduction de la main-d'œuvre n'est pas un objectif en soi. Le contexte est toujours celui de la croissance qui doit permettre la réallocation de la main-d'œuvre pour l'exécution d'autres tâches.

Ce n'est pas le TPS qui « tue », mais bien sa transposition défectueuse. Les principes toyotiens correspondent à une organisation du travail sur le fil du rasoir, dont la réussite ne tient pas du miracle mais repose sur une consolidation permanente des innovations organisationnelles et sur un contrat implicite avec les salariés. La principale leçon est qu'on ne peut pas demander plus aux personnels sans leur offrir plus. Et ces compensations ne se limitent pas au salaire, mais à la structure organisationnelle de l'entreprise et à la valorisation du travail des salariés en son sein. ■

Sébastien Lechevalier est maître de conférences à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) à Paris et chercheur à la Maison franco-japonaise à Tokyo.