

2024

# Analyse des tendances gestionnaires et de leurs effets

## FICHE N°2 – LA PRODUCTION LEAN

**Guillaume Hébert**  
chercheur

Faisant référence à la minceur et à la souplesse, le mode de production dit « lean » s'est répandu à travers le monde dans les années 1990 et 2000. Conçue pour accroître la productivité des usines d'automobiles au Japon par une rationalisation des procédés de production manufacturière, cette méthode a été introduite dans la gestion des services publics en Amérique du Nord et en Europe à une époque où les gouvernements cherchaient à réduire leurs dépenses. Au fur et à mesure qu'elle faisait la fortune de firmes de consultation engagées par les administrations publiques, la méthode lean est devenue un outil de réduction des dépenses publiques qui s'inscrit dans la foulée de la nouvelle gestion publique (NGP). Après plus de 30 ans, sa portée est bien documentée par la recherche. Nous verrons dans cette fiche que ces transformations ont nui à la qualité des services offerts à la population, dégradé les conditions de travail du personnel et mené à du gaspillage de ressources.

### D'où vient la production lean ?

- 01 C'est au Japon qu'est d'abord forgée une approche de gestion qui deviendra connue mondialement sous le nom de production lean<sup>1</sup>. Après la Deuxième Guerre mondiale, les entreprises d'automobiles japonaises telles que Toyota cherchaient une manière d'accroître leur compétitivité internationale en dépit de ressources financières et de capacité de stockage limitées. Des ingénieurs développent alors une méthode de travail centrée sur la réduction des coûts de production par l'élimination du gaspillage.
- 02 Les succès obtenus par l'industrie japonaise sur le marché mondial de l'automobile ont attiré l'attention des constructeurs automobiles et d'expert·e·s en management aux États-Unis. À la fin des années 1980, l'industrie étasunienne verse près de 15 millions de dollars à un programme de recherche du Massachusetts

### Faits saillants

- La production lean a été conçue dans les usines d'automobiles japonaises. Elle vise à réduire le coûts de production par l'élimination systématique de toute forme de gaspillage, notamment de temps.
- En intensifiant le rythme de production, les approches de type lean détériorent les conditions de travail. On observe cette répercussion dans les centres d'appel, par exemple.
- Incompatible avec les services public, la production lean détériore les services à la population et mène à du gaspillage de ressources.

<sup>1</sup> Plusieurs variantes du nom existent, dont lean management ou lean manufacturing ou encore « toyotisme ».

Institute of Technology<sup>2</sup>. Au terme de ces travaux, James P. Womack, Daniel T. Jones et Daniel Roos publient un livre, *The Machine That Changed the World*, qui devient un best-seller et convertit ses auteurs en véritables gourous de la production lean<sup>3</sup>.

- 03 Des firmes de service-conseil s'emploient ensuite à diffuser la méthode de production lean dans l'ensemble des domaines de l'économie, y compris dans le secteur tertiaire<sup>4</sup>. Aujourd'hui, elle est présente dans tous les secteurs, qu'il s'agisse de l'industrie forestière, l'agroalimentaire, la construction ou encore dans les services, y compris les services publics.

## Comment fonctionne la production lean?

- 04 D'abord, en vertu du mode de production lean, on considère que tout ce qui ne crée pas de valeur sur un lieu de travail constitue une forme de gaspillage et doit par conséquent être éliminé. Le gaspillage – *muda*, en japonais – peut prendre plusieurs formes : la surproduction, l'attente, les stocks inutiles, les déplacements superflus, etc.<sup>5</sup> Des efforts doivent ainsi être consacrés à accroître la fluidité des processus de production en « flux tendu », c'est-à-dire sans entreposage de stocks et en arrimant directement ceux-ci sur les commandes. L'organisation lean repose également sur une approche « juste à temps » qui vise l'élimination de l'entreposage des pièces et du risque qu'elles se détériorent. Enfin, la production lean prétend responsabiliser et faire participer les travailleurs et travailleuses à la gestion de la qualité et à la réduction des goulots d'étranglement à travers des « groupes Kaizen », qui sont chargés de l'évaluation en continu.
- 05 Malgré ces prétentions, la mise en application de l'approche lean se caractérise principalement par une intensification du processus de production. Pour certain-e-s, elle constitue ni plus ni moins qu'un « nouveau taylorisme » dans la mesure où elle renoue avec l'esprit du modèle d'organisation du travail inventé par Frederick W. Taylor à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle<sup>6</sup>. Celui-ci avait introduit une organisation dite « scientifique » du travail où l'on mesurait les moindres mouvements des travailleurs et travailleuses dans le processus de production afin d'accroître leur rendement.

## Quelles sont les conséquences de la production lean ?

### DÉTÉRIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

- 06 Paradoxalement, la méthode de production lean s'est répandue au moment où elle faisait l'objet d'une remise en question

2 En dollars de 2024. Paul-André LAPOINTE, « Recadrage critique du récit managérial des mutations organisationnelles : l'introduction du lean et la crise du travail dans les hôpitaux et les CHSLD du Québec », *Ad Machina : L'avenir de l'humain au travail*, n° 6, 2022.

3 James P. WOMACK, Daniel T. JONES et Daniel ROOS, *The Machine That Changed the World*, New York, Harper-Collins, 1991, 323 p.

4 Lapointe, *op. cit.*, 2022.

5 Sébastien BRUÈRE, « Les liens entre le système de production lean manufacturing et la santé au travail : une recension de la littérature », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 8, n° 1, 2013.

6 David ROBERTSON et al., « Team Concept and 'Kaizen': Japanese Production Management in a Unionized Canadian Auto Plant », *Studies in Political Economy*, vol. 39, 1992.

dans sa terre d'origine, le Japon ; face à un problème de rétention de la main-d'œuvre, l'industrie automobile japonaise a entrepris d'assouplir le fonctionnement de ce mode de production afin de « rendre le travail plus attrayant et humain<sup>7</sup> ».

- 07 Au Canada, une étude réalisée dès le milieu des années 1990 dans 16 entreprises a aussi conclu que la méthode lean avait rendu le travail plus intensif et plus oppressant<sup>8</sup>. Par ailleurs, il a été montré que malgré l'influence que pouvaient exercer les travailleurs et travailleuses sur la production, l'intensification du travail se traduisait d'abord et avant tout non pas par l'autonomisation du personnel, promise par la nouvelle approche, mais plutôt par un risque accru de blessures, de haute pression artérielle, de dépression et d'autres problèmes de santé mentale<sup>9</sup>.
- 08 En outre, une étude réalisée dans une usine d'assemblage appartenant aux constructeurs automobiles General Motors et Suzuki avait constaté que même si les travailleurs et travailleuses étaient effectivement consulté-e-s dans le cadre de la production lean, ces échanges étaient hautement contrôlés et ne portaient pas sur les préoccupations des salarié-e-s. En outre, comme le travail demeure standardisé et répétitif, certain-e-s ont conclu que l'approche lean n'était pas une réelle innovation, mais une forme assez conventionnelle de travail à la chaîne<sup>10</sup>.
- 09 C'est aussi ce qui a été observé en Europe où l'importation de la production lean a été abondamment étudiée. Des études portant sur l'état du travail dans l'ensemble des pays européens ont montré que l'autonomie « restreinte et contrôlée » que procure en théorie la production lean se traduit en fait par une détérioration des conditions de travail. Le travail en flux tendu prive les travailleurs et travailleuses d'une réelle autonomie<sup>11</sup>.

### DÉTÉRIORATION DES SERVICES PUBLICS

- 10 À la suite de sa propagation dans les secteurs manufacturiers, le mode de production lean a été importé dans les services publics. Dans un contexte où les budgets des programmes sociaux sont constamment sous pression depuis le tournant néolibéral de la fin du XX<sup>e</sup> siècle, il n'est guère étonnant que des gouvernements cherchant par tous les moyens à réduire les dépenses publiques aient été attirés par le concept de production lean que leur offraient des firmes de service-conseil en management<sup>12</sup>.

7 Koichi SHIMIZU, « Un nouveau toyotisme ? », p. 83 à 116, dans Michel FREYSSENET et al., « Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles », Paris, La Découverte, 2000, 530 p. Jos BENDERS et Masaya MORITA, « Changes in Toyota Motors' operation management », *International Journal of Production Research*, février 2007.

8 Wayne LEWCHUK et David ROBERTSON, « Working Conditions under Lean Production : A Worker-Based Benchmarking Study », *Asia Pacific Business Review*, vol. 2, n° 4, p. 60-81.

9 Andrew JACKSON, *The Unhealthy Canadian Workplace*, rapport de recherche n° 19, Congrès du travail du Canada, novembre 2002, p. 5.

10 David ROBERTSON et al., *op. cit.*

11 Antoine VALEYRE, « Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation », *Travail et Emploi*, n° 112, octobre-décembre 2007, p. 35-47.

12 Les promoteurs de la production lean s'entendent pour dire que ce type d'organisation du travail ne peut servir à réaliser des compressions budgétaires. Des gestionnaires québécois qui ont commenté l'introduction de la production lean en santé insistent eux aussi sur cette idée, tout en passant sous silence que durant les années d'implantation par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, le gouvernement avait décrété des politiques d'austérité. Marie-Pier BOURDAGES et al.,

## LE CAS DES CENTRES D'APPELS

Au Canada, l'industrie des centres d'appels, où travaillent plus d'un demi-million de personnes<sup>1</sup>, occupe désormais une place significative dans le secteur des services. Les conditions de travail y sont souvent difficiles, et le recours à des approches lean a contribué à les détériorer davantage, en soumettant à des injonctions contradictoires les travailleuses et les travailleurs, coincé-e-s entre la volonté d'offrir un service de qualité et la pression exercée par l'employeur pour accroître le volume d'appels traités.

Une étude réalisée en Australie auprès de 480 employé-e-s de centres d'appels d'entreprises de télécommunications s'est penchée sur les facteurs menant à l'épuisement émotionnel du personnel. L'imposition d'un script standardisé est l'un des principaux facteurs menant à cette forme d'épuisement. En effet, l'encadrement des émotions par une procédure d'entrevue jugée optimale par l'employeur prive les travailleuses et travailleurs de la marge de manœuvre permettant d'établir un rapport humain de qualité. Ce manque de flexibilité peut nuire au travail émotionnel réalisé dans le cadre de l'emploi<sup>2</sup>.

L'étude a aussi révélé que les travailleuses ou travailleurs qui consacraient davantage de temps en moyenne à leurs appels souffraient moins d'épuisement émotionnel. Cet épuisement étant souvent annonciateur d'absentéisme ou de congés de maladie, l'étude conclut que les employeurs auraient intérêt à accorder davantage de souplesse dans la réalisation de ces tâches plutôt que de les soumettre à un cadre excessivement rigide.

Une étude israélienne réalisée dans une entreprise financière a observé la même relation entre la durée des appels et le nombre de cas d'épuisement professionnel, eux-mêmes le résultat combiné de l'épuisement, d'un faible sentiment d'accomplissement et d'aliénation<sup>3</sup>. Plus les appels tendent à être courts, plus les cas d'épuisement sont nombreux. Par conséquent, le mode de production lean, qui vise l'augmentation de la cadence des appels, risque d'avoir un effet nocif sur la santé mentale du personnel et, ultimement, sur la qualité des services.

Une autre étude, celle-là réalisée dans 28 centres d'appels en Suède, a montré que le niveau de stress des travailleuses et travailleurs tendait à être plus faible lorsque le niveau de complexité des tâches était plus

élevé<sup>4</sup>. Autrement dit, la stimulation cognitive associée à des tâches plus complexes rendrait le travail dans les centres d'appels moins épuisant. De même, une étude étasunienne constatait que le stress du travail en centres d'appels, notamment provoqué par la surveillance, pouvait être jugulé en accordant aux employé-e-s un plus grand contrôle sur leurs tâches (durée et rythme des appels, latitude par rapport aux procédures standardisées, etc.)<sup>5</sup>.

Une recherche portant sur les conditions d'emploi de travailleuses et travailleurs de centres d'appels en Corée du Sud a en outre montré que les « micropauses » tout comme la socialisation et la détente dans le cadre du travail avaient non seulement un effet positif sur le personnel, mais étaient associées à une augmentation de la rentabilité dans les centres d'appels étudiés<sup>6</sup>. Or, en dépit de l'effet positif de ces micropauses, une approche lean pourrait y voir un manque de fluidité à éliminer.

Une étude s'étant penchée sur le travail féminin dans des centres d'appels d'Irlande, des Pays-Bas et du Royaume-Uni a confirmé que la grande proportion de femmes dans l'industrie (elles formaient 60 à 90 % de la main-d'œuvre dans ces pays au tournant des années 2000<sup>7</sup>) s'explique par le fait que les stéréotypes féminins, tels que contribuer au bien-être, prendre soin et communiquer, y sont valorisés. Mais comme les employeurs considèrent également que les femmes peuvent davantage être confinées à des tâches répétitives, les travailleuses ne peuvent utiliser adéquatement dans les centres d'appels les aptitudes qu'on leur prête. L'influence des méthodes d'inspiration lean risque alors de limiter davantage les possibilités d'épanouissement au travail et de nuire à la santé mentale du personnel.

- 1 Marla JACKSON, *Santé et mieux-être des employés : les tendances dans le secteur des centres d'appel*, rapport de recherche, Shepell-FGI, série 2008, vol. 2, n° 1.
- 2 Stephen DEERY, « Work relationships in telephone call centers : understanding emotional exhaustion and employee withdrawal », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 4, juin 2002.
- 3 Luria GIL et al., « Spending more time with the customer : service-providers' behavioral discretion and call-center operations », *Service Business*, vol. 9, février 2014, p. 427-443.

- 4 Un tiers des 1183 personnes interrogées dans le cadre de cette étude travaillaient dans des centres d'appels publics. Anders KJELLBERG et al., « Stress, energy and psychosocial conditions in different types of call centres », *Work*, vol. 36, n° 1, 2010, p. 9-25.
- 5 Philip E. VARCA, « Telephone surveillance in call centers : prescriptions for reducing strain », *Managing Service Quality : An International Journal*, vol. 16, n° 3, 2006, p. 290-305.
- 6 Sooyeol KIM et al., « Daily Micro-Breaks and Job Performance : General Work Engagement as a Cross-Level Moderator », *Journal of Applied Psychology*, vol. 103, n° 7, 2018, p. 772-786.
- 7 À l'exception des centres d'appels en service informatique où les femmes comptaient pour environ la moitié du personnel. Vicki BELT et al., « Women, social skill and interactive service work in telephone call centres », *New Technology, Work and Employment*, vol. 17, n° 1, 2002, p. 20-34. Une autre étude montre que 71 % du personnel des centres d'appels dans le monde sont des femmes. David HOLMAN et al., *The Global Call Center Report : International Perspectives on Management and Employment*, rapport, 2007, 63 p.

11 Or, contrairement au travail de production à la chaîne où il est davantage possible de mesurer la durée de chacune des étapes, les services à la population impliquent de traiter avec des personnes dont les demandes et les réactions ne peuvent être prévues avec exactitude. Par conséquent, cette approche s'est souvent avérée incompatible dans le secteur des services, en particulier tels qu'on les conçoit dans la sphère publique. Un exemple de cette incompatibilité s'est observé durant la pandémie en France lorsque les autorités avaient opté pour le démantèlement des réserves de masques pour réduire les coûts d'entreposage. Ce court-termisme managérial a mis la population à risque parce qu'il refusait de parer aux imprévus, comme la rupture des chaînes d'approvisionnement durant la pandémie de COVID-19<sup>13</sup>.

12 En procédant par la décomposition, la rationalisation et la standardisation du travail, la mesure détaillée du temps et des mouvements, en visant une réduction des coûts à tout prix et en soumettant le personnel à un « flux tendu à main-d'œuvre réduite », l'approche productiviste de la méthode lean se heurte de plein fouet à l'approche humaniste qui guide les travailleuses et travailleurs qui offrent les services. Les échanges qu'ils impliquent s'incarnent dans une relation humaine qui ne peut être assimilée à celle d'un ouvrier ou d'une ouvrière sur une chaîne de montage.

13 La méthode lean évacue la part incommensurable de travail émotionnel fondamentale à la prestation de services publics. Ceux-ci ne s'accomplissent pas par la transformation de matériel, mais en présence d'un usager ou d'une usagère avec qui un-e fonctionnaire ou un-e professionnel-le interagit par le biais du langage. La dissonance qu'introduit cette posture

« Leçons apprises d'un déploiement de l'approche lean dans des établissements de santé et de services sociaux au Québec », *Le Point en santé et services sociaux*, vol. 13, n° 1, 2017, 11 p. Paul-André LAPOINTE, 2022, op. cit.

13 Arnaud MERCIER, « La France en pénurie de masques : aux origines des décisions

d'État », *The Conversation*, 22 mars 2020.

## LEAN EN SANTÉ AU QUÉBEC

Au Québec, le ministre de la Santé et des Services sociaux Yves Bolduc annonçait dès 2008 son intention d'implanter cette méthode dans les établissements de santé et de services sociaux<sup>1</sup>; sa mise en place s'est concrétisée plus généralement entre 2012 et 2016. Or, un cas médiatisé a permis de prendre la mesure de la brutalité avec laquelle peut être appliquée la production lean dans les services publics.

En 2012, le Centre de santé et services sociaux (CSSS) Ahuntsic/ Montréal-Nord avait fait appel à une firme de service-conseil pour « optimiser » un programme de services à domicile et réduire ses coûts de 10 %. Les tâches des travailleuses du CSSS ont alors été soumises à un examen serré. Au bout de cet exercice, la firme a établi une série de standards qui se sont souvent révélés impossibles à respecter. L'affaire a été portée devant les tribunaux par le syndicat et, en 2017, la Cour supérieure du Québec a entériné une décision arbitrale selon laquelle l'établissement de santé et services sociaux avait porté atteinte au « droit à des conditions de travail justes et raisonnables [...] causant ainsi un préjudice moral<sup>2</sup> ».

La décision arbitrale dans cette affaire relatait notamment le cas d'une ergothérapeute dont le temps alloué à la réalisation d'une visite à domicile avait été fixé à 30 minutes par la firme privée. Pourtant, son évaluation avec l'informaticien du cabinet de service-conseil avait requis deux heures. Les « standards représentatifs » mis en place par l'employeur sur la recommandation de la firme privée étaient irréalistes. En outre, une travailleuse sociale ayant témoigné a expliqué que les cibles ne laissaient aucune place aux événements impondérables. Ceux-ci sont pourtant au cœur du travail social, qui s'effectue de surcroît auprès de populations vulnérables.

- 1 Jonathan MONTPETIT, « Toyota sert d'inspiration au ministre Bolduc », *La Presse*, 13 juillet 2008.
- 2 Carol JOBIN, « Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS) et Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Nord-de-l'Île-de-Montréal », décision du tribunal d'arbitrage, 7 mars 2016. Babak BARIN, « CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal c. Jobin et APTS », jugement en pourvoi sur contrôle judiciaire, 21 avril 2017.

intenable se traduit par une détresse psychologique chez le personnel, qui est un précurseur de la dépression<sup>14</sup>.

## LE GASPILLAGE DE RESSOURCES

- 14 Dans la mesure où la méthode lean tend à détériorer les conditions de travail et la qualité des services rendus en raison d'une intensification du rythme des activités, la mise en place de ce mode organisationnel mène aisément à un gaspillage de ressources. Malgré l'absence de fondement scientifique étayant leurs activités, des firmes privées de consultation ont profité d'un effet de mode en gestion et ont obtenu de juteux contrats publics pour introduire la production lean dans les services publics.
- 15 Parce qu'elle cherche à surveiller au plus près les résultats de la production de services, la méthode lean se traduit souvent par un alourdissement de la reddition de comptes administrative. L'augmentation du temps consacré à la production de documents administratifs aux dépens du temps accordé aux usagers et usagères des services a souvent été déplorée. Des travailleuses et travailleurs sociaux au Québec

14 Paul-André LAPOINTE, *op. cit.*

## LEAN EN SANTÉ EN SASKATCHEWAN

Le cas de la mise en place de la production lean dans le système de santé en Saskatchewan de 2012 à 2014 – l'expérience la plus importante réalisée dans ce domaine en Amérique du Nord – est instructif en ce qui a trait au type de gaspillage auquel peut mener ce type de réforme. Après avoir versé 35 millions de dollars au cabinet de service-conseil John Black and Associates et dépensé 17 millions de dollars pour la mise en place d'un service de promotion du concept de « kaizen » au sein du réseau public, le gouvernement a mis un terme à l'expérience après seulement trois années<sup>1</sup>. Une étude a conclu qu'il n'y avait aucune preuve que la méthode lean avait eu un effet positif sur les indicateurs de santé ou la satisfaction des patient-e-s et que, par ailleurs, elle avait eu un impact négatif sur le personnel et les dépenses publiques. En estimant à moins de 60 000 \$ les économies réalisées par cette approche, les auteurs ont conclu que pour chaque dollar économisé, le gouvernement de Saskatchewan avait dépensé 1511 \$ en frais de consultation ou de formation.

1 John MORAROS et al., « Lean interventions in healthcare : do they actually work? A systematic literature review », *International Journal for Quality in Health Care*, vol. 28, n° 2, 2016, p. 150-165.

ont par exemple rapporté le cas d'un formulaire d'évaluation des personnes qui était passé de 8 à 60 pages en quelques années afin d'alimenter la production d'indicateurs chiffrés<sup>15</sup>. Loin d'être anecdotiques, des exemples multiples d'initiatives visant à développer les pratiques lean dans la sphère publique sont observables dans l'ensemble des provinces canadiennes.

## Production lean : que retenir ?

À partir des années 1990, des entreprises se sont inspirées de la production lean, conçue en milieu manufacturier au Japon, afin de réduire leurs coûts de production. La diffusion à travers le monde et dans les différents secteurs de l'économie de cette méthode, qui découlait davantage d'un effet de mode en gestion que de vraies connaissances scientifiques, s'est faite au mépris des conditions de travail. Elle a également été introduite dans les services publics par des gouvernements qui y voient une manière de réduire les dépenses publiques. Profondément incompatible avec la nature des services offerts dans la sphère publique, la production lean n'a pas permis d'améliorer les services à la population. À l'inverse de la « production à flux tendu » que promeut l'approche lean, les études de cas cités dans cette fiche devraient plutôt inciter les organisations publiques et privées à réduire l'intensité du travail et à améliorer les activités de l'organisation en accordant un réel pouvoir aux travailleurs et aux travailleuses.

15 Marjolaine GOUDREAU et al., « Un système de santé qui rend malades ses soignants », *Le Devoir*, 11 avril 2019.