

# Le lean représente-t-il le travail du futur?

Pascal Ughetto, université Paris-Est, LATTTS

Colloque Quel travail dans l'usine du futur?  
GERPISA, ENS de Cachan, 19-20 mars 2015

# Le travail à l'heure du lean

---

- > Depuis la première moitié des années 2000, un intérêt marqué des directions d'entreprises pour le lean et ses diverses manifestations (lean management, lean manufacturing, programmes d'excellence opérationnelle...), dans l'industrie...
- > ... Et dans les services, y compris les services publics.

# Le travail à l'heure du lean

---

- > Un retour du lean à côté de diverses autres méthodes (Six Sigma...) dans un contexte où les directions générales espèrent dégager d'importants gains de productivité et sont donc à la recherche de méthodes promettant la découverte et l'exploitation de gisements massifs de productivité.
- > Une découverte du lean comme méthode pouvant également s'étendre aux fonctions supports et permettre leur rationalisation.

# Le travail à l'heure du lean

---

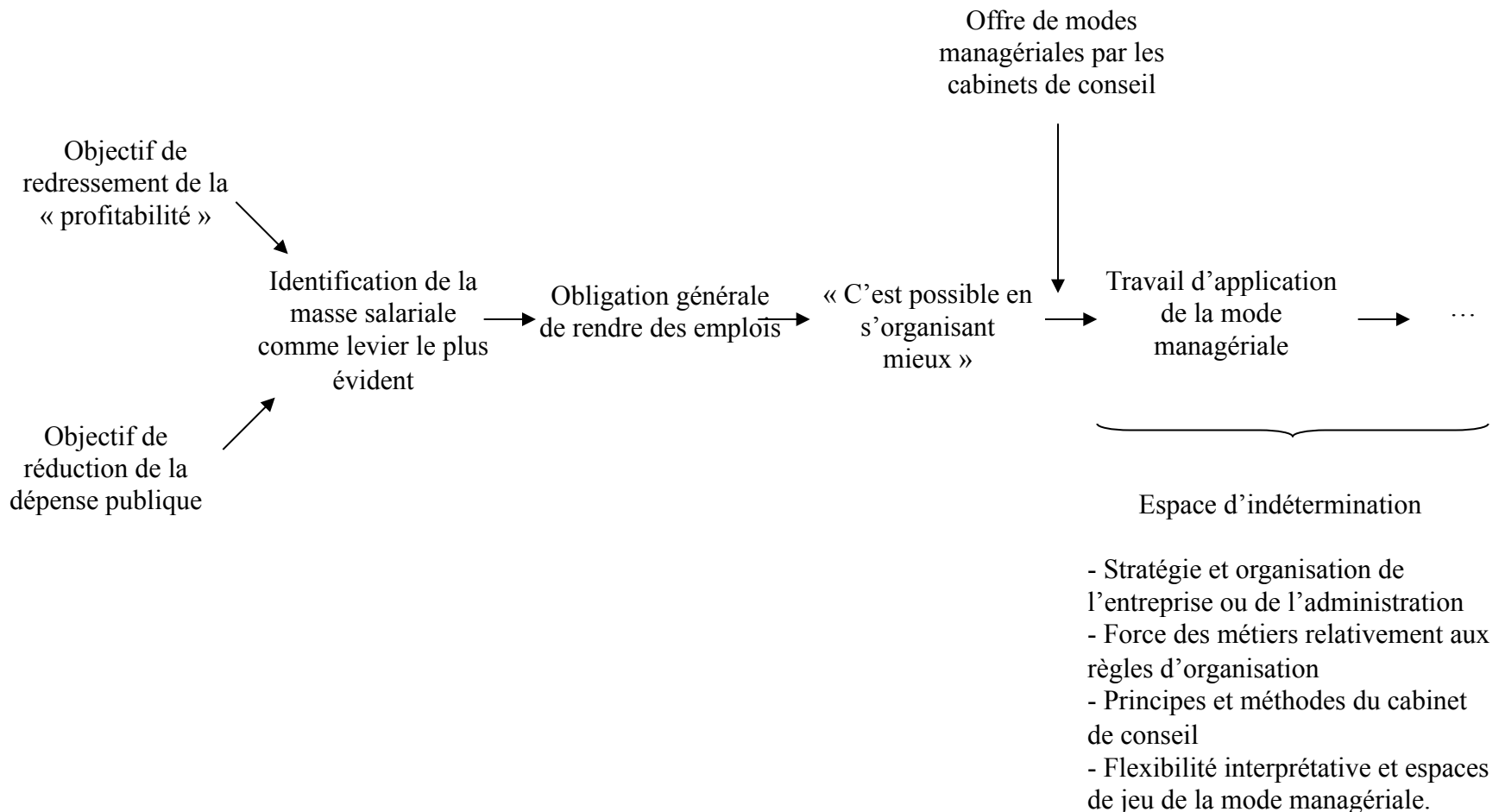
- > Un constat, par les ergonomes, d'un effet d'intensification du travail provoqué par le lean : une méthode réduisant les marges de manœuvre et accélérant considérablement les cadences de travail sans possibilité, pour les opérateurs, de se reprendre, ni de se coordonner avec autrui, ni de se projeter dans l'activité qui suit.
- > Des effets à apprécier en fonction de la diversité des leans dans la réalité : entre un lean instrument de la traque systématique des temps improductifs et facteur d'intensification du travail et un lean occasion de remettre à plat les temps que les personnels de terrain consacrent à effectuer des opérations sans grande utilité pour le fonctionnement d'ensemble.
- > Des nuances très dépendantes de la configuration productive au service de laquelle le lean intervient (production en grande série / relation de service...).

# Le lean ne s'implante pas mais suit une trajectoire d'introduction... et d'interprétation

---

> Le lean ne s'implante pas comme une méthode objective, univoque : nombre impressionnant d'outils, dans lesquels on fait nécessairement une sélection, une pondération ; interprétation de la finalité et des modalités ; importance des configurations productives et des marges plus ou moins prononcées qu'elles laissent ; modalités nationales d'introduction du lean.

# L'indétermination du lean



# Le rôle crucial de la représentation implicite du travail

---

> Le lean ne bouleverse pas les oppositions habituelles entre deux modèles de représentation du travail :

-le travail apporte surtout sa valeur en étant dans la bonne exécution de modes opératoires parfaitement pensés a priori par des experts,

-ou : le travail est une activité, se confrontant à la variabilité et à des imprévus, et engageant une pensée et un effort personnel et collectif d'organisation au service de la résolution des problèmes.

# Le rôle crucial de la représentation implicite du travail

---

> Le lean ne bouleverse pas les oppositions habituelles entre deux modèles de représentation du travail :

-le travail apporte surtout sa valeur en étant dans la bonne exécution de modes opératoires parfaitement pensés a priori par des experts,

-ou : le travail est une activité, se confrontant à la variabilité et à des imprévus, et engageant une pensée et un effort personnel et collectif d'organisation au service de la résolution des problèmes.



Le lean est, avant tout, une décentralisation de la fonction méthodes et repose centralement sur les standards de travail, réactualisés de façon plus continue que dans une organisation taylorienne et fordienne et par implication des personnels de terrain.



# Le rôle crucial de la représentation implicite du travail

---

- > Des expérimentations peuvent être envisagées pour introduire dans la pratique du lean davantage de prise en compte du travail comme activité (cf. la thèse de doctorat de M.S. Perez Toralla, CNAM, 2013)...
- > ... Mais qui bouleversent les consignes habituelles adressées à la hiérarchie et les représentations et pratiques de cette hiérarchie.
- > Des solutions qui nécessitent, quoi qu'il arrive, un soutien fort venant des plus hauts niveaux des directions, un portage politique durable, dans la mesure où il s'agit de solutions de conception et de direction du travail plus coûteuses (en temps, en analyse du travail réel, en dispositifs de discussion...).

# Le rôle central de l'encadrement

---

> Les cadres de terrain et les agents de maîtrise font un travail constant d'organisation du travail : la réalité d'un lean capable de faire une place à une représentation plus ouverte du travail renvoie donc fondamentalement à l'autorisation donnée à cet encadrement de la développer et de la mettre en œuvre.

Les cadres observent chaque jour que les opérateurs se permettent de réorganiser les conditions de réalisation des tâches. Admet-on et conforte-t-on comme faisant partie du travail des cadres de statuer sur ces initiatives ou fait-on primer la conformité aux standards de travail et un rôle de cadre consistant à réviser les standards pour mieux les faire appliquer?

Cela renvoie à la représentation du travail des cadres, travail souvent vu par les directions d'entreprise comme étant de finir d'« implémenter » et de faire exécuter alors qu'il pourrait être vu comme étant d'organiser face à la variabilité.

# Le rôle central de l'encadrement

---

- > Or, un contexte fait depuis plusieurs années ou décennies de contraintes croissantes pesant sur le rôle des cadres :
  - les objectifs de performance s'imposent de façon non négociable grâce à l'hypothèse a priori mais mystérieuse qu'il est de toute façon possible de mieux s'organiser ;
  - les horizons temporels courts dominant ;
  - les directeurs d'usines ont peu de pouvoir face aux normes édictées par les directions fonctionnelles, etc.

# Le travail dans l'usine du futur

---

> Dans l'usine du futur comme dans l'usine d'hier, avec ou sans lean, la question demeure celle de la disposition ou non des directions à introduire une conception du travail comme contribuant à la valeur par sa capacité à interpréter, à ajuster et à réorganiser. Autorisera-t-on les opérateurs et les cadres à réorganiser dans l'usine du futur ?