



Activités

9-2 | Octobre 2012
Que faire du Lean ?

Introduction

François Hubault



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/activites/442>
DOI : 10.4000/activites.442
ISSN : 1765-2723

Éditeur

ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTIVités

Référence électronique

François Hubault, « Introduction », *Activités* [En ligne], 9-2 | Octobre 2012, mis en ligne le 15 octobre 2012, consulté le 23 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/activites/442> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/activites.442>



Activités est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Introduction

François Hubault

Université Paris 1 - Panthéon – Sorbonne, CEP-Ergonomie et Ecologie Humaine
Centre Saint Germain Thénard, 1, rue Thénard, 75005 PARIS CEDEX
tel: 01 44 07 88 84 - fax: 01 44 07 86 70 - cepergo@univ-paris1.fr
ATEMIS – f.hubault@atemis-lir.com

On doit à Adam Smith une idée décisive pour l'organisation des entreprises : la simplification du travail par la division du processus en tâches élémentaires génère une formidable augmentation de la productivité, et fonde l'expansion par la « production de masse » qu'elle a, par le fait, littéralement inventée. Comme le soulignèrent Hammer et Champy (1993) avec humour, Adam Smith a été historiquement une manière de premier consultant, l'inventeur du premier réengineering qui vit naître l'entreprise à partir de la manufacture.

Parmi toutes les conditions dont a dépendu l'efficacité du nouveau système, deux se sont avérées stratégiques :

- le fait de se développer dans un environnement de pénurie où *l'excédent de la demande sur l'offre* dissuade de se préoccuper vraiment de la qualité, de la fiabilité ;
- *la simplification des tâches se paye d'une complexification des processus* qui génère des coûts de fonctionnement de plus en plus élevés, un nombre croissant d'activités étant dédié à satisfaire les besoins internes de l'organisation : cela suppose un niveau de marge compatible, et donc un état de la concurrence favorable (condition liée à la précédente).

Dès la fin des années 80, ces conditions devenant plus difficiles à réunir, un scénario de rupture s'est dessiné avec l'ambition de renverser cette logique, vieille, donc, de 200 ans : simplifier les processus en redensifiant le travail (accroître l'intelligibilité des processus, développer l'autonomie des décisions au plus près des centres d'efficacité, réduire la part du fonctionnel par rapport à l'opérationnel...), passer de la décomposition en tâches simples à la réintégration de ces tâches autour de processus opérationnels plus cohérents... Par "Business Reengineering", Hammer et Champy désignaient ces techniques de « *refonte de l'entreprise* » qui se veulent être « *à la prochaine révolution économique ce que la spécialisation du travail fut à la dernière* ». Ce mouvement prit des formes très diverses, dans l'espace comptable à travers le développement du "Activity Based Management" (voir par exemple Lorino, 1990 ; 1991), et dans l'espace organisationnel à travers le Toyota Production System rapidement connu sous le terme de Lean Management (voir par exemple Coriat, B. 1991).

Dans ce mouvement, le travail est un enjeu, sous deux dimensions sensibles : le temps et le sens.

- L'enjeu de la *productivité* et de sa mesure c'est, en effet, l'usage du temps. Dans le modèle classique de l'*opération de travail* (Zarifian, 1995), le temps est succession, il est plein quand il est « saturé » et tout se joue à l'aune du *temps passé à faire les choses*. Dans ce modèle-là, la mesure du travail a toujours fonctionné comme *un viol temporel* envers les Hommes, supposant en eux et entre eux des équivalences (nuit/jour, 8^{ème} heure/1^{ère} heure, apprentissage/exécution, routines/aléas, vieux/jeunes, collectif/effectif...) que les économistes n'ont admises que pour permettre la commensurabilité du travail et du capital d'une part, des « opérateurs » entre eux d'autre part. Ce *langage commun*, l'ergonomie l'a toujours dénoncé comme une imposture, car il n'y a qu'une manière de rendre ces « choses » communes : leur retirer ce qui les distingue – indistinction qui s'avère au final le moyen le plus sûr pour générer pénibilité, handicap,

exclusion (Hubault, 2012)...

- Mais le temps ne suffit pas à définir un horizon : la *profondeur de champ* compte tout autant. Selon la manière dont ce qui arrive aux choses juge les hommes – autrement dit, selon la manière dont la « culture » donne à chacun la ressource d'*exister* quand s'exerce un jugement sur ce dont il est responsable-, les pratiques sont très différentes. Qu'un défaut repéré ne mette pas immédiatement quelqu'un en faute, cela a à voir avec la *profondeur du réel* confié à sa responsabilité. On peut, ainsi, dans une série qui se décline depuis le simple « signalement du défaut » jusqu'à l'analyse et la réorganisation du processus qui le génère, distinguer les démarches-types d'investigation selon la profondeur du champ de l'amélioration visée à travers elles¹, mais aussi selon l'intensité de l'engagement des opérateurs dans la conception et la mise en œuvre des actions qui en découlent, et qui dépend, insistons-y, de la *confiance* que l'on témoigne envers la puissance du travail, et finalement, de la *place du travail* dans le processus de création de la valeur économique.

Ainsi, aux deux faces du travail – énergie et intelligence, force et puissance, opération et activité-, correspondent deux modes de la productivité du travail qu'il s'agit de tenir *ensemble* : une « intensité directe » liée au rythme des tâches directement opératoires et une « intensité connexe » (voir texte de *Christian du Tertre*²) liée à la qualité des rapports entre acteurs. Cette dernière conditionne de plus en plus la capacité de réaliser les prestations dans les qualités attendues. C'est pourquoi les activités de service cristallisent particulièrement aujourd'hui ces enjeux, y compris dans l'industrie. Ils ne leur sont pas spécifiques, mais les activités de service précipitent la confrontation qui est à la racine de tout ça : dans la relation de service, en effet, il n'est pas seulement question de réactivité-réflexivité aux itérations du « marché » ou aux états des « machines », mais surtout de la *réalisation* d'un rapport avec *quelqu'un* qui intervient *en personne* dans la conception et dans la production du service qu'on lui « rend ».

Précisément parce que le Lean affiche une convergence nécessaire et réussie avec nombre de ces considérations développées par les sciences du travail et les intervenants sur les questions Santé-Efficacité, il nous a paru utile de regarder d'aussi près que possible comment la rencontre a lieu, dans quelle mesure les dispositifs théoriques et pratiques se font ou pas écho et à quelles conditions ils pourraient se présenter autrement les uns aux autres.

De fait, si le Lean ne s'ancre à aucune théorie précise de l'activité (voir texte de *Pascal Ughetto*), il ne peut pas se comprendre sans recomposer une manière de théorie implicite dont il tire ses affirmations de convergence avec les sciences du travail, son souci de solliciter l'engagement subjectif des opérateurs à travers la participation active de leur expertise... Mais la résonance, est-elle de pure forme, ou réelle (voir texte de *Fabrice Bourgeois*) ?

On verra que les analyses développées dans ce dossier, issues des échanges qui eurent lieu lors de la Journée « Que faire du Lean ? Le point de vue de l'activité »³ organisée par la revue *Activités*, sont nuancées, et prudentes, mais qu'il existe à tout le moins des alertes nombreuses concernant les risques de diffraction entre le pôle des activités où la productivité-débit continue de dicter sa loi (nombre d'appels, d'accueils, de ventes.../unité de temps) selon une définition du travail ancrée dans le paradigme de l'opération, et le pôle

¹ L'amélioration peut en effet viser (a) l'amélioration immédiate du produit, (b) l'amélioration du process à l'échelle de l'unité de transformation, (c) l'amélioration du processus de valorisation dans son entier, incluant donc aussi l'amont du process, c'est à dire l'organisation d'ensemble et le système de gestion mis en place pour suivre sa performance

² Les noms en italiques renvoient aux auteurs dans ce dossier.

³ Cette journée eut lieu le 21 juin 2011 dans les locaux du CNAM à Paris. Le programme de cette journée et la liste des contributeurs sont accessibles à l'adresse suivante <http://www.activites.org/resources/lean-prg.pdf>

des activités qui se déploient dans des « configurations productives »⁴ où les leviers de productivité requièrent, à l'exact inverse, de ménager des « temps connexes » pour développer les ressources d'un engagement subjectif très sollicité... Comme on le verra dans les discussions proposées par les auteurs invités à rendre compte de leur expérience d'intervention dans des organisations structurées par le Lean (voir texte de *Alexandre Morais et Raynald Aubineau*), s'il n'est pas si facile de réussir la convergence, il est en revanche très clair que la « ligne de partage des eaux » passe très exactement sur *ce que activité veut dire*, qui constitue en somme une « ligne de front » pertinente...

Les contradictions et les tensions sont en effet multiples. Une analyse plus exhaustive en est donnée dans ce dossier par Fabrice Bourgeois, mais disons en résumé qu'elles concernent par exemple la chasse aux « tâches sans valeur ajoutée »⁵ qui soutient une financiarisation de l'économie en privilégiant la maximisation locale de l'efficacité en même temps qu'on commande de rester sensible aux équilibres stratégiques de la performance globale... Elles concernent aussi la confusion entretenue entre description et compréhension de ce qui se joue dans l'activité, si l'on préfère entre visibilité du travail et vision du travail ; entre invitation à parler de ce qui se passe dans le travail et perméabilité à ce qui se vit dans l'activité, si on préfère entre sollicitations de la subjectivité pour rapporter ce qui gêne la réalisation de la production et répression de la subjectivité pour rapporter ce qui gêne son propre développement dans l'activité⁶...

Resserrant notre propos, la confrontation des approches se joue différemment selon qu'on procède par simple comparaison des formes ou par confrontation des modèles d'intelligibilité, au point qu'on peut s'attendre à ce que ce qui se ressemble le plus cache ce qui se contredit le plus. Ainsi, les termes « activité », « processus », « participation »... peuvent tout à la fois désigner des descriptions du Lean si proches des descriptions de l'ergonomie qu'elles autorisent à dire qu'elles se rejoignent dans les formes, mais aussi renvoyer à des modèles d'intelligibilité qui donnent sens à ces formes à ce point opposés qu'ils justifient de conclure à une totale opposition dans la compréhension de ce qui s'y joue au plan de la santé des personnes comme au plan de l'efficacité du système. Si nous resserrons encore d'un cran, on peut considérer que les tenants du Lean et les spécialistes du travail se retrouvent à converger dans deux cas de figure :

- quand les uns et les autres parlent d'activité, de processus, « *en termes concrets* » (Maggi, 1996), i.e. sous la figure de l'enchaînement factuel des opérations aboutissant à un résultat donné, en somme un *assemblage des formes*, et quand chacun s'en tient donc à un plan purement descriptif (c'est par exemple le cas, lorsqu'on confond activité et comportement, ce qu'on voit/dit qu'il se fait et ce qui est réellement engagé pour le faire...);
- quand, au « *plan analytique* », les experts du travail réfèrent explicitement à une théorie de l'activité qui ne fait pas plus que le Lean de place à la subjectivité dans la genèse et l'évolution des phénomènes en cause et que celle-ci est considérée comme se déployant sur une scène extérieure au travail...

⁴ Pour d'autres développements sur cette question, voir Barkat (2011).

⁴ L'expression est de C. du Tertre (2012)

⁵ La démarche affiche une volonté de refuser la fatalité des coûts : ils ne valent qu'en contrepartie d'effets utiles, sinon ils doivent pouvoir être supprimés s'ils s'attachent à des *activités sans valeur ajoutée*. Cela étant, on ne peut manquer de souligner que la notion d'"activité sans valeur ajoutée" est ambiguë : « *a-symétrique* », cette notion tranche "toutes choses égales par ailleurs" sans égard au fait que dans un système complexe c'est à l'échelle du système tout entier que se décide l'utilité d'une activité donnée ; « *a-dynamique* », elle raisonne dans un environnement à évolution connue d'avance. Aussi, selon Besson (1990, pp 204-205), la catégorie de "coût sans valeur ajoutée" nourrit-elle un « *sophisme comptable* ».

Dans tous les autres cas, il faut bien convenir que l'opposition reste vive, et que les raisons de cette distance est à rechercher du côté du modèle économique qui soutient le Lean – le Lean raisonne sur la base d'une analyse industrialiste qui lui inspire une conception séquentielle du temps et des activités qui ne répond pas aux évolutions servicielles de l'économie en matière de productivité, de qualité et de développement des ressources productives immatérielles (voir texte de *Christian du tertre*). Elles sont aussi à rechercher du côté du modèle organisationnel – le Lean raisonne sur la base d'une confusion entre donnée, information et explication, qui fait obstacle aux besoins de délibération sur la qualité, l'efficacité, la performance soulevés par la complexité croissante des organisations productives (voir texte de *Pascal Ughetto*).

Ces questions concernent donc les atteintes possibles à la santé par la densification des exigences du travail, mais aussi la recherche de l'efficacité même du travail. Pour nous, ils soulignent l'enjeu de comprendre *dans quelle mesure* :

- la vitesse demandée n'est possible qu'au terme d'un apprentissage qui requiert lui-même une certaine durée ;
- la recombinaison d'*un temps pour penser l'action* constitue un enjeu stratégique dans un système qui cherche à *réduire les délais de réaction*.

Quand le temps et le sens sont trop comptés, l'action ne peut plus jouer que dans le registre d'un programme déjà écrit, limitant par là même et la souplesse tant recherchée et la santé si nettement sollicitée. La question dès lors, concerne de savoir dans quelle mesure ces limites dévoilées par l'analyse du travail font écho à des limites reconnues par le Lean et qu'il serait intéressé à dépasser.

On verra que sous cet angle, le dernier mot n'est pas dit.

BIBLIOGRAPHIE

- Barkat, S.M. (2011). Refondation institutionnelle et « risque psychosocial ». In F. Hubault (Ed.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?* Actes Séminaire Paris 8-10 juin 2009. Toulouse: Editions Octarès.
- Besson, P. (1990). Le contrôle de gestion, la valeur et le contrat, une fonction industrielle en mutation. In ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique ; approches et applications nouvelles* (pp. 183-214). Éditions Economica.
- Coriat, B. (1991). *Penser à l'envers*. Christian Bourgois.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Le Reengineering*. Paris: Dunod.
- Hubault, F. (2012). Disposition, occasion, situation : quand l'âge interpelle l'organisation. In F. Hubault (Ed.), *Y a-t-il un âge pour travailler ?* Actes Séminaire Paris1, 6-8 juin 2011. Toulouse: Éditions Octarès (à paraître).
- Lorino, Ph. (1990). Le projet Cost Management System du CAM-I et ses fondements. In ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique ; approches et applications nouvelles* (pp. 151-168). Éditions Economica.
- Lorino, Ph. (1991). *Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités*. Dunod.
- Maggi, B. (1996). La régulation du processus d'action de travail. In P. Cazamian, F. Hubault, & M. Noulin (Eds.), *Traité d'ergonomie* (pp. 635-662). Toulouse: Éditions Octarès.
- Tertre du, C. (2012). Configuration productive de service et internationalisation : une approche régulationniste. In J.C. Graz (Ed.), *Services sans frontière ; Mondialisation, Normalisation et Régulation de l'économie des services*. Paris: Les Presses de Sciences Po, coll. Gouvernance (à paraître).
- Zarifian, Ph. (1995). *Le travail et l'événement*. Paris: Éditions l'Harmattan.

REFERENCEMENT

- Hubault, F. (2012). Que faire du Lean ? Le point de vue de l'activité. Introduction. *Activités*, 9(2), 134-137, <http://www.activites.org/v9n2/v9n2.pdf>