



# Le travail à l'heure du lean

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

Pascal Ughetto. Le travail à l'heure du lean. L'industrie, notre avenir, Jun 2014, Cerisy-la-Salle, France. hal-01248328

**HAL Id: hal-01248328**

**<https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr/hal-01248328>**

Submitted on 24 Dec 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Le travail à l'heure du lean

Pascal Ughetto

Université Paris-Est, Laboratoire Techniques, territoires, sociétés

pascal.ughetto@u-pem.fr

Colloque « L'industrie, notre avenir », Cerisy-la-Salle, 3-10 juin 2014.

Depuis la première moitié des années 2000, les directions d'entreprises manifestent un intérêt marqué pour le lean sous ses diverses dénominations (*lean management, lean manufacturing, programmes d'excellence opérationnelle...*), dans l'industrie, bien entendu, mais également dans les services, y compris les services publics (du ministère de la Justice aux hôpitaux). Les conséquences pour le travail sont fortement controversées.

S'agissant d'une méthode conçue dans l'univers industriel et plus spécifiquement dans l'industrie de série – puisqu'il s'agit des principes et outils inventés chez Toyota –, les acteurs en charge de la promotion de l'industrie y verront peut-être une bonne nouvelle pour cette dernière, un indice de sa capacité à rester ou retrouver une position de leader dans la conception de modèles d'efficacité. Dans le même temps, certains observateurs défendent qu'il s'agit d'une moins bonne nouvelle pour les services et le développement d'une économie de service. Pour les services et pour l'industrie elle-même, confrontée aux défis économiques actuels, le modèle de performance favorisant la productivité plus que la création de valeur porté par le lean n'est pas obligatoirement ce qui serait à recommander. Sans célébration ni procès *a priori*, il faut prendre le temps de vérifier.

## 1. Le lean, retour d'une mode managériale... au bénéfice de l'intensification du travail?

### 1.1. Le retour du lean

Le lean fait son retour depuis la première moitié des années 2000. La méthode avait fait l'objet de nombreux commentaires dans la seconde moitié des années 1980 et au début des années 1990, à une époque où, à propos des principes développés entre 1945 et les années 1970 chez Toyota, sous l'égide en particulier de l'ingénieur Taïchi Ohno, des experts du Massachusetts Institute of Technology l'avait consacrée sous la dénomination de *lean production*. L'expression difficile à traduire – production maigre, allégée, économe en ressources – était devenue la dénomination internationale de ce que l'on appelait également le toyotisme et à propos de laquelle l'enjeu était de savoir jusqu'à quel point elle constituait une révolution vis-à-vis du taylorisme et du fordisme.

À l'époque de la *lean production*, la réflexion et le débat situaient assez explicitement sa portée, restreinte à l'industrie automobile ou à l'industrie manufacturière pour l'essentiel. Puis le débat a cessé ou, en tout cas, a perdu de sa visibilité chez les chercheurs comme auprès des directions des entreprises, jusqu'à ce qu'on le voit resurgir dans la presse spécialisée (par exemple, une série d'articles de *L'Usine nouvelle* en 2008-2009, intitulée « *Lean manufacturing, la méthode anti-crise* ») et dans les catalogues de cabinets de conseil en stratégie et en organisation. Entre

temps, la mode managériale a légèrement changé de nom, pour devenir le lean. L'expression contracte celles qui se sont interposées dans l'intervalle. Car, en réalité, la mode managériale avait continué de vivre sa vie. Elle resurgit après une mue qui, notamment grâce aux cabinets de conseil qui s'y sont intéressés, lui a donné une amplitude plus large et décomplexée : d'une méthode valant pour l'industrie automobile (voire pour certains de ses segments de production, notamment l'assemblage), elle est devenue un modèle d'action managériale présenté comme vertueux pour l'industrie entière, quelle que soit la variété de ses configurations productives : on parle de *lean manufacturing*. Puis une prétention encore plus vaste à la généralité a été défendue en évoquant un *lean management* se présentant avant tout comme un ensemble de principes de bon sens que tout manager devrait savoir imposer dans n'importe quel type d'entreprise, et non seulement dans les secteurs les plus directement productifs des firmes mais aussi dans l'administration de celles-ci, autant dans l'industrie que dans les services.

Courant des années 2000, le lean fait donc un retour ambitieux, dans l'enthousiasme des directions d'entreprises qui s'en emparent en voyant en lui une promesse d'avancées importantes dans l'efficacité productive, mais aussi, rapidement, en suscitant la formation d'une critique de la méthode et de ses effets pour le travail. Les ergonomes seront à l'avant-garde de cette critique, eux qui, parce qu'ils sont sollicités par les directions pour accompagner son déploiement, sont les premiers avertis des progrès de la mode managériale dans les entreprises, et les premiers à s'alarmer de ce qu'elle produit en termes de cadences de travail et de conséquences comme les troubles musculo-squelettiques. Les ergonomes mettent en cause la représentation du travail humain sous-jacente au lean (Hubault, dir., 2012). Ils dénoncent une conception de la performance productive et du rôle du travail humain dans l'obtention de cette performance qui privilégie une traque des temps morts, l'accélération des cadences qui est ainsi principalement visée et la réduction des marges de manœuvre des opérateurs qui s'ensuit.

Avec les outils qu'il recouvre (investigation systématique des *mudas*, c'est-à-dire des temps gaspillés ; organisation de l'espace de travail respectant les principes du rangement des outils selon le 5S ; rationalisation des circulations dans l'atelier grâce au *value stream mapping*, organisation de la chaîne de montage sur le modèle de l'opérateur tournant, qui pivote sur lui-même pour prendre en charge des opérations dont l'addition garantit l'optimisation de son temps, etc.), le lean pratiquerait, pour les ergonomes, un arasement des temps aveugle vis-à-vis de ce qui se produit dans une seconde ou une minute de travail, au moins pour un opérateur : se reprendre, se projeter dans l'activité suivante, vérifier...

## 1.2. Un retour dans le cadre d'une quête des gisements de gains de productivité par les directions

Ces craintes méritent d'être examinées en replaçant la mobilisation du lean par les directions d'entreprises dans l'évolution de leurs contraintes économiques et de leurs stratégies, et donc en s'interrogeant sur ce qui est projeté sur le lean comme attentes et comme représentations de la part de ces directions. À cette lumière, ces craintes ne sont pas infondées.

Dans les années 1980, on évoquait les vertus de la *lean production*, comprise comme une méthode de rationalisation productive valant pour le cas de l'industrie automobile, dans le cadre d'un débat qui mettait en valeur la montée de la concurrence au plan international et les nouvelles modalités de la concurrence qui s'y exprimaient, en particulier les critères de qualité et d'innovation. L'attention portait sur la recherche de modèles d'efficacité dans le cadre d'une alternative entre deux grandes modalités de confrontation aux défis économique : la quête d'une compétitivité prix ou, au contraire, hors prix. Les années 1990 feront basculer les raisonnements d'une manière qui, face à l'approfondissement de la concurrence internationale et alors que s'affirmera l'emprise d'un nouveau modèle américain de gouvernance des firmes, revalorisant le pouvoir des actionnaires, laissera penser qu'il ne s'agit plus de choisir entre la compétitivité prix

et la compétitivité hors-prix mais d'assurer les deux. Il convient même de le faire en recherchant des méthodes qui garantiraient de générer des effets rapides sur la rentabilité ou ce que les acteurs financiers nomment la profitabilité. C'est le début du succès de modes managériales, portées par les PDG eux-mêmes, qui les imposent sur le périmètre entier de leur groupe, au plan mondial, et dont le nom est alors le *downsizing* ou le *business process reengineering*. C'est, en d'autres termes, l'ère des méthodes de rationalisation portées par les directions générales à leur niveau le plus élevé et fixant des objectifs chiffrés de performance avant examen des réalités productives. Leur objectif est d'obtenir des gains de productivité massifs.

Dans les années 2000 et 2010, la nouvelle économie a assuré le retour en force de l'économie américaine à travers un nouveau modèle d'innovation tandis que l'éclatement de la bulle Internet inaugurent l'exposition, une fois de plus, des pays d'industrialisation ancienne à un contexte économique difficile, qu'accentueront la crise financière de 2008 puis la crise des dettes souveraines. L'intensité de la concurrence internationale devient incommensurablement plus importante encore avec l'essor des pays émergents. L'accentuation des contraintes économiques pousse les grands groupes mondiaux à intensifier leur recherche de méthodes portées au plus haut niveau pour y produire des résultats spectaculaires, et c'est dans ce cadre que l'on voit apparaître le *lean management*, à côté d'autres modes comme Six Sigma. À l'heure où les secteurs de production directe des entreprises ont déjà fait l'objet de nombreux plans de réduction des « sureffectifs », c'est désormais la vertu de ces méthodes que de promettre un nouveau gisement de gains de productivité et d'étendre les possibilités aux fonctions supports, à leur tour gagnées par les plans de rationalisation.

## 2. Le lean, bonne ou mauvaise nouvelle pour le travail ? Mais quel lean ?

### 2.1. Ce que la lean production laissait espérer pour le travail, le lean management peut-il le promettre?

La *lean production* était l'objet d'un débat quant à la possibilité, avérée ou non, d'y voir une rupture avec les modes de mobilisation du travail propres au taylorisme. Toutefois, l'hypothèse était sérieusement envisagée par certains qu'elle mobilise l'intelligence des opérateurs et leurs savoirs sur le travail et offre des opportunités de développement professionnel.

Mais il faut insister sur le contexte et son caractère favorable à plusieurs niveaux. Dans le contexte de cette époque (fin des années 1980, début des années 1990), les réalités productives avaient une place dans la définition des stratégies et des objectifs de performance. Les horizons temporels relativement longs avaient une légitimité. Les directeurs d'usines avaient du pouvoir et pouvaient expérimenter. Les DRH s'intéressaient au travail et à l'organisation.

Il serait difficile d'en dire autant pour le contexte de déploiement du *lean management*, dans les décennies 2000 et 2010 : les objectifs de performance s'imposent de façon non négociable aux réalités productives grâce à l'hypothèse *a priori* qu'il est de toute façon possible de mieux s'organiser ; les horizons temporels courts dominent ; les directeurs d'usines ont peu de pouvoir face aux normes édictées par les directions fonctionnelles ; les DRH sont désormais peu attirés par les enjeux de travail et d'organisation.

Le déploiement du lean procède généralement d'une séquence qui pourrait être schématisée ainsi. Au point de départ est affirmée une nécessité : redresser la « profitabilité » (dans le privé) ou réduire la dépense publique (pour l'État ou d'autres acteurs publics). Très couramment, la masse salariale est identifiée comme le levier le plus évident pour atteindre cet objectif et se traduit par une obligation, faite à divers niveaux hiérarchiques, de « rendre des emplois ». L'injonction est, le plus souvent, accompagnée d'un encouragement valant fin de non-recevoir à toute objection, à travers des formules telles que celle qui affirme que c'est de toute façon

possible « en s'organisant mieux ». À ce stade, les décideurs ont besoin d'une théorie et d'une technique managériales permettant de soutenir cette affirmation et de proposer des voies d'action. C'est le rôle que remplit l'offre de modes managériales par les cabinets de conseil. Le lean intervient dans ce contexte. Reste cependant, à partir de là, à déployer le travail d'application de la mode managériale retenue. Même si un vocabulaire courant est celui de l'« implémentation », issu du monde informatique et laissant supposer que le processus n'est guère plus compliqué qu'implanter un logiciel et le paramétrer, en réalité, c'est bien un travail qui va se dérouler, fait d'interprétation de l'environnement, de négociation des réalités et des choix, d'intéressement des acteurs.

## 2.2. Indétermination

Dès lors, c'est tout un espace d'indétermination qui s'ouvre, qui conduit à affirmer qu'il n'existe pas le lean dans l'absolu, mais des trajectoires de construction du lean. L'indétermination et la part de construction tiennent à la stratégie et à l'organisation de l'entreprise ou de l'administration, qui ne sont pas sans effets. Il y a lean et lean selon la stratégie au sein de laquelle on le mobilise et qui, même dans un cadre structuré selon la séquence évoquée, peut ou non laisser des marges de définition plus libre des objectifs stratégiques. Cela tient aussi à la force des métiers relativement aux règles d'organisation. Lorsque le lean doit s'appliquer dans une administration dominée par des groupes aux identités et normes professionnelles très puissantes (imaginons par exemple les inspecteurs du travail dans l'administration publique), il ne peut pas se frayer un chemin dans les mêmes conditions que lorsqu'il est introduit dans une entreprise de main-d'œuvre peu qualifiée. Les principes et les méthodes du cabinet de conseil exercent également leur effet : si de gros cabinets internationaux peuvent tenter de déployer une méthode relativement standard tournée en priorité vers la détection des actes improductifs, l'offre inclut aussi, dans les faits, de petits cabinets qui orientent principalement vers du *kaizen*, de l'amélioration continue autant tournée vers la montée en qualité que vers les objectifs de productivité. Les pratiques de grands cabinets sont elles-mêmes plus diverses qu'on peut l'imaginer. Enfin, le lean s'analyse de la même manière que les technologies, qui ne sont pas d'emblée constituées dans une forme définitive et invariante, mais relèvent d'une trajectoire, dans laquelle le point majeur est de savoir jusqu'à quel point le cœur de la méthode et ses outils laissent place à une flexibilité interprétative (Orlikowski, 1992) et laissent ouverts des espaces de jeu. Or, le lean, qui se présente beaucoup sous la forme d'une boîte à outils extrêmement fournie, au point que les entreprises font nécessairement leur marché à l'intérieur, présente une flexibilité interprétative relativement prononcée.

On peut observer à travers les monographies consacrées au déploiement du *lean management* (e.g. Ughetto, 2009 ; Bertrand et Stimec, 2011) ce résultat très visible : à chaque fois, c'est d'un lean très spécifique dont on parle. On a bien affaire à des éléments de la panoplie consacrée d'outils, mais dans des visées et modalités propres à la trajectoire de l'entreprise qui conduisent à s'interroger sur la réalité de l'existence d'un lean ou d'une vérité du lean.

Dans le cas d'une entreprise qu'il m'a été donné d'accompagner et d'observer, le lean, imposé par le management américain du groupe et donc supposé s'appliquer de manière uniforme dans chacune des implantations de ce groupe à travers le monde, a dû être interprété par les dirigeants de la filiale française. Le groupe de travail en charge du déploiement de la méthode s'est longuement interrogé sur ce qu'était réellement le lean, de ce qu'il voulait pratiquement dire en termes de travail de refonte de l'organisation attendue d'eux. Si le principe était répété aux membres de ce groupe qu'il ne s'agissait pas de refondre les organigrammes et si un cabinet de conseil les accompagnait, c'est en définitive une visite, organisée par les consultants, auprès d'un équipementier automobile qui les a amenés à stabiliser une interprétation. Celle-ci procédait de leur surprise devant la découverte du mécanisme de l'*andon*, donnant le pouvoir à un opérateur d'interrompre la chaîne en cas de problème, de qualité notamment et obligeant les niveaux hiérarchiques successifs à se déplacer, toutes affaires cessantes, pour remédier au

problème ou en faire le constat et le traiter. Le groupe a nommé cela processus d'escalade et le développement du lean a beaucoup consisté à mettre en place un tel processus. De *Takt time*, d'opérateur tournant, ou d'autres dispositifs agissant fortement sur les cadences, il a été moins ou pas question.

### 3. Le lean, représentation du travail et représentation de la création de valeur

Par conséquent, derrière le lean apparaissent rapidement des leans. Ce n'est pas pour dire que le lean n'induit rien de particulier, mais plutôt que le modèle d'efficacité qu'il véhicule doit faire l'objet d'appréciations capables de porter sur les représentations du travail centrales dans la théorie du lean mais, en même temps, de tenir compte de la variété des contextes de déploiement effectifs. Le lean présente une certaine flexibilité interprétative et laisse donc des possibilités de jeu sur les orientations et les mises en pratique possibles.

En pratique, en effet, on observe une diversité des visages du lean, où comptent beaucoup les trajectoires d'entreprises, qui dictent l'interprétation de ce à quoi sert le lean et qui conduisent à utiliser préférentiellement de telle ou telle manière la boîte à outils qu'il recouvre. De manière très schématique, on peut suggérer que cela s'organise autour de deux pôles du lean (Ughetto, 2012). À un extrême, le lean est déployé de telle sorte qu'il est l'instrument de la traque systématique des temps improductifs et se présente donc volontiers comme un facteur d'intensification du travail. À un autre extrême, le lean est avant tout une occasion de remettre à plat les manières d'opérer et les temps que les personnels de terrain consacrent à effectuer des opérations sans grande utilité pour le fonctionnement d'ensemble, notamment celles voulues par les directions fonctionnelles centrales, qui s'ajoutent, se sédimentent, sans coordination ni révision régulière.

Les services révèlent particulièrement l'enjeu (qui vaut aussi pour l'industrie) que constitue la tendance du lean à appréhender et à traiter les temps en qualifiant certains d'entre eux comme improductifs.

Dans la première configuration, le lean n'est pas seulement porteur d'un risque d'intensification du travail mais aussi, au fond, de destruction de la valeur créée. Réduisant les temps impartis, le lean n'élimine pas seulement des marges que les agents pouvaient mettre à profit pour se reprendre, se projeter dans l'avenir à venir, se coordonner, se transmettre de l'information ; il peut également conduire à ne plus déployer des façons de dérouler la prestation qui ajoutait de la valeur sans que cela soit forcément très visible.

Quand il ne recouvre pas le pire en termes de mise au travail, le lean peut réduire l'urgence dans laquelle les personnels de terrain sont plongés par la bureaucratisation des fonctionnements provoqués par les directions fonctionnelles. Il est aussi possible de travailler en profondeur sur les représentations des mobiles et contributions de l'activité humaine, bien qu'au prix d'une démarche assez lourde (Perez Toralla, 2013). En revanche, la méthode ne tend pas spontanément à rendre visible la contribution du travail à la création de valeur dans ses dimensions les moins visibles et pourtant parfois cruciales. Pour le dire autrement, le lean permet d'optimiser mais pas obligatoirement d'innover, ou d'innover par la mobilisation des ressources inventives déployées dans le travail des personnels de terrain et de leur hiérarchie.

### Bibliographie

- Bertrand, T. et Stimec, A. 2011. "Santé au travail. Voyage en pays de *lean management*." *Revue française de gestion*, 37 (214): 127-144.
- Hubault, F. (dir.) 2012. "Que faire du lean? Le point de vue de l'activité." *Activités*, 9 (2).

Orlikowski, W.J. 1992. "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations." *Organization Science*, 3 (3): 419-420.

Perez Toralla, M.S. 2013. *Pour une prescription capacitante : ergonomie et débats des règles du travail, le cas d'une entreprise déployant la lean production*. Thèse de doctorat en ergonomie, sous la dir. de P. Falzon, Paris, CNAM.

Ughetto, P. 2009. "Une réorganisation au concret : l'implantation du lean manufacturing comme travail managérial." Communication aux XII<sup>es</sup> Journées de sociologie du travail, Nancy, 25-26 juin, 13 p.

Ughetto, P. 2012. "Le lean, pensée et impensé d'une activité sans relâchement." *Activités* 9 (2): 148-167.

**Pour en savoir plus :**

Le site de la revue *Activités* a consacré un dossier au lean du point de vue du travail : <http://www.activites.org/sommaires/v9n2.html>

Pascal Ughetto est professeur de sociologie à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée, où il réalise ses recherches au sein du Laboratoire Techniques, territoires et sociétés (LATTTS). Il s'intéresse aux transformations de l'activité de travail et à leurs relations avec les méthodes et outils de gestion contemporains. Il a mené des enquêtes dans des secteurs, entreprises ou administrations comme la grande distribution, le ministère des Finances, La Poste, les organismes HLM. Il a observé le déploiement du *lean manufacturing* dans la filiale française d'un important groupe industriel américain. Il a notamment publié *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management*, aux Editions de l'ANACT.