



LA GESTION AMORALE : LE «TOYOTISME» DANS LA SANTÉ

Angelo Soares
Université du Québec à Montréal – UQÀM
Département d'organisation et
ressources humaines

@: soares.angelo@uqam.ca
<http://www.angelo Soares.uqam.ca/>

Tout le monde en souffre :
6 ans de changement dans le réseau de la santé et des services sociaux

Claudette

- Quand je suis entrée ici monsieur je me rappelle que quand on avait le temps, des madames qui étaient bien et qui étaient plus fières un peu, on allait s'asseoir avec pour placoter, une voulait se faire mettre du vernis à ongles on y allait et on le faisait. Mais moi dans ma tête c'est aussi important ça, et souvent plus qu'une pilule. [Pourquoi ?] Parce que... comment je vous dirais ça... moi quand je sors de chez la coiffeuse me semble que ça me pep ! Bon, ma madame qui est pognée ici – elle est pognée ici parce qu'elle peut pas être chez eux, c'est déjà quelque chose parce que je suis sûre que si elles avaient la chance elles seraient toutes chez eux – bon je me dis que les seules affaires qui leur restent c'est d'être capables de profiter un peu des activités s'il y en a, et si elle peut avoir du monde pour placoter ça paraît moins long une journée, pis si elle aime ça se faire mettre du vernis à ongles, ben tabarnouche pour elle, elle est fière, c'est le fun ! Asteure je vous dirais oubliez ça ! Parce qu'avec les années les cas sont devenus de plus en plus lourds, ils demandent de plus en plus d'heures de soin, et on a de moins en moins de personnel pour le faire. Ça fait que ta journée c'est pleine, tes 8 heures sont pleines, ça fait que jaser dix minutes avec les patients, assis avec eux autres, depuis plusieurs années on oublie ça, ça existe plus ça.

Richard

- On joue un rôle de soutien, et dans mon milieu, on les accompagne jusqu'à la mort. Donc, on les nourrit, on les lave, on les habille, on les soutient, on va faire des commissions dans certains cas. Je dirais qu'au cours des 25 dernières années, il m'est arrivé à l'occasion de sortir un bénéficiaire, pas l'amener chez moi mais le sortir parce qu'il voulait aller magasiner, puis j'avais une journée de congé, pis, ah viens t'en, on va aller faire un tour. Comme je disais, on finit par... y a sur mon unité un bénéficiaire qui est entré avant moi, qui est toujours en place, or c'est ben évident que lui, il y a un lien plus fort d'amitié que de relation interpersonnelle patient-intervenant, parce qu'il est là depuis 38 ans.

Le travail de prendre soins

- La relation soigné-e – soignant-e
- Les émotions
- L'amour
- La communication
- L'invisibilité des tâches

« Ce qui compte ne peut pas toujours être compté,
et ce qui peut être compté ne compte pas
forcément. »

(Albert Einstein)

L'organisation du travail

- L'organisation du travail comporte les différentes divisions du travail, le contenu de la tâche, le système hiérarchique, les différentes relations humaines qui font partie du travail, les modalités du commandement, les rapports de pouvoirs, les questions de responsabilités. Bref, comment le travail est accompli.

L'histoire

- Il y a toujours eu une forme, même primitive, d'organisation du travail au cours de l'histoire...



- 2.300.000 blocs de pierre
- de 2,5 tonnes en moyenne
- Pendant 23 ans, environ 100 mille personnes ont participé à sa construction

1911 : F.W. Taylor publie le livre «The Principles of Scientific Management»

Taylorisme

1916: H Fayol publie le livre « L'administration industrielle et générale »

1920: M.P. Follett publie « Creative Experience »

1933: E Mayo publie: « The Human Problems of an Industrial Civilisation »

1938: Chester Barnard publie « The Functions of the Executive »

1958: Frederick Herzberger
La théorie des deux facteurs

1954: Peter Drucker publie « The Practice of Management »

1910

1920

1930

1940

1950

1913: Création de la première chaîne de montage d'automobiles aux usines Ford de Detroit

Fordisme

1914: Henri Ford prend la décision de verser un salaire minimum de 5\$ à ses ouvriers le « Five dollars a day»

1920 A. Sloan entame la réorganisation de la General Motors. Georges D. Edwards crée le premier département de la qualité (Western Electric)

1927 – 1932 Elton Mayo dirige ses recherches sur la motivation dans les ateliers de Hawthorne.

Ecole des Relations Humaines

Enrichissement des tâches

Élargissement des tâches

1960: D. McGregor publie « The Human Side of Entreprise »

1961 P. Crosby développe le concept de « Zéro défaut »

1978: A. Chandler publie « The Visible Hand »

Troisième Révolution Industrielle

1978 C. Argyris et D. A. Schon publient « Organizational learning »

1982: Peters et Waterman publient « In Search of Excellence »

1989: R. Moss Kanter publie « When Giants learn to dance »

1993: M. Hammer et J. Champy publient « Reengineering the corporation »

1993 Boeing annonce la suppression de 28000 emplois (20% des effectifs)

1960

1970

1980

1990

1962: Création des premiers cercles de contrôle de la qualité, Japon.

Lancement de plusieurs plans de restructurations dans la grande industrie.

1987: Adoption de la norme ISO9004

Production Lean
Lean and mean?

Système

Sociotechnique

Trist & Emery

1975

La crise du Fordisme

1962: Toyotisme

Expériences chez

Volvo

Volvismo

Source: Adapté à partir de Sciences Humaines

PAULINE,
SAIS-TU
QU'IL EXISTE
UNE ORGANISATION
RATIONNELLE
DU TRAVAIL ?



G. Mathieu

Le Taylorisme



Il y a un manque...

- des méthodes scientifiques
 - de la sélection et la formation du personnel
 - de la supervision
-
- Homo Economicus
 - La production standardisée
 - Le stimulus monétaire

Homo Economicus

- L'homme est un être rationnel. Lors d'une prise de décision, il analyse toutes les possibilités, ainsi que les conséquences, pour enfin effectuer le meilleur choix. (celui du plus grand profit).
- Il essaie de maximiser les résultats de sa décision. Il est guidé par l'argent.
- C'est un modèle de la nature humaine

Le Stimulus monétaire

- On paie plus à qui produit plus.
- Le travail par pièce.
- Il faut trouver la bonne personne.
- Il faut aussi former cette personne
- Il faut aussi la contrôler

La division du travail

- Hommes de 1^{ère} classe vs Hommes de 2^{ième} classe.
- Direction vs exécution.

La production standardisée

« L'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire des gueuses de fonte, est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son aptitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose. L'homme qui a un esprit vif et intelligent est, pour cette raison même, entièrement inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre» Taylor, F. (1911), p.114.

Toyotisme

- Le toyotisme a été créé dans l'usine de Toyota au Japon après la deuxième Guerre mondiale, il a été élaboré par Taiichi Ohno et est considéré comme l'essence du modèle japonais. Appelé aussi Ohnoïsme ou parfois TPS – Toyota Production System.
- Cela a pris 25 ans pour prendre sa forme actuelle.
- Il est intrinsèquement associé à la culture et à la société japonaise.

Toyotisme

Méthode de production industrielle basée sur la réduction des inventaires (juste-à-temps), le contrôle de la qualité à chaque stade de production, la constitution d'équipes polyvalentes chargées d'une fonction complexe (dictionnaire du cédérom Alternatives Economiques.)

Toyotisme

- Les bases du Toyotisme sont:

Juste à
Temps

Kaisen

Kanban

Qualité

MUDA

Juste à temps

- Juste à temps (Flux tendu): correspond à un processus de production qui cherche à répondre à l'instant à la demande, en synchronisant et mettant au point le flux productif par rapport au nombre de pièces et au rythme de la production. Ainsi, on évite l'existence des inventaires. On produit le nécessaire, dans les quantités demandées, dans le temps nécessaire, tout en gardant les inventaires à un niveau minimal.

KAISEN

- Kaisen: Processus d'amélioration continu (en japonais) du système (productivité, qualité, opérations de la production, etc.). On peut toujours améliorer une situation
- Cercles de contrôle de la qualité (CCQ)
- C'est la mise en oeuvre de l'idée très taylorienne qu'on peut toujours gratter quelque chose, éviter des temps morts, des manipulations inutiles ou des défauts dans un processus de production.

Cercles de contrôle de la qualité

- Les Cercles de Contrôle de la Qualité (CCQ) désignent les réunions régulières des petits groupes de salariés d'un même service chargés d'examiner les dysfonctionnements éventuels du service, les problèmes de production, de qualité et la façon de les éliminer.

Cercles de contrôle de la qualité

- Il s'agissait d'inciter les salariés (car un cercle doit d'abord fonctionner sur la base du volontariat, de manière à ce que chacun puisse s'exprimer librement) à s'impliquer davantage dans leur fonction, à faire preuve de créativité pour éliminer les dysfonctionnements que, souvent, la hiérarchie ne parvient pas à déceler ou se révèle impuissante à éliminer.

Kanban

- " Étiquette ", en japonais. Moyen technique privilégié pour réaliser les flux tendus. Chaque bac de pièces est muni d'une étiquette. Quand on utilise un bac, on renvoie l'étiquette à l'atelier qui produit les pièces concernées afin de lancer en production un bac de remplacement. C'est un système d'information axé sur les étiquettes.
- En même temps:
 - Donne les directives de travail
 - Contrôle visuellement le volume de la production
 - Préviend la production en excès
 - Indique les problèmes dans le flux productif

MUDA

- Élimination de tous les types possibles de gaspillages de: matières, personnes, mouvements, pièces défectueuses, les temps morts, production au-delà du nécessaire

LEAN

- Or la réalité des entreprises occidentales est bien différente donc il a fallu une adaptation de tout le système ce qui a produit la production LEAN.

Lean

- Littéralement : " production maigre ". Concept global qui rassemble polyvalence, travail de groupe, flux tendus et zéro défaut. L'objectif central est de faire fondre la « graisse ».
- La production cherche la réduction de sept types de gaspillages afin d'obtenir une meilleure qualité avec un faible coût et plus rapide. On associe efficacité avec flexibilité.
- Les sept types de gaspillages sont: surproduction, transport, traitement en excès, inventaires, manipulation, défauts, temps d'attente.

Toyotisme - Lean

- Karoshi - mort par surtravail
- Karojisatsu - suicide causé par le stress au travail

Intensification du travail

- *La charge de travail, elle a augmenté c'est clair. Ça c'est clair, c'est flagrant, puis ça augmente de plus en plus. Je vous dirais qu'à date ça n'a pas arrêté d'augmenter. Puis ça s'en va pas en s'améliorant vu que la rétention que le boss fait, c'est pas vraiment de la rétention de personnel. Puis il n'y a pas vraiment d'attraction pour ici, (Daniel).*

Intensification du travail

- *Il y a plusieurs années, vous savez, quand ils ont vidé les hôpitaux là, ils ont fermé les hôpitaux pis qu'ils ont mis tout le monde à la retraite là. C'est à partir de ce temps-là que ça s'est détérioré énormément. Ça, ça été là du jour au lendemain là, tout le monde est parti. Fait que celles qui sont restées, on a été surchargées tout de suite, tout de suite, tout de suite (Pascale).*

Intensification du travail

- *Je les aide du mieux que je peux à maintenir une belle qualité de vie, je fais de la réadaptation quand je peux – c'est ça la base il me semble de mon travail sauf que c'est pas ce qu'on fait, on répond aux urgences présentement bien plus que d'autre chose (Geneviève).*

Intensification

- *La réalité et la formation que j'ai reçue, c'est deux mondes différents. Je sais que je suis une bonne infirmière, je sais que je suis consciencieuse, compétente, mais il y a tout l'aspect humain que des fois il faut que j'aïlle vite vite vite, dans le sens que des fois j'ai pas le temps de parler à mes patients, j'ai 50 patients de soir, je n'ai pas le temps de tout voir mes patients, je n'ai pas le temps, je suis toujours en situation de répondre à des urgences. Alors c'est comme, je sais que je fais un bon travail, mais je sais qu'en tant qu'infirmière je devrais, je pourrais faire plus, mais on ne me donne pas les moyens de le faire (Marjolaine).*

La sous-traitance

- *Je suis quasiment chaque jour avec du monde différent, fait qu'à chaque jour faut réexpliquer, à chaque jour faut dire regarde, faudrait que tu fasses ce résident-là. Ou on va faire les résidents qui sont les plus difficiles parce que si on envoie une nouvelle personne ça va prendre double de temps, fait que quand on a toujours des remplacements différents, on a une surcharge de travail les personnes régulières. Et ça, on voit ça à tous les jours même parce qu'il y a beaucoup beaucoup d'absences, beaucoup d'absences enfant malade, maladie aussi, fatigue, blessures, beaucoup beaucoup beaucoup de blessures au dos, tendinite, tout ce qui finit par « ite ». Ça, il y a beaucoup d'absences là-dessus (...) c'est pas de la faute à personne – mais la petite fille arrive, elle vient d'une agence, elle sait même pas c'est quoi une couche large pis une couche médium, et là faut que tu te pètes l'ouvrage en double, pis c'est pas de sa faute, la petite fille qui est là elle veut ben travailler, mais ils la garrochent là pas d'expérience, mais tu t'en vas là. Ça c'est énervant, c'est énervant pour toute l'équipe de soins, et le résident qui attend aussi parce qu'à cette heure-là il devrait être levé pis ils le lèvent pas. Fait que ça c'est des situations qui nous choquent pis qui parfois nous énervent (Diane).*

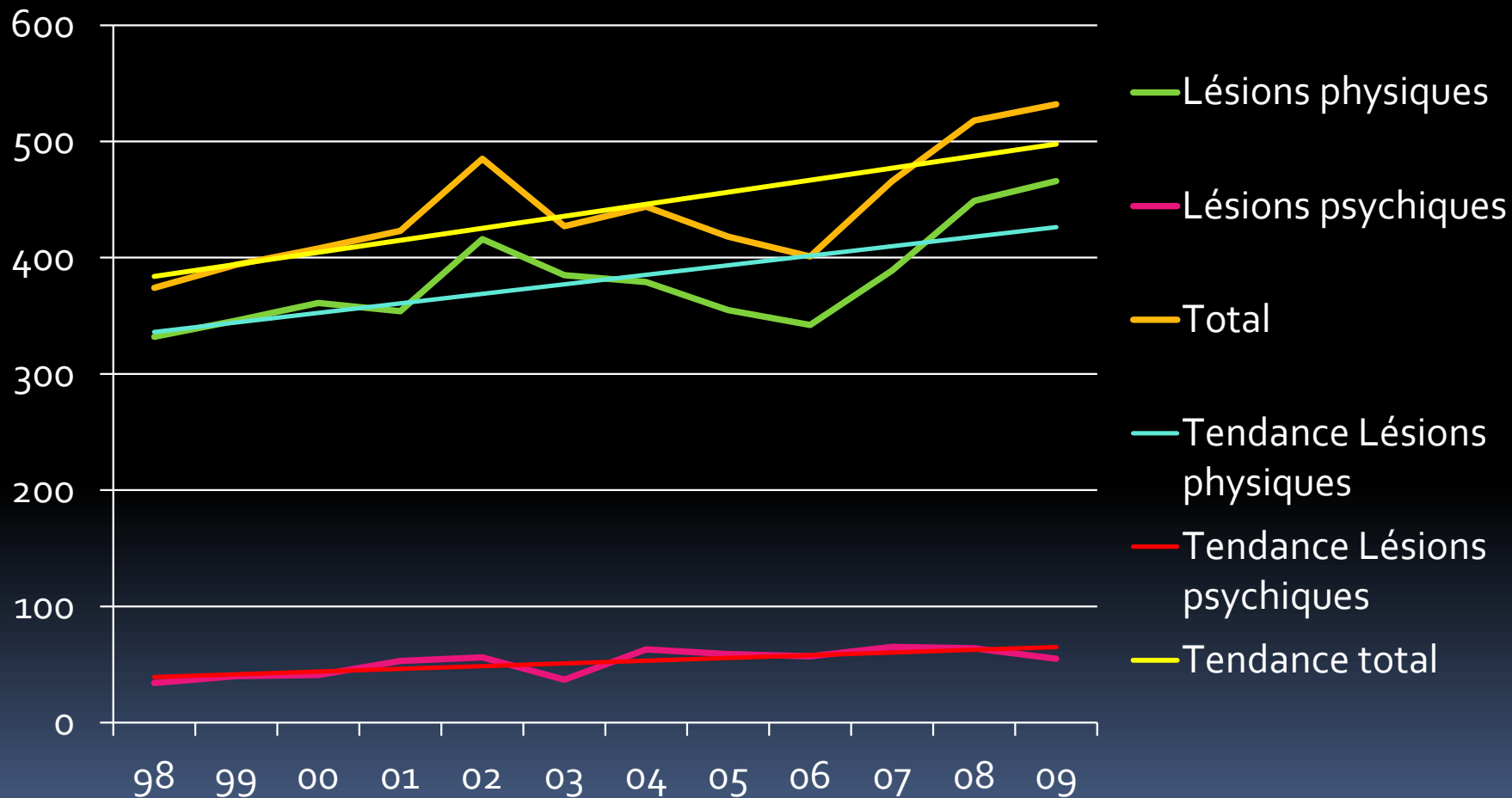
Individualisation

- *Alors cette perte de contact-là fait qu'il y a moins de coopération. En ayant moins de coopération, ça a amené aussi justement d'avoir un manque d'informations, on a perdu certains liens. (Marianne).*

Les rapports avec les patients

- *Les clients ont l'impression de ne plus avoir autant de dévouement, de temps, de services, mais c'est (normal) quand on a de l'inquiétude, du stress lié à la maladie, donc des fois on reçoit cette déception-là que ce n'est pas à la hauteur de leurs attentes, on cherche des coupables devant des erreurs. Mais en même temps il y a encore du monde sensible, qui sont conscients de l'évolution des services et qu'effectivement les choses ont changé, et qu'on ne peut plus donner comme on donnait parce que les patients sont plus malades. Mais il y a des gens qui ne comprennent pas ça (Frédéric).*

Nombre des lésions attribuables à la violence au travail dans le secteur de la santé



Source: CSST

Les violences au travail

- *Physiquement ça frappe plus fort... Mais de la violence c'est courant : des grafignes, des coups de pied, des coups de poing... C'est régulier, parce que le contact est toujours difficile. Il y a une section – comme je vous disais c'est divisé en 4 – cette section, l'équipe 2, c'est clair que dans cette équipe-là il y a des gens qui... il n'y a pas moyen de faire baisser ça, c'est là, c'est présent. Tous les jours, actuellement, je peux vous dire que la majorité des intervenants, soit préposés aux bénéficiaires, auxiliaires ou infirmières, se font frapper ou grafigner (Richard).*

Les violences au travail

- *«Maudite folle, maudite chienne, tu travailles mal », oui. C'est vraiment ce qui est déplaisant de notre job. Si vous faites le tour ici tout le monde va vous le dire, et moi je suis quand même chanceuse, depuis quelques années sur l'étage où je travaille, ça doit faire à peu près 2-3 ans que j'ai pas eu de patients agressifs, qui me frappent. (...) qu'elle est Alzheimer et une fois je l'ai lavée pis elle était en maudit, « ma maudite folle » pis elle m'a craché dans la face. Je pense pas qu'il y a personne qui se fait faire ça qui... ça fait que c'est pour ça que je vous dis, si deux fois dans l'année il y a un monsieur qui me prend un sein ou qui essaye de me donner une tape sur une fesse, je vais m'arranger plus facilement avec celui-là, tout en étant polie et en disant « non, si ça vous fait rien on va laisser faire », que d'avoir un coup de pied ou un coup de poing, ou de se faire cracher dans la face (Claudette).*

Conclusion

- Il nous semble qu'il faut résister contre cette gestion amorale.
- Comme l'a souligné Foucault (1976), « où il y a pouvoir, il y a résistance ».
- Ce sont donc ces rébellions silencieuses qui sont plus que jamais importantes pour contrer toute la déshumanisation d'une gestion lean amorale.

Conclusion

- Ces stratégies quotidiennes de résistance forment une lutte constante en utilisant des armes simples et ordinaires : la dissimulation, la fausse soumission, l'ignorance simulée, la grève du zèle, la solidarité. Ainsi, « de la même manière que des millions de polypes d'anthozoaires créent, au hasard, un récif corallien, les multiples actes d'insubordination ou d'évasion [ouvrières] créent un récif politique et économique » (Scott, 1985, p. xvii), qui ont un effet bouclier contre l'oppression, la déshumanisation, les violences et une gestion amoralisée.

Conclusion

- « Pour le moment, je voudrais seulement comprendre comment il se peut que tant d'hommes, tant de bourgs, tant de villes, tant de nations supportent quelquefois un tyran seul qui n'a de puissance que celle qu'ils lui donnent, qui n'a pouvoir de leur nuire qu'autant qu'ils veulent bien l'endurer, et qui ne pourrait leur faire aucun mal s'ils n'aimaient mieux tout souffrir de lui que de le contredire. (...) Soyez résolus à ne plus servir, et vous voilà libres. Je ne vous demande pas de le pousser, de l'ébranler, mais seulement de ne plus le soutenir, et vous le verrez, tel un grand colosse dont on a brisé la base, fondre sous son poids et se rompre. »
- Etienne De La Boetie

MERCI BEAUCOUP !