

TRAVAIL EN ACTION



Lean Management
Le nouvel équilibre
Simon Tonon

Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente



C.D.G.A.I.

CDGAI

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



C.D.G.A.I.

Le lean management Le nouvel équilibre

Auteur

Simon Tonon

Concept et coordination

Marie-Anne Muyshondt - CDGAI

Collection Travail en action - 2016

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe

Présidente du C.D.G.A.I.

Parc Scientifique du Sart Tilman

Rue Bois Saint-Jean, 9

B 4102 - Seraing - Belgique

Graphisme : Le Graphoscope

legraphoscope@gmail.com

TRAVAIL EN ACTION



Les publications pédagogiques d'éducation permanente du C.D.G.A.I.

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront collectivement d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique capitaliste qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de dominations et oppressions sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

La collection Travail en action

Champ hautement investi socialement et économiquement aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans notre environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.

Il peut être source de notre emprisonnement mental et physique ou terrain propice à nous émanciper individuellement et collectivement.

Ces publications proposent une lecture critique du travail sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en se voulant dénonciatrices des mécanismes structurels qui produisent insidieusement ces souffrances, elles sont des grilles de lecture de l'expérience vécue ou écoutée par les acteurs des secteurs sociaux, socioculturels, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des cheminements individuels et collectifs vers de possibles issues.

INTENTIONS DE CE LIVRET

- ◆ Contribuer à une réflexion individuelle et collective sur le *lean management* et ainsi, sur l'organisation du travail collectif ;
- ◆ Susciter une réflexion critique sur les effets pervers liés à la participation et à la responsabilisation des travailleurs ;
- ◆ Attirer l'attention du lecteur sur les enjeux et objectifs de l'organisation du travail en fonction des acteurs concernés.

PUBLICS VISÉS

- ◆ Les coordinateurs et gestionnaires d'équipes et de projets du secteur non-marchand et de l'économie sociale ;
- ◆ Les responsables d'encadrement des services publics ;
- ◆ Les travailleurs sociaux, psychologues, éducateurs, assistants sociaux ;
- ◆ Les enseignants, les intervenants des CPMS ;
- ◆ Les parties prenantes de la gestion humaine des ressources ;
- ◆ Tout citoyen responsable, quel que soit son rôle ou son niveau de responsabilité au sein ou en dehors des organisations.

TRAVAIL EN ACTION

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	7
Illustration	11
Introduction	15
Histoire du <i>lean management</i>	16
Démarrage japonais	16
Réplique américaine	18
Propagation du modèle <i>lean</i>	19
Standardisation, production et consommation de masse	19
Production au plus juste	20
Description du <i>lean management</i>	23
Le principe du «Juste-à-Temps»	25
Le principe de qualité totale	26
Effets du <i>lean</i> sur les méthodes de travail	31
Augmentation de la mécanisation	31
Équipes-produit	32
L'organisation	33
Quelle autonomie des travailleurs ?	37
L'autonomie des travailleurs dans le discours managérial	38
Marge de manœuvre et <i>management</i>	41
L'illusion de l' «autonomie»	43
Questionnement, en guise de conclusion	45
Bibliographie	51
Notes	55

TRAVAIL EN ACTION

AVANT-PROPOS

Été 2016. Au cours d'un barbecue, lors d'une conversation sympathique, un ami me demande de lui rappeler en quoi consistent le C.D.G.A.I. et mes activités professionnelles. J'essaie de lui présenter de la manière la plus brève possible (on est là pour parler d'autre chose que du boulot, quand même !) en m'excusant pour mon manque de clarté probable. Mais il reformule avec enthousiasme ce qu'il a compris et s'exclame, «Non, non, j'ai compris : vous formez des *managers* ! Nous aussi, (entendez : «dans le secteur de la construction») on a ce genre de formation, c'est très intéressant. C'est tellement difficile quand on est *manager* de motiver les gens de son équipe ! Ce sont des formations indispensables pour apprendre à convaincre nos collaborateurs et, disons-le, à les faire bosser (petit clin d'œil de connivence). Être coaché, c'est super intéressant.».

Et moi de retenir le réflexe de m'écrier : «Mais non, pas du tout ! On ne forme pas des «*managers*» ! On ne «*coache*» personne !»

Depuis, je réfléchis à sa reformulation. Elle me semble ouvrir plusieurs questions : qu'est-ce que le *management* et le *coaching* ? Existe-t-il un *management* propre à l'associatif, au non marchand, aux entreprises d'économie sociale, que l'on nommerait pudiquement «coordination» pour gommer la référence aux relations de pouvoirs qui font partie de ce rôle, tout comme le terme «*manager*» la dissimule également ... ? Pourquoi ces termes (*manager, coacher*) me hérissent-ils ? Pourquoi, me semblent-ils si inappropriés quand ils sont employés dans le cadre de l'associatif et des services publics – dont l'enseignement bien sûr – ?

Selon Boltanski et Chiapello (1999), la mission des *managers* serait de mobiliser chacun des salariés à tous les niveaux, dans des structures légères et innovantes, dans une succession continue de projets qui augmentent à chaque fois leur «employabilité». Le travailleur serait tenu d'être de plus en plus mobile, enthousiaste, flexible, disponible, convivial, et même, charismatique. Pour rester en lice sur le marché du travail, le salarié (ou le chercheur d'emploi) aurait pour objectif la création continue de réseaux informels, en s'appuyant sur des investissements principalement immatériels comme du temps et son capital humain.

Tout ce discours sur le travailleur (moderne, idéal), ne permettrait pas son épanouissement en définitive, mais l'épanouissement de certains d'entre eux uniquement (la nouvelle élite internationale), puisque l'externalisation des contrats de travail, l'intensification des contraintes par la flexibilité et la précarisation généralisée seraient selon ces auteurs, les piliers de l'exploitation des «immobiles» (ouvriers, bassins d'emploi, nations) par les «mobiles» (marchés financiers, multinationales, voire consommateurs).

Le clivage entre les «immobiles précaires» et les «mobiles flexibles» s'est intensifié au fil des années de domination économique libérale (donc depuis les années '80), le travail des cadres s'est modifié, et nous avons aujourd'hui accumulé dans les librairies et les bibliothèques des tas d'ouvrages sur le *management*. Comment s'y prendre, en effet, quand on est «promu» *manager*, pour atteindre des objectifs de production, d'innovation, de rentabilité, de flexibilité et d'enthousiasme ! (terme qui remplace celui de «motivation», désuet à présent) des employés et des ouvriers dont on a la «responsabilité» ... alors qu'on a été formé à être ingénieur, chimiste, informaticien, électronicien, chirurgien, juriste ou comptable !

J'associe, en fait, les termes «*management*» et «*coaching*» à une idéologie libérale, gestionnaire, «inhumaine» car centrée sur la production de dividendes pour les actionnaires plutôt que sur des questions «humaines» (comme le sens accordé au travail, les relations à soi et aux autres, la qualité de vie en y comprenant la vie en dehors du travail, la justice sociale, la solidarité, l'éthique, etc.) et à sa novlangue¹ internationale. Est-ce pertinent ? Est-ce utile ?

Notre intention n'est pas du tout d'apporter une réponse à ce questionnement, d'ailleurs très mouvant au fil des époques et des modes managériales. Ce livret vous propose plutôt une base de réflexion personnelle au travers d'un exemple de *management* très en vogue : le *lean management* en vue de la lecture des faits économiques et politiques, sociaux en apportant une ressource pour discerner les faits et les différents discours sur les faits, élaborés par qui et en vue de quoi.

En partant de la présentation du *lean management*, nous vous proposons d'abord une contextualisation historique du recours au *management* et aux tentatives de nouvelles formes de gouvernances entrepreneuriales telles que la sociocratie.

Le point de vue que nous prenons, est que l'actualité économico-politique et ses questionnements ne sont pas une simple recherche de solution aux circonstances du présent, mais la suite d'une histoire sociale, politique, économique, internationale, dont les guerres mondiales ont fait partie. Ensuite, nous vous décrivons le fonctionnement de ce *management*. Enfin, nous proposons quelques questionnements laissés ouverts à votre réflexion.

Les notes se trouvent en fin de publication (pages 55 et suivantes)

Le TRAVAIL EN ACTION

ILLUSTRATION

Avant de présenter ce modèle complexe de *management* et d'organisation du travail, voici un cas puisé dans l'actualité de l'automne 2016.

Le lundi 3 octobre 2016, la banque ING annonce par un communiqué de presse qu'elle a décidé de tailler dans ses effectifs en condamnant 3.158 emplois à terme, dont 1.700 licenciements», et évoque dans son intitulé des services encore plus simples, encore plus de conseils». ² (Le Soir, 3 octobre 2016)

Un article publié par le quotidien «Le Soir» commente ainsi cette annonce de licenciement : «Le pire des scénarios s'est confirmé pour les employés d'ING Belgique et de sa filiale de banque directe Record Bank. Ce lundi, à 7 heures du matin, le groupe a averti les syndicats lors d'un conseil d'entreprise extraordinaire. Concrètement, d'ici la fin 2021, 3.158 emplois équivalents temps plein seront supprimés en Belgique. La moitié d'entre eux le seront par licenciements secs. Actuellement, ING emploie, dans notre pays, 9.425 personnes, dont 737 chez Record Bank.» L'auteur de l'article ajoute avec en sous-titre Des mouvements de grève : À court terme, certaines agences risquent d'être fermées à cause de la grogne du personnel. Les syndicats ont par exemple déjà appelé à la grève ce vendredi 7 octobre.»

On relève au passage l'emploi de l'expression «la grogne du personnel», déjà analysée dans la publication Mépris et reconnaissance sociale» (Herla, Jeanmart) publiée en 2011.

Enfin, à la fin de l'article publié en ligne, on trouve ce commentaire précédé du sous-titre Le smartphone, relais entre le particulier et son banquier». La diminution importante du personnel des banques tient aussi dans l'évolution de leur relation avec les clients. La banque en ligne avait déjà fait disparaître les files dans les agences. Le smartphone est désormais le principal point de contact entre le particulier et son banquier. Or, qui dit banque mobile, dit automatisation et suppression de certains canaux de distribution, comme on le constate chez certains de nos voisins.» ³ (*Idem*)

Sur le site d'ING, Le rapport 2015 publié en février 2016 annonçait pourtant des nouvelles positives : ING BeLux maintient ses performances fortes en glissement annuel, avec un bénéfice avant impôts solide (1.108 millions d'euros), proche du bénéfice record de 2014 (-1 %). Hors éléments volatils, ING BeLux publie un résultat sous-jacent avant impôts⁴ de 1.229 millions d'euros, contre 1.227 millions d'euros en 2014 (+0,1 %), affichant une performance élevée et continue dans des conditions difficiles.

Rik Vandenberghe, CEO d'ING Belgique, explique : «Nous avons enregistré de bons résultats sur le plan commercial et financier, malgré un environnement de marché défavorable. Nous sommes au niveau des résultats record de 2014. Je tiens à remercier nos clients pour leur confiance dans notre entreprise et nos employés, pour leur engagement quotidien à donner à nos clients les produits et services qu'ils méritent.»⁴ (ING, article en ligne)

ING précise alors ses intentions : «Les années à venir continueront à être volatiles. Les changements sociaux et économiques actuels doivent nous amener à réfléchir à des services d'un nouveau genre pour nos clients tout en conservant et en améliorant notre core business. ING Belgique est convaincu de disposer de l'audace nécessaire pour se réinventer et de la capacité d'innovation adéquate pour rester proche de ses clients et leur offrir des solutions adaptées qui les aident à garder une longueur d'avance.

Dans un monde qui change, nous poursuivons l'évolution entamée il y a plusieurs années : *from bank to banking*.

En 2015, nous avons accéléré le rythme de l'innovation. Au sein d'ING Belgique et en collaboration avec des partenaires externes, nous continuons de rechercher les meilleures pratiques qui débouchent sur une plus grande valeur ajoutée et sur une expérience client différenciante. Notre partenariat avec Qustomer constitue un des nombreux exemples de notre activité au-delà des services bancaires traditionnels. Nous avons lancé *FinTech Village* et *coachons* les *start-ups FinTech*. C'est notre façon d'investir dans les innovations qui faciliteront encore davantage l'utilisation des services bancaires pour nos clients dans le futur.

La numérisation fait partie de notre quotidien, ce qui se traduit dans nos pratiques commerciales.

Nous sommes la première banque belge à avoir lancé une plateforme bancaire pour PC (1992) et une application mobile, *ING Smart Banking* (2011). En 2015, nous avons intégré dans notre app la fonctionnalité Bancontact/Mister Cash pour des paiements en ligne et *peer-to-peer*, nous avons rendu possible la consultation du solde sans connexion préalable et nous avons donné accès à *l'app* sur *smartwatch*.» (*Ibidem*)

Première réflexion à la lecture de ces articles, le langage novlangue subliminal qui y est transmis pourrait sans doute être résumé ainsi : «N'ayez plus de pensées craintives et pessimistes qui nous font perdre la confiance des épargnants et des actionnaires. Pensez : «Notre banque va bien. Tout est sous contrôle. La stratégie de redressement est en cours et est fructueuse». Ne vous rebellez-pas. Adaptez-vous. Rassurez les clients. Pensez positif et créatif. Travaillez dur et espérez être encore un de nos employés. Nous préparons un avenir excitant.» Le discours sur leur site et dans la presse serait à la fois élaboré et transmis pour *manager* les employés de la banque mais aussi pour conserver ou attirer la confiance des clients. Transparent puisque communiqué publiquement, il correspond à l'ère contemporaine de l'organisation du travail et de gestion de la crise bancaire.

Je me questionne également au niveau sociétal puisque pendant ce temps, le gouvernement wallon et la population sont «justement» en train de passer à l'ère moderne, créative et numérique grâce au Plan du Numérique mis en œuvre pour développer la compétitivité wallonne sur le réseau économique international. Son objectif : «Faire de la Wallonie un territoire connecté et intelligent, où les entreprises technologiques sont des *leaders* reconnus au niveau mondial et les moteurs d'une mutation industrielle réussie et où l'innovation numérique est soutenue au service de la qualité de l'éducation, de l'ouverture des services publics et du bien-être des citoyens.»⁵

«Est-ce que les exclus» du système («les pauvres», «les malades», «les réfugiés», «les immigrés», «les vieux», «les jeunes sans emploi», «les illettrés», etc.) avaient justement l'intention de se passer des services au guichet des banques, d'aller acheter un *smartphone* et une *smartwatch* ? Puis de s'inscrire à un atelier numérique dans une bibliothèque publique où ils pourraient apprendre à utiliser la toute nouvelle application ING grâce à des écrivains publics dévoués (financés par L'État⁶ via les Services Publics et les a.s.b.l. sociale, d'éducation permanente, d'insertion...) pour ne plus devoir embêter

les banques à faire des frais et à engager du personnel pour des services au guichet ? Ils ne font peut-être pas partie de la clientèle ciblée par les banques qui vont de l'avant».

Au départ de cette illustration, notons enfin divers éléments clés du *lean management* qui seront clarifiés dans cette publication.

«Tailler dans ses effectifs», «encore plus simple», «évolution de leur relation avec les clients», «faire disparaître les files», «automatisation», «suppression», «performances fortes», «bénéfice record», «environnement de marché défavorable», «audace nécessaire», «se réinventer», «une longueur d'avance», «dans un monde qui change», «accélérer le rythme», «la numérisation»...

INTRODUCTION

La globalisation du marché a amené son lot de nouveaux défis pour les entreprises : complexification du milieu, augmentation des exigences en termes de productivité et de qualité, durcissement de la concurrence, nécessité de réactivité et de flexibilité. Les formes tayloriennes d'organisation ont montré de sévères lacunes quant à ces nouvelles exigences, il a donc fallu inventer de nouveaux modes de fonctionnements organisationnels pour y répondre. Le *lean management* fait partie de cet ensemble de nouvelles pratiques organisationnelles qui se sont répandues en Europe dès la fin des années 1980 et qui constituent aujourd'hui le quotidien de bon nombre de travailleurs.

Depuis sa naissance dans les ateliers Toyota, le *lean Manufacturing* est devenu un méta-système de production, c'est-à-dire un nouveau paradigme pour penser l'activité de production industrielle de voitures, d'excavatrices, de post-its (Peyrucat, 2007), de maisons (*Without a hitch : New directions in prefabricated architecture*, 2009) mais également l'industrie de process (Waurzyniak, 2003) ou la création de services postaux. En tant que tel, il constitue un ensemble structuré de pratiques qui peuvent être adaptées à tout type d'organisation ou de secteur.

Le système *lean* repose sur des équipes de production transversales disposant d'une relativement grande autonomie. Ces équipes sont en effet associées à l'encadrement dans la gestion de la production et de la qualité, entre autres. Ce type de gestion participative suppose que les équipes soient, ou deviennent, le moteur de toute l'organisation. Les unités de production sont le siège de la flexibilité, de la qualité et de l'innovation que recherche l'entreprise. Pour les travailleurs, ce milieu pourrait être une source importante de développement de compétences, d'engagement voire de plaisir.

HISTOIRE DU *LEAN* MANAGEMENT

L'origine attribuée à ce mode de production au plus juste remonte à la fin de la Seconde Guerre mondiale, en 1945. À cette époque, plusieurs pays voient leur économie et leurs industries durement frappées par le conflit. Les dégâts n'ont épargné aucun des deux camps et des mesures de reconstruction se mettent en place. Le redressement économique de ces nations représente un défi considérable mais également un formidable potentiel d'investissement : la reconstruction de continents entiers constitue un immense marché pour des sociétés de toutes sortes. En Europe, c'est le fameux plan Marshall⁷ qui va guider la reconstruction grâce à des capitaux américains, pendant cinq années.

DÉMARRAGE JAPONAIS

Du côté de «l'Axe⁸», le Japon a également subi des dégâts importants. Deux bombes atomiques viennent de raser les îles d'Hiroshima et de Nagasaki, les bombardements ont laissé plusieurs grandes villes en ruine, plusieurs usines rasées, les troupes américaines occupent le territoire sous les ordres du commandant suprême des forces alliées, Douglas Mac Arthur. Néanmoins, les américains ont besoin de la collaboration des entreprises japonaises pour reconstruire le pays mais la plupart sont exsangues : touchées durement par la récession, elles disposent de peu de ressources pour saisir les opportunités que leur pays offre alors. C'est précisément pendant cette période de tutelle américaine, qui durera jusqu'en 1951, que se mettent en place les premières ébauches de ce que l'on appelle aujourd'hui le modèle japonais. Toyota, comme d'autres entreprises, sera sollicitée pour participer à l'effort en fournissant des camions, leur produit phare de l'époque, mais la conjecture est difficile : le capital manque, les matières premières et pièces détachées sont difficiles à trouver, les clients sont rares et peu fiables... Pour relever le défi, le Directeur de l'époque, Eiji Toyoda, s'inspirera des méthodes américaines pour relever son entreprise : il lira les écrits de Henry Ford, ira visiter des usines américaines (Ford et General Motors, entre autres), et prendra bonne note des enseignements de spécialistes américains.

Notamment d'un docteur en physique théorique envoyé par le gouvernement américain en 1947 pour prêter main-forte à la reconstruction du Japon. Cet homme s'appelle William Edwards Deming. Il a participé à l'effort de guerre outre-Atlantique en utilisant des méthodes d'analyse statistique pour améliorer la qualité et la productivité des industries d'armement américaines. Il continuera ses recherches en collaboration avec le patronat nippon, aboutissant à un bond considérable en termes de production et de qualité pour les entreprises japonaises qui seront bientôt en mesure de concurrencer dangereusement leurs homologues américaines, notamment dans le secteur de l'automobile. Fort de ce succès, Deming en retirera plusieurs principes de *management* qu'il enseignera ensuite aux USA. On peut également citer l'influence de Joseph Juran, américain lui aussi, qui diffusera au Japon différents concepts et méthodes de gestion de la qualité. Ces deux hommes ont participé à la construction d'une approche globale de la qualité, une des bases du *lean management*.

Jusque-là, les modèles japonais n'existaient qu'au travers des pratiques internes, et largement empiriques, de certaines entreprises. Le système Toyota n'était alors qu'une manière de travailler propre aux ouvriers et cadres de la maison. Il n'existait encore aucune formalisation de ces principes de manufacture. La preuve que le dogme Toyotiste était encore bien loin est que cet ensemble ne portait pas encore de nom. Il faudra attendre 1960, que Toyota devienne une multinationale et installe ses premières usines aux États-Unis pour que l'on voie apparaître les premiers documents. Ensuite, dans la décennie séparant le début des années '80 des années '90, les entreprises japonaises vont véritablement édifier un empire de production automobile sur le sol américain. L'expansion et la décentralisation créèrent le besoin de produire des documents pour garantir une certaine uniformité des pratiques. C'est à cet effet que Fujio Cho, responsable du projet nord-américain de Toyota en 1987-88, réalise la première représentation graphique du modèle : «la maison Toyota». Notons que le choix de la maison comme métaphore renseigne sur le modèle social que Toyota souhaite promouvoir : la famille⁹. Toyota est en effet une entreprise familiale, dirigée par la dynastie des Toyoda depuis l'entreprise familiale fin du XIX^e siècle jusqu'à nos jours. Pendant cette période, grâce à ses nouveaux modes d'organisation, l'industrie japonaise va produire d'excellents résultats en se montrant extrêmement compétitive par rapport aux producteurs américains.

Tant et si bien que, dans les années 1980, les constructeurs automobiles japonais vont s'approprier d'importantes parts de marchés, menaçant sérieusement la survie des concurrents américains. Les grands constructeurs américains se voient obligés de mettre la clé sous la porte de plusieurs grandes usines sous la pression des entreprises nippones.

RÉPLIQUE AMÉRICAINE

Le passage de l'état de système formalisé – toujours interne à certaines enseignes – à celui de méta-système – cadre général pour concevoir toute activité de production de biens ou de services – s'est effectué sous l'impulsion de l'industrie américaine en détresse. En effet, se voyant menacés par les constructeurs japonais, les constructeurs américains ont cherché à comprendre ce qui faisait la spécificité de leur mode de production. Ils ont donc envoyé des experts, cadres et scientifiques, afin d'analyser ce système et d'en extraire les principes afin de pouvoir l'implémenter dans leurs usines. Le processus d'abstraction nécessaire pour passer de l'état de TPS (*Toyota Production System*) (qui n'est que la manière de procéder dans une entreprise particulière) à l'état de méta-système est donc principalement le fruit d'un effort américain. Un exemple parlant est le programme IMVP (*International Motor Vehicle Program*), une méta-étude conduite par le MIT sur plus de 90 usines.

C'est d'ailleurs de ce processus d'abstraction que vient le nom *lean*¹⁰. Le méta-système *lean*, tel qu'on le connaît aujourd'hui, est donc un modèle né au Japon sous l'influence de spécialistes américains venus participer à l'effort de reconstruction. Il a ensuite été réétudié, analysé et théorisé, par d'autres spécialistes américains fascinés par les performances montrées par les entreprises que leurs concitoyens avaient aidées 40 ans plus tôt. L'étude IMVP a donné naissance à un livre, *Le système qui va changer le monde* (Womack, Jones, & Roos, 1994), qui a connu un retentissement mondial : «Cet ouvrage a connu un très grand succès et a exercé une influence significative sur les chercheurs et sur les acteurs du secteur, ses principales conclusions étant confirmées par de nombreuses études menées tout au long des années 1990 (Kenney & Florida, 1993 ; Jürgens, Malsh & Dohse, 1993 ; Oliver & Wilkinson, 1992 ; Boyer & Durand, 1998 ; Mishina, 1998)» (Pardi, 2005, p. 190).

PROPAGATION DU MODÈLE *LEAN*

En nous penchant sur l'histoire du *lean*, nous remarquons que la création et la propagation de ce modèle de production sont étroitement liées à des changements dans le contexte macro-économique. C'est en quelque sorte un système de crise : créé à l'origine pour répondre aux besoins d'une industrie japonaise dévastée par la guerre, étudié et appliqué à l'industrie américaine lorsqu'elle a dû faire face à un marché en plein changement. Cette transformation radicale du marché – qui ne faisait alors que s'amorcer – peut aisément être résumée à ce que d'aucuns appellent les «trois C» (Hammer & Champy, 1993) : Concurrence – Clientèle – Changement».

Un cercle (vicieux ?) se cristallise. La concurrence se multiplie, durcissant les rapports entre les différents acteurs d'un marché. Pour survivre, une entreprise, doit proposer des produits comparables à ceux de beaucoup d'autres concurrents. Cette concurrence plus nombreuse offre donc un plus vaste choix au client qui n'est dès lors plus obligé de se contenter des modalités de l'offre d'une seule entreprise. Les exigences des clients évoluent, se raffinent. Ils demandent des offres qui épousent fidèlement leurs besoins et se montrent de plus en plus exigeants en matière de qualité et de rapidité. De plus, les marchés évoluent dans des temporalités de plus en plus courtes, non seulement pour faire face aux exigences de la clientèle mais aussi sous l'influence des avancées technologiques et numériques fulgurantes¹¹.

STANDARDISATION, PRODUCTION ET CONSOMMATION DE MASSE

Pour prendre l'exemple du secteur automobile, qui a vu naître le TPS, l'industrie américaine des années cinquante était organisée de manière à produire des millions de voitures toutes semblables pendant plusieurs années. Mais le marché japonais était bien trop modeste pour écouler ces millions de pièces.

Il fallut produire moins et moins cher. Au fil des années, il devenait de plus en plus difficile de vendre le fruit de cette production : les clients voulaient autre chose, les demandes évoluaient très vite alors qu'il fallait plus d'un an pour dessiner un nouveau modèle et que le prix de revient d'une voiture était relativement élevé du fait des réajustements, des rebuts et des stocks nécessaires à la fabrication de nouveaux modèles. Le marché exigeait des entreprises qu'elles soient plus compétitives, plus réactives et plus inventives. C'est dans cette exigence du marché que le *lean* a connu le succès que l'on sait¹².

Si l'on regarde de près son développement historique, le «modèle japonais» doit presque autant au pays du soleil levant qu'aux États-Unis. Certes, le taylorisme et le fordisme sont ces prédécesseurs. En quelque sorte, le *lean management* est advenu pour pallier aux lacunes des modèles précédents. Leur relation tient-elle du simple remplacement, de la succession chronologique ? De quels éléments du taylorisme et du fordisme le *lean management* est-il le digne héritier ?

PRODUCTION AU PLUS JUSTE

À l'instar du taylorisme avant lui, le *lean manufacturing* est un changement ascendant (*bottom-up*¹³) qui vise avant tout le remaniement de toute l'organisation par la modification des pratiques de production.

Au début du XX^e siècle, en utilisant la démarche ascendante, Frederick W. Taylor trouve le moyen de décomposer l'activité de production en une multitude de tâches très simples pouvant ensuite être standardisées aisément. A la même époque, Henry Ford relie les postes ainsi créés par une chaîne mécanisée illustrée par Charlie Chaplin dans son film tragi-comique *Les temps modernes*¹⁴ (1936). Alfred Sloan, quant à lui, apportera sa contribution au système par ses apports en matière de gestion. Sur la base de la division entre les fonctions d'exécution et les fonctions de gestion instaurée par Taylor, il construira le modèle du groupe General Motors. Les départements fonctionnels seront ainsi centralisés pour l'ensemble des sites de production du groupe.

Cette similarité est sans doute à comprendre à la lumière d'une autre, celle de la paternité de ces différentes visions du *management* : Frederick W. Taylor (1856-1915), *Henry Ford* (1863-1947), Alfred Sloan (1875-1966) puis Taiichi Ohno (1912-1990), sont quatre ingénieurs ayant fait carrière dans l'encadrement d'activités industrielles. Les quatre personnages se réunissent à la fois dans leur contact avec le terrain et dans leur préoccupation première pour la productivité sur les lignes.

À la croisée de ces contraintes, chacun essayant à sa manière d'inventer le *one best way* («la seule bonne façon») dans une entreprise particulière, à une époque particulière. Les conclusions auxquelles ils arrivent sont certainement différentes à bien des égards, mais la rationalisation est la même : décomposer pour mieux standardiser : «[Ohno] a réorganisé les usines pour que le flux productif soit plus rationnel et pour éviter les pertes de temps et d'espace. En outre, dans les centres d'usinage des pièces, il a simplifié le fonctionnement des machines, augmenté le nombre de machines par travailleur et imposé des routines strictes, fondées sur la technique tayloriste de mesures temps-mouvement. Autant sur la chaîne que dans la production des pièces, il a divisé les procédés en tâches simples et standardisées. Comme Ohno le disait lui-même, il fallait transférer l'intelligence humaine aux machines et faire en sorte que le travailleur adapte ses mouvements à leur fonctionnement. De plus, il faisait valoir que tout travailleur pouvait apprendre à effectuer n'importe quelle tâche en un maximum de trois jours. En ce sens, le caractère humain de la gestion de la production chez Toyota est extrêmement limité. Le système Toyota est donc fondé, comme le taylorisme, sur des mesures strictes de temps-mouvement, sur la simplification des tâches, donc sur la déqualification des travailleurs et l'augmentation des cadences.» (Bernier, 2004, p.10).

En revanche, ces paradigmes présentent bien une différence quant à l'unité de réflexion qu'ils adoptent. Le taylorisme s'attardait sur le mouvement, le fordisme sur le poste tandis que le *lean* se focalise sur le processus.

Le *lean* se préoccupe au premier chef des processus plutôt que des gestes ou des postes et c'est une caractéristique qu'il partage avec d'autres écoles de *management*, modèles post-tayloriens de la même époque comme le BPR (*business process redesign*), le *reengineering* (Hammer & Champy, 1993), le six sigma (Peyrucat, 2003), le TCQ (*Total Quality Movement*), entre autres.

Toutes ces approches ont en commun de proposer des méthodes d'analyse et de perfectionnement des processus. Un processus opérationnel peut être défini comme «une suite d'activités qui, à partir d'une ou plusieurs entrées (inputs) produit un résultat (output) représentant une valeur pour un client» (Hammer & Champy, 1993, p.44).

Pour une même ligne de production, il n'existe qu'une série de gestes mais il peut exister plusieurs processus superposés. Ainsi, pour la même chaîne de production, on pourrait distinguer le processus relatif au produit et celui relatif à l'information, qui donneraient chacun une image différente de la même activité.

Si l'on considère *ipso facto* le processus comme un moyen de se représenter une activité quelle qu'elle soit, que peut-on dire de l'image obtenue ? L'adoption de ce point de vue rend une image très peu humaine de la situation de travail. Le geste ne peut pas être détaché du corps de celui qui l'effectue, le poste se conçoit en interaction avec le travailleur, mais le processus est uniquement conceptuel et laisse aisément oublier le substrat physique. Un poste, ou une étape de travail sera alors réduite au *takt time*¹⁵, les opérateurs ou agents, quant à eux, sont invisibles.

DESCRIPTION DU *LEAN* MANAGEMENT

Pour décrire cette organisation managériale, nous avons sélectionné des monographies éditées pour expliquer et promouvoir le *lean* dans le monde de l'entreprise dans les années 1990. Ces manuels de *management* décrivent la forme idéale que devrait prendre le système *lean* et ce qu'il devrait pouvoir permettre au sein de l'organisation. C'est au travers de ces ouvrages que se fonde l'exemple du système *lean* parfait, devant servir d'exemple et de moteur aux gestionnaires qui le souhaitent. Ce que l'on y trouve n'est donc pas un descriptif de pratiques mais bien des exemples triés sur le volet pour créer une représentation la plus cohérente et la plus exhaustive possible. Les descriptions regorgent de *success stories* d'organisation ayant fait un changement salvateur vers le *lean*, et les problèmes n'y sont abordés que pour y donner des solutions clé-sur-porte. Le point de vue adopté est très souvent instrumental dans le sens où les éléments du système sont considérés comme des objets parfaitement contrôlables et prévisibles.

Malgré le fait que cette littérature soit très fortement orientée, elle permet toutefois d'étudier les canons du *lean* dans leur forme la plus pure : la description d'un *one-best-way* tel que le préconisent les pontes du *lean management*.

Cette description ne reflétera donc qu'une représentation très normative du *lean manufacturing*, présentant ce qu'il devrait être aux yeux de ses partisans.

Outre la pureté de la forme que présentent ces ouvrages, nous pouvons sortir de la lettre pour envisager l'esprit. Car si le *lean* consiste en un ensemble de pratiques, elles s'assortissent d'un esprit, nécessaire à son adoption par tout système humain (Boltanski & Chiapello, 1999).

Ainsi, ces ouvrages nous offrent un avant-goût des principes de légitimation. Cette seconde composante correspond davantage à l'orientation communicative décrite par Habermas, c'est-à-dire la nécessité de construire un sens partagé sur base des valeurs et objectifs des acteurs du système.

Cet effort de légitimation vise dans un premier temps à convaincre les cadres qui devront eux-mêmes, le moment venu, inciter d'autres personnes à épouser l'idéologie «au plus juste».

Nous l'avons dit, bien qu'il existe des similitudes dans les démarches mises en place par le système *lean* et certains de ses prédécesseurs, les conclusions sont relativement différentes.

Tout d'abord, le *lean* se développe en rupture par rapport au paradigme dit de production de masse». Celui-ci fonctionnait de manière à satisfaire une consommation de masse (qu'elle avait inventée avec la fameuse création de besoins nouveaux et le recours aux nombreuses publicités). Système qui a fonctionné tant que le marché pouvait absorber les biens que les industries y poussaient. Les usines pouvaient alors produire des milliers d'exemplaires d'un même produit sans avoir trop à se soucier de générer quelques rebuts ou de devoir assumer le coût des stocks de pièces et de fournitures. Le *lean* se développe contre ce mode de fonctionnement en menant une chasse perpétuelle aux sources de gaspillage venant parasiter la chaîne de valeur. Dans les ouvrages consultés, le *lean* est ainsi présenté comme planche de salut à une organisation qui, sans cela, courrait à sa perte.

Ensuite, le principe fondamental est de débarrasser la production des différents «tampons» (temps d'attentes, stocks, réserves, vérifications, etc.) qu'elle comporte parce que ceux-ci représentent un coût. C'est d'ailleurs ce qu'exprime le mot *lean* signifiant littéralement amaigri, dégraissé». Cette seule idée peut résumer peu ou prou la démarche générale : engager une organisation dans la recherche et la suppression de toute activité qui n'engendre pas de plus-value directe pour le client.

«Produire plus avec moins» est une idée probablement vieille comme le monde, mais la spécificité du méta-système *lean* tient dans la combinaison de principes de production mis en place grâce à des principes de fonctionnement et des outils de contrôle et de résolution de problèmes particuliers que nous allons préciser.

LE PRINCIPE DU «JUSTE-À-TEMPS»

L'essence de la vision «au plus juste» se base sur le même principe que bien d'autres écoles de *management* : un flux tendu et renversé. Ce renversement est conceptuel et n'affecte en rien le sens effectif de la chaîne, il peut d'ailleurs se produire en l'absence totale de chaîne de montage. L'idée est que pour optimiser les processus de production il faut tendre vers un fonctionnement en flux tendu, c'est-à-dire en minimisant le temps de passage des éléments au travers des étapes, réduisant voir annulant les stocks. Ce renversement implique que le produit ne soit plus poussé des premières étapes vers les suivantes mais bien qu'il soit tiré à travers les étapes par un appel provenant de l'extrémité de la chaîne. Considérons un flux renversé : l'état à la sortie de l'étape N est déterminé par les besoins qualitatifs et quantitatifs du traitement en N+1. Ne sortira donc de l'étape N que le matériel strictement nécessaire en N+1, éliminant ainsi les stocks, et ceci seulement au moment où il est nécessaire, supprimant les temps d'attente. Les bases du flux tendu sont posées, sur base de la doctrine de Deming. En matière de qualité, c'est également l'étape N+1 qui détermine ce qui doit sortir de N.

Pour résumer le fonctionnement en juste-à-temps, on pourrait dire que «l'objectif n'est pas de vendre ce que l'on produit, mais de produire ce que l'on vend».

Pour que le système fonctionne, il faut impérativement qu'il englobe tout le processus de production, sans quoi les efforts pour parvenir au juste-à-temps seront vains. Il faut ainsi inclure dans la démarche non seulement toutes les parties de l'organisation mais également les partenaires extérieurs.

Imaginons qu'une ligne de production dans une fabrique de voitures ait implémenté avec succès un flux tendu mais que les revendeurs continuent à garder 50 véhicules dans le *show-room* ou bien que les fournisseurs demandent à être payés de leur commande avant livraison : ces pièces de stocks continueront de générer des coûts. Un véritable fonctionnement en juste-à-temps nécessite d'inclure tous les partenaires dans l'effort.

Le *lean* propose une série d'outils» permettant de raffiner le processus» afin qu'il se rapproche du juste-à-temps. On peut notamment citer des outils d'analyse de problèmes tels que le *value stream mapping* (méthode de cartographie d'un processus), le diagramme *fishbone* (Diagramme de causes et effets, ou diagramme d'Ishikawa, ou diagramme en arêtes de poisson ou encore 5M) ou le diagramme de Pareto (graphique représentant l'importance de différentes causes sur un phénomène). Pour asservir la production en amont à la consommation en aval, Toyota a inventé le système *kanban*. Il s'agit de superposer au processus de production un flux d'informations qui remonte la chaîne de production. En pratique, il s'agit d'étiqueter (par des fiches ou de manière informatisée) les produits qui circulent le long de la chaîne. Une fois qu'un produit est utilisé à un poste, l'étiquette correspondante remonte au poste précédent, signalant «l'appel» en aval pour le produit.

LE PRINCIPE DE QUALITÉ TOTALE

Le système au plus juste repose sur une manière particulière d'envisager la notion de qualité au sein de l'entreprise. La conception «au plus juste» de la qualité repose sur deux concepts-clé principaux : *jidoka* et *kaizen*. On pourrait dire en synthèse que la qualité dans un système au plus juste s'envisage comme une chasse perpétuelle aux défauts et aux gaspillages menée par l'ensemble des travailleurs. Cela a pour but d'améliorer les processus, les produits et les services en regard de leur plus-value pour le client (interne ou externe à l'entreprise).

LE CONCEPT DE JIDOKA

Le premier est celui de la qualité en poste. Toyota fait partie des premiers constructeurs automobiles à avoir utilisé des machines capables de détecter automatiquement les défauts de qualité et d'interrompre la production. L'arrêt automatique de la chaîne en cas de défauts porte le nom de andon. La place des êtres humains dans le processus est de pouvoir eux aussi arrêter le processus s'ils détectent un défaut mais surtout d'aller un pas plus loin que les machines, à savoir de pouvoir tout de suite diagnostiquer et intervenir sur le défaut. Ce processus porte en japonais le nom de Jidoka qui peut être traduit par le néologisme «autonotation» qui traduit un état où les travailleurs et les machines travaillent de concert à la qualité en poste.

Afin de guider les hommes vers le fameux «zéro-défauts», il existe notamment un outil appelé «5S» qui répertorie cinq opérations sensées améliorer les pratiques. À titre indicatif, ces cinq comportements sont : *Seiri* (débarrasser) ; *Seiton* (mettre en ordre) ; *Seiso* (nettoyer) ; *Seiketsu* (rendre évident) ; *Shitsuke* (être rigoureux).

Le second concept est celui d'amélioration continue, de *Kaizen*.

LE CONCEPT DE KAIZEN

Il s'agit ici d'améliorer le processus sur le long terme. Cette notion est extrêmement proche de la vision développée par le Mouvement de la Qualité Totale : «La Qualité Totale, expression française retenue comme traduction du «*Total Quality Management*» (TQM), peut être définie comme une méthode de *management*, qui vise le succès à long terme grâce à la satisfaction du client, basée sur la participation de tous les membres d'une organisation et l'amélioration des processus, des produits, des services et de la culture d'une organisation.» (Brilman, 1995, p.42).

Logique-client

Cette logique veut que la qualité se définisse en définitive par le bénéficiaire ultime du processus : le client. Tout le processus peut donc être évalué en respect de la valeur qu'il génère pour le client. Chaque étape devra dès lors ajouter un élément pour lequel le client est prêt à payer. Cette logique-client prévaut également au sein de l'entreprise, une équipe travaillant pour satisfaire en temps et en heure les besoins des clients internes», c'est-à-dire les équipes qui utilisent le fruit de son travail.

Élimination des 7 sources de gaspillage

Si la qualité est définie par ce qui a de la valeur pour le client, toute étape n'ajoutant aucune plus-value pour celui-ci peut donc être considérée comme une source de gaspillage. Taiichi Ohno (Ohno, 1988) a établi une typologie comprenant 7 sources de gaspillage (*muda*) qui sert à passer au crible les processus afin de les débarrasser de toute étape jugée inutile. Les voici : l'attente, le transport, le processus excessif, le stock, le mouvement, le défaut de qualité, la surproduction.

Sessions kaizen

L'amélioration continue suppose que l'amélioration de la qualité n'est pas un effort ponctuel mais bien une démarche perpétuelle, voire un état d'esprit.

La recherche de qualité se fait de manière participative, en amenant le personnel à y participer notamment par le biais de session *kaizen*. Une session *kaizen* est un regroupement d'employés qui vise l'amélioration d'un processus ou d'un produit ciblé, la démarche est très semblable aux cercles de qualité. L'amélioration continue entretient un lien logique avec le fonctionnement en juste-à-temps, puisque le moindre défaut dans la production va générer un «gaspillage» puisqu'il faudra soit le corriger soit se débarrasser de la pièce et en faire une nouvelle. Le «zéro défaut» est donc une condition nécessaire au flux tendu.

Il existe d'autres outils pouvant être utilisés de la même manière pour améliorer le processus comme le 5 *why*. Il s'agit de regrouper une équipe d'opérateurs afin de construire avec eux l'arbre causal correspondant à un défaut choisi par l'encadrement.

Pour chacune des causes primaires citées, on approfondira la causalité par cinq fois, d'où le nom. Une fois le cinquième niveau atteint, on considère que l'on a atteint les causes racines sur lesquelles il faut agir. La dernière étape consiste à définir les actions qui doivent être mises en place pour s'attaquer à ces causes racines.

S'ajuster aux demandes fluctuantes du marché : l'ingénierie simultanée

Finalement, le *lean manufacturing* s'appuie sur l'ingénierie simultanée» pour rendre l'organisation plus compétitive. L'ingénierie simultanée doit à la fois permettre de développer une offre de produit qui est capable de s'ajuster aux demandes fluctuantes du marché en innovant plus vite et de réduire le prix de vente en diminuant le coût qui incombe à la recherche et au développement. La méthode inspirée par Toyota repose sur une équipe polyvalente organisée autour d'un leader disposant d'un pouvoir important, comme celui de réquisitionner n'importe quel employé de la firme pour le bien du projet.

Les personnes qui composent cette équipe gardent un lien avec leur service d'appartenance mais, pour la durée du projet, ils sont placés sous l'autorité unique du chef de l'équipe projet. Pour parvenir à concevoir un nouveau produit, l'équipe va faire le chemin que le produit suivra lors de sa production :

«Le projet se déplace d'un département à l'autre comme au long d'une chaîne de montage. Le projet passe, par exemple, du département marketing aux différents départements d'ingénierie, puis au service de fabrication, tout comme un véhicule passe au poste de soudure à la chaîne de montage en passant par la cabine de peinture. Ainsi le projet passe de mains en mains, d'un secteur à l'autre.» (Womack et *al.*, 1994, p.134)

Ces équipes se caractérisent par la forte autonomie dont dispose leur leader et les opportunités de carrière qu'elles offrent à leurs membres.

EFFETS DU LEAN SUR LES MÉTHODES DE TRAVAIL

AUGMENTATION DE LA MÉCANISATION

Nous venons de passer en revue les conditions nécessaires pour reconnaître une organisation au plus juste. Nous allons voir comment cela transforme les méthodes de travail et tout particulièrement les aspects relatifs à l'autonomie. L'organisation du travail, comme nous l'avons remarqué plus tôt, est le cœur du *lean*, la clé par laquelle on va modifier l'organisation tout entière. Se demander comment le travail s'organise revient à se poser la question de qui fait quoi «séparément» et qui fait quoi «ensemble» ?

Dans le secteur industriel, le premier élément de réponse se trouve au niveau du degré et du style de mécanisation. Considérons l'atelier comme un système sociotechnique dans lequel un agent peut être soit un humain soit une machine : que font les machines, comment le font-elles et quelle place laissent-elles aux humains ?

Dans un système *lean*, la mécanisation diffère d'abord par son importance : une entreprise *lean* mécanise en moyenne plus de tâches qu'une autre entreprise.

C'est sans doute une des plus importantes sources d'économie que peut permettre le *lean* puisqu'elle permet de diminuer l'effectif humain nécessaire à la production, diminuant d'autant la masse salariale dont on sait qu'elle est un des postes les plus importants du budget d'une entreprise. «Nous estimons qu'en moyenne, l'automatisation entre pour environ un tiers dans les différences de productivité entre usines», concluent les auteurs (Womack et al., 1994, p.112) de l'étude IMVP. Ensuite, les machines sont plus flexibles et doivent pouvoir changer de fonction plus rapidement.

Le perfectionnement technologique a également permis de construire des machines qui, en plus de fabriquer un objet, sont capables de surveiller la qualité de leur propre travail. Comme nous l'avons déjà dit, ces machines «intelligentes» sont capables de vérifier la conformité du résultat par rapport à un standard préenregistré et d'interrompre leur activité le cas échéant.

ÉQUIPES-PRODUIT

Nous allons maintenant nous pencher sur la manière dont le travail s'organise entre les êtres humains. Une entreprise *lean* fonctionne avec une cellule de base qui est l'équipe-produit. Le principe est de maintenir une certaine unité le long du processus de production : on regroupe les différentes fonctions intervenant le long de la production. La manutention, la maintenance, le contrôle de la qualité sont assumés par une même équipe en charge d'un seul produit. De plus, ces différentes tâches sont assumées par un roulement entre les membres de l'équipe qui doivent donc être polyvalents. Pour reprendre les termes de Mintzberg (2010), une équipe-produit se caractérise donc à la fois par une faible spécialisation horizontale (travail varié) du fait des rotations et une faible spécialisation verticale (contrôle accru sur son travail). Une équipe-produit ne doit idéalement plus comporter de spécialistes mais une armée de généralistes. Pour pouvoir fonctionner de cette manière, les travailleurs doivent nécessairement accroître leurs compétences pour combler les interstices – horizontaux – laissés par ce décloisonnement. Une équipe produit peut fournir un environnement de travail enrichi, verticalement, par des éléments de résolution de problèmes, de prise de décision ainsi que de créativité et d'innovation. En toute logique, les travailleurs voient ainsi leurs compétences techniques et psychosociales accrues par la complexité supérieure proposée par le travail en équipes-produit :

«Le méta-système Toyota met en place les éléments de dépassement du fordisme en définissant des tâches collectives et non individuelles, en déplaçant les travailleurs périodiquement d'un groupe de travail à un autre, leur permettant ainsi d'obtenir une qualification diversifiée, et en organisant des flux de production relativement flexibles. [...] ce méta-système japonais comprendrait déjà dans cette phase certaines caractéristiques qui le différencieraient clairement du fordisme : intégration de l'innovation et de la production, création de filiales quasi autonomes, diffusion des innovations technologiques

et flux d'information multidirectionnels (de la direction vers les employés et vice-versa, des entreprises-mères vers les filiales et sous-traitants et vice-versa)» (Bernier, 2004, p.10).

Certaines recherches sur l'autonomie des équipes dans le système *lean* utilisent une série de critères formels pour définir l'équipe-produit qui nous semblent être la base d'une définition formelle de l'équipe *lean*.

Ces unités de production sont responsables de l'atteinte des objectifs de production mais également d'adopter une attitude proactive concernant l'amélioration du processus et du produit. Pour cela, elles peuvent être considérées comme des équipes semi-autonomes, qui répondent à la définition suivante :

«Un mode d'organisation du travail où des employés sont collectivement responsables, en permanence, d'une séquence complète de travail dans un processus de production d'un bien ou d'un service destiné à des clients internes ou externes. Les équipes sont imputables de leurs résultats et les membres de l'équipe assument, à l'intérieur de certaines limites, des fonctions de gestion en plus d'accomplir leurs tâches de production.» (Roy et *al.*, 1998).

Les équipes se voient donc déléguer le maximum de tâches et de responsabilités de sorte qu'elles deviennent en quelque sorte le moteur d'un site de production.

L'ORGANISATION

Les principes sur lesquels repose le méta-système *lean* ont des conséquences dans l'ensemble plus large que constitue le système-organisation. Nous allons nous concentrer sur les facteurs ayant selon nous des implications en termes d'autonomie.

La première conséquence est sans doute que l'organisation se trouve amaigrie au sens le plus littéral du terme, c'est-à-dire diminue sensiblement le nombre de ses employés. Puisque les processus sont revus afin que tout puisse se faire à l'économie, les postes qui ne génèrent pas de plus-value (telle que définie dans le système *lean*) sont simplement supprimés. Jones et Womack (2005) parlent d'ailleurs de «supprimer les boulets». Toyota a connu cette situation fin des années 1940, l'entreprise a liquidé un quart de son personnel, provoquant l'occupation des ateliers. Néanmoins, les contreparties sociales obtenues pour les employés demeurant au service de Toyota furent importantes pour la pérennité du système :

«Après des négociations interminables, la famille [Toyoda] et le syndicat signèrent un compromis qui reste aujourd'hui comme un modèle des relations patrons-ouvriers dans l'industrie automobile. Un quart des ouvriers fut licencié comme prévu dès le départ.

Mais Kiichiro Toyoda démissionna de son poste de président en reconnaissance de sa responsabilité dans la faillite et les ouvriers, de leur côté, reçurent deux garanties. La première fut l'assurance d'un emploi à vie ; la seconde fut la paie à l'ancienneté et non plus au poste occupé ainsi que l'intéressement aux bénéfices au travers de primes de salaires.» (Womack et al., 1994, p.69).

Ces «mesures sociales» nous semblent devoir être notées parce qu'elles ont pour nous un rapport avec l'investissement que le système *lean* demande aux travailleurs.

Si l'entreprise souhaite en effet fonctionner sur base d'équipes qui assument une plus grande part de responsabilité, la qualité du contrat transactionnel (conditions d'emploi) et psychologique nous semble être un déterminant important.

Ensuite, le fonctionnement en équipes-produit va à l'encontre du fonctionnement «en silo» des grandes entreprises. L'entreprise au plus juste s'organise idéalement en fonction des chaînes de valeur et nécessite un effort de décloisonnement tant pour mettre en place les équipes que pour parvenir à faire de l'ingénierie simultanée. Les équipes «produits» doivent véritablement devenir l'unité de base de l'ensemble, les autres parties de l'organisation adoptant une fonction de soutien par rapport à ces équipes. Cela suppose plusieurs implications pour l'encadrement. D'abord, il faut que le niveau hiérarchique supérieur soit en effet prêt à déléguer véritablement certaines de ses responsabilités.

«Nos observations des usines tentant d'adopter la méthode au plus juste relèvent que les ouvriers ne réagissent bien que lorsqu'existe un sens de l'obligation réciproque, le sentiment que l'encadrement met réellement en valeur les ouvriers qui se qualifient, qu'il fera des sacrifices pour les retenir et qu'il accepte sincèrement de déléguer les responsabilités à l'échelon de l'équipe.» (Womack et al., 1994, p.118).

Par ailleurs, à toute responsabilité déléguée ou part d'autonomie gagnée correspondront des moyens de contrôle mis en place par l'encadrement. Il peut s'agir d'évaluations de diverses formes ou des processus de suivi de performance (système d'objectifs). Par exemple, parmi les outils que le *lean* a repris chez Toyota, on peut citer l'affichage électronique des résultats et des objectifs qui doit donner à l'équipe et à chacun l'information nécessaire pour s'autoréguler au niveau de la production.

Nous l'aurons compris, la gestion des équipes semi-autonomes, chevilles ouvrières du système *lean*, réclame des conditions bien spécifiques tant au niveau de l'organisation du travail que pour l'entièreté de l'organisation.

Mais toute la question de l'autonomie d'une telle équipe est de savoir comment elle va composer avec ces responsabilités.

Autrement dit, ces équipes ne sont pas forcément autonomes dès que l'encadrement leur a délégué des responsabilités, encore faut-il voir dans quelle mesure elles parviennent à se les approprier. Or, si la littérature managériale que nous avons consultée regorge de données sur ce que ces équipes doivent être capables de faire pour que le système fonctionne, elle reste assez évasive sur le processus d'autonomisation et ses déterminants. La vision «au plus juste» de l'autonomie est donc centrée sur la délégation aux équipes des responsabilités précitées. L'attitude proactive attendue de l'équipe par rapport à ces domaines étant conditionnée, d'après la littérature spécialisée, par la formation des travailleurs, l'attitude de l'encadrement et la sécurité de l'emploi.

QUELLE AUTONOMIE DES TRAVAILLEURS ?

L'autonomie est une notion composite très présente dans les discours actuels et valorisée comme vecteur essentiel de réalisation de l'individu.

Certains (Ehrenberg, 2010) y voient une manifestation de l'individualisme caractéristique de nos sociétés occidentales modernes. De ce fait, elle est employée pour décrire des réalités multiples et se partage entre des conceptions d'une grande variété. Les définitions que l'on en trouve sont donc contrastées, correspondent à différents champs et concernent différents niveaux de complexité. Le terme trouve son origine dans le grec ancien αυτονομια et est formé des racines αυτο, soi-même, et νομος, la loi, la règle. Il apparaît dans la Grèce antique et est alors réservé aux cités-états, désignant leur capacité à établir leurs propres lois sans intervention ou tutelle externe.

Au fur et à mesure de la naissance et du développement des sciences humaines et sociales, chacune applique le concept à son objet d'étude privilégié, qu'il s'agisse d'une communauté, d'une personne morale, d'un organisme ou d'un individu psychique ainsi que l'explique Ruth Lapidoth :

«De nos jours, le terme est utilisé dans différents domaines : en philosophie et dans les disciplines dérivées (le droit pour un individu de vivre selon sa volonté) ; en sciences naturelles et en médecine (l'organe autonome fonctionne indépendamment des autres organes) ; en droit, en science politique et en relations internationales. Dans ce dernier groupe de disciplines - droit et science politique - on utilise le terme en lui donnant plusieurs connotations : pour certains, il désigne le droit d'une personne ou d'un organe public d'agir discrétionnairement, pour d'autres, il est synonyme d'indépendance. Selon une troisième acception que nous avons préférée, il signifiera qu'une entité infra-étatique détient des pouvoirs - souvent exclusifs - de législation, d'administration et, dans certains cas aussi, un pouvoir judiciaire dans des sphères spécifiques.» (Lapidoth, 1999, p.32).

La psychologie a utilisé cette notion notamment dans le cadre de la pratique clinique dans le but de caractériser la relation du patient au thérapeute ou à l'institution. La psychopédagogie a également nourri un courant de recherche sur le degré d'autonomie souhaité – ou souhaitable – chez l'apprenant. Ces courants de pensée ont amené des conceptions dynamiques et interactionnelles de l'autonomie, comme en témoigne cette définition :

«L'autonomie consiste à se faire soi-même sa loi et à disposer de soi dans les diverses situations pour une conduite en harmonie avec sa propre échelle de valeurs. Le Moi est un principe d'autonomie et on ne peut parler d'autonomie que lorsqu'il y a conscience de soi. Toutefois, l'autonomie n'est jamais complète et doit se reconquérir sans cesse parce que nous resterons toujours dépendants de notre affectivité, de notre tempérament et des exigences sociales. L'autonomie est à entendre comme un des éléments fondateurs et constituants de la responsabilité.» (Lafont, 1973)

L'AUTONOMIE DES TRAVAILLEURS DANS LE DISCOURS MANAGÉRIAL

Pendant le règne de la rationalisation taylorienne, fordiste puis toyotiste, l'autonomie des opérateurs collectifs ou individuels semblait avoir totalement disparu, écrasée par les prescriptions d'une organisation réglée comme du papier à musique.

Puis, la sociologie du travail francophone, de concert avec l'ergonomie, est descendue dans les ateliers afin de retrouver cette autonomie perdue. Celle-ci a été retrouvée, discrète mais bien présente, dans les interstices laissés par l'organisation formelle.

L'environnement économique relativement stable de l'époque permettait certainement aux planificateurs de produire des routines couvrant la majeure partie de la vie de l'organisation, mais cette œuvre n'est jamais complète. Il subsiste toujours des marges de manœuvre non couvertes par la prescription que les opérateurs peuvent s'approprier par différents moyens pour servir les buts qui sont les leurs. Cette conception de l'autonomie, localisée dans les zones aveugles de l'organisation formelle, émerge aux yeux du chercheur notamment par comparaison du travail prescrit au travail réel. Cette approche permet de dresser une représentation topographique de

l'organisation où figurent des zones dans lesquelles les opérateurs «font leurs propres lois».

C'est l'autonomie-indépendance, l'inverse de l'hétéronomie, qui se rapproche fortement de ce que Crozier et Friedberg appelaient les zones d'incertitudes (Crozier & Friedberg, 1981).

Les années 1960-1970 portent ainsi un premier courant de remise en question des modèles tayloristes et bureaucratiques.

Ces critiques reposent entre autres sur le potentiel aliénant de ces modes d'organisation du travail (Herzberg, 1962 ; Friedmann, 1963). En réaction à la parcellisation des tâches va se développer une réflexion sur le regroupement des tâches et des fonctions (Mintzberg, 2010). On voit alors émerger les premières expériences d'équipes semi-autonomes. L'idée est de créer des unités de production regroupant plus de tâches, à la fois horizontalement et verticalement. L'usine Volvo de Kalmar, en 1974, fait partie des pionniers en la matière. D'autres initiatives verront le jour comme la direction participative par objectifs (DPPO) (MacGregor, 1969 ; Gélinier, 1968), dont le principe était d'associer les équipes à la définition des objectifs afin de la rendre plus efficace. En 1963, la Suède signe des accords qui instaurent la démocratie industrielle, l'implication des travailleurs dépasse les limites de l'équipes puisqu'il s'agit d'une gestion participative de l'entreprise par le biais de représentants des travailleurs.

Puis, dans les années 1980-1990, des modifications profondes de la trame socioéconomique mondiale font apparaître certains défauts structurels des modèles d'organisation tayloriens. L'organisation taylorienne est trop rigide, le travail y est trop parcellisé et appauvri que pour pouvoir se montrer suffisamment compétitive (en matière de prix mais également de diversité), flexible et innovante pour répondre aux exigences d'un marché dominé par le client. C'est dans ce contexte que vont émerger ce que l'on appellera les «nouvelles formes d'organisation» qui tenteront de pallier ces manques en empruntant toujours peu ou prou aux modèles précédents.

Dans ces nouvelles organisations, devant répondre plus vite et plus efficacement à un environnement en mutation constante, l'autonomie prendra une place très différente : elle sera présentée dans le discours managérial comme une nécessité conditionnant la survie de l'organisation. Parce qu'elle devient pierre angulaire des entreprises dites «post-tayloriennes», l'autonomie a connu un regain d'intérêt dans les publications scientifiques à partir du début des années 1990.

L'autonomie qui était l'opposé de la prescription à l'époque de la «rationalisation» va devenir la prescription. L'entreprise va maintenant exiger l'autonomie de ses membres.

Les différents acteurs influant dans le secteur du travail et de l'emploi semblent être d'accord sur le fait que l'autonomie est à promouvoir au sein des organisations parce qu'elle est un critère indispensable à la fois à la performance des entreprises et du «bien-être au travail». Elle fait donc irruption dans les discours du patronat, des professionnels de la gestion mais également des autorités publiques :

«L'autonomie au travail désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur dans son travail, dans sa participation à la production de richesses et dans la conduite de sa vie professionnelle. Comme la «latitude décisionnelle» du questionnaire de Karasek¹⁶, elle inclut non seulement les marges de manœuvre, mais aussi la participation aux décisions ainsi que l'utilisation et le développement des compétences. La notion d'autonomie comprend l'idée de se développer au travail et d'y prendre du plaisir». (Gollac & Bodier, 2011, p.115)

Nombre de recherches en Psychologie du travail investigueront les tenants et aboutissants de cet aspect du travail (par ex. : Valeyre, 1998 ; Choi et *al.*, 2008 ; Langfred, 2000 ; Sprigg et *al.*, 2000). La majorité de ces recherches s'inscriront dans un cadre conceptuel considérant principalement l'autonomie à travers sa relation dialectique au contrôle.

L'autonomie est ainsi définie par rapport à différentes modalités de contrôle, qu'il s'agisse du contrôle social exercé par le *management* ou du contrôle cognitif que le travailleur possède (ou plus exactement perçoit) sur sa tâche. Cette approche étudiera l'autonomie à différents niveaux – équipe ou individu (Mierlo et *al.*, 2006 ; Mehri, 2006) – selon différentes modalités de contrôle (contrôle du processus, contrôle du résultat) et donnera naissance à des modèles devenant de plus en plus pointus. Elle prendra des noms différents («autonomie perçue», «autonomie dans la tâche» ou simplement «contrôle») au sein de modèles partageant tous la même démarche globale : évaluer le degré de contrôle pour le relier soit à la performance (via la motivation, l'engagement, la participation et l'élargissement des compétences) (par ex. Dysvik & Kuvaas, 2011 ; Kauffeld, 2006 ; Knight & Haslam, 2000) soit à la prévention des risques psychosociaux (via le «support social», la «satisfaction»). Pour ce faire, plusieurs outils ont été développés dans le but de mesurer le plus fidèlement possible cette variable (Everaere, 2006).

MARGE DE MANŒUVRE ET MANAGEMENT

Comme nous venons de le voir, cette idée a donc connu un renouvellement à la fin des années 1970 grâce notamment aux travaux de Robert Karasek (1979), qui montra l'intérêt de combiner les exigences du travail à ce qu'il appela la latitude décisionnelle» (job decision latitude). Cette dernière dimension inclut l'autonomie dans la réalisation du travail, c'est-à-dire non seulement la marge de manœuvre dont dispose le travailleur dans son travail, mais aussi sa participation dans la prise des décisions qui le concernent. Elle inclut également l'utilisation et le développement des compétences.

L'autonomie au sens de Karasek serait donc une autonomie au sens fort, comprenant tous les aspects du travail qui contribuent à l'autonomie de l'individu dans son emploi et sa carrière (Gollac & Bodier, 2011, p.115).

Depuis les années 1950 pour les premiers modèles cognitivistes (Piaget notamment) et les années 70 pour le début de leur utilisation dans le champ de la psychologie du travail, repérable par le vocable «industrial psychology» en anglais, l'utilisation massive des modèles cognitifs par la psychologie du travail a contribué à construire une image assez particulière de l'homme en situation professionnelle. Ces modèles étant entièrement basés sur quelques mécanismes élémentaires facilement objectivables, l'image obtenue est celle d'un individu (qui constitue toujours l'unité d'analyse) motivé et engagé dans des communications pragmatiques. Philippe Breton (Breton, 1986) qualifie l'homme ainsi décrit «d'être sans intérieur», parce que ces modèles échouent à appréhender ce que ces êtres ont d'humain.

Cette conception constitue néanmoins un point de vue intéressant pour penser l'autonomie et il ne faut certainement pas le négliger. Elle ne semble pas être dépassée puisque son utilisation sur les formes organisationnelles modernes continue à avoir de la pertinence pour la recherche et même pour l'intervention. Seulement, elle ne suffit pas à rendre compte de toutes les formes d'autonomie. Remarquons toutefois que si la place de l'autonomie a changé dans les discours, la manière dont une partie de la communauté scientifique la pense ne semble pas s'être tellement modifiée.

Nous pensons que, pour tout éclairant qu'il soit, ce cadre conceptuel ne permet pas d'adresser toutes les questions que soulève l'autonomie des acteurs dans les organisations modernes.

On pourrait en effet se demander si les nouvelles formes d'organisation n'ont pas impacté seulement les discours et si les nouvelles pratiques n'ont pas changé d'une manière ou d'une autre le visage de l'autonomie ? En d'autres termes : s'agit-il du même type d'autonomie que celui largement décrit et exemplifié par l'ergonome G. de Terssac (Terssac, 1992) ?

Les modifications économiques et techniques des systèmes de production actuels rendent les interactions entre les éléments du système à la fois plus immédiates et plus fortes. Ce phénomène se produit entre organisations (coopération, compétition, sous-traitance,...), entre unités fonctionnelles, entre équipes de production, entre personnes. Dès lors, si ces entités doivent être autonomes, pour que leur action soit effectivement efficace, il faut qu'elles tiennent compte d'une multitude de forces en présence dans le système.

«Si l'on n'est pas capable de peser sur le cours des choses en agissant sur le réel de façon efficace et réussie, le fait de pouvoir déterminer librement ses propres règles d'action ne constitue qu'une maigre consolation.» (Chatzis, 1999, p.32)

Cette conception contraste avec celle de l'autonomie cantonnée dans des territoires à l'intérieur desquels un acteur ou groupe d'acteurs fait sa loi. L'autonomie efficace trouve ici sa première condition dans sa distribution le long de réseaux d'acteurs complexes et dynamiques. Cette autonomie-interaction n'a pas de rapports strictement dialectiques¹⁷ avec l'hétéronomie puisqu'elle se définit en relation avec d'autres, on pourrait dire qu'elle se joue sous forme d'un dialogue avec l'hétéronomie. Par contre, elle trouve plutôt sa négation dans l'anomie, c'est-à-dire la déstructuration des rapports sociaux qui caractérise l'état d'une société dont les normes réglant la conduite de l'humain et assurant l'ordre social apparaissent inefficaces (Dukheim, 1893).

Nous nous trouvons en présence de plusieurs conceptions de l'autonomie qui permettent de mettre en perspective un discours managérial présentant l'autonomie comme une panacée pour aider les organisations à faire face aux problématiques de leurs milieux.

L'ILLUSION DE L' «AUTONOMIE»

Cet historique de l'autonomie dans l'organisation nous permet de différencier deux types de sources d'autonomie : 1°) celle à l'initiative des travailleurs et qui constitue un écart avec le travail prescrit et 2°) celle prescrite par l'organisation.

La première est une appropriation qui relève du collectif et qui se développe en marge des prescriptions, et ce, que ce soit dans une dynamique de résistance ou d'amélioration de l'efficacité.

La seconde relève d'une décentralisation du pouvoir décisionnel ou opératif par l'organisation. Il s'agit donc pour un niveau hiérarchique de déléguer un élément à un niveau hiérarchique inférieur. Lorsque ce phénomène a lieu, il y a toujours des moyens de contrôle mis en place pour encadrer la zone d'autonomie concédée. C'est une forme d'autonomie contrôlée (Appay, 2005). Dans ce cas, une approche basée sur le contrôle permet de comprendre la zone de délégation par rapport aux moyens de contrôle qui y sont assortis. En effet, si l'autonomie est déléguée aux travailleurs sans les moyens nécessaires à l'assumer, cela ne revient qu'à les laisser décider de la meilleure manière de faire l'impossible. Ces illusions d'autonomie placent les travailleurs dans une position proche de la double contrainte¹⁸ comme dans cet exemple :

«Ainsi, d'un point de vue pratique, on retrouve de nombreux modèles managériaux qui s'appuient sur une conception émancipatrice de l'autonomie. Sous couvert de faciliter l'adaptation aux évolutions incessantes du système productif, de nombreux modes d'organisation du travail visent à favoriser l'autocontrôle, l'initiative ou la polyvalence, ces compétences étant supposées permettre au salarié d'être indépendant des contraintes hiérarchiques ou de ses collègues.» (Auzoult, 2008, p. 242).

Penser l'autonomie en interaction nous permet de nous départir d'autres illusions qui sont sans doute à l'origine de certaines disparités que l'on trouve entre les discours et les pratiques organisationnelles en matière d'autonomie.

Cela permet de comprendre pourquoi l'autonomisation peut être extrêmement complexe, parce qu'elle est extrêmement exigeante en prérequis, tant en terme de compétences qu'en terme de qualité de l'environnement social, comme l'explique Alain Ehrenberg :

«Or l'autonomie du travail flexible est avant tout une autonomie compétition et coopération. C'est là à la fois le grand malentendu et la grande déception à l'égard de l'autonomie. L'autonomie qui s'est concrétisée implique à la fois le développement de la confiance des uns envers les autres (la coopération ne pouvant être décrétée) et une autre représentation du travailleur que celle d'une identité fondée sur le métier, celle d'un travailleur qui entreprend, à l'instar du philosophe ou de l'entrepreneur de Cantillon, d'avoir à se conduire par lui-même. C'est ce que désigne la notion de «personnalité»» (Baron & Gastines, 2011).

L'autonomie des opérateurs a donc occupé des places différentes dans les modèles organisationnels qui ont marqué l'histoire industrielle de l'occident. Hier dévorée par les procédures et la standardisation, aujourd'hui désignée comme cheville ouvrière de l'entreprise flexible et créative. Elle a été largement étudiée à travers la notion de contrôle avec laquelle elle entretient des liens évidents. Des études sur les nouvelles formes de *management* indiquent qu'elle peut également être approchée par une dimension de coopération, d'interdépendance. Ces différentes manières d'éclairer l'autonomie lui donnent des sens différents.

Nous pensons qu'aucune définition n'a le monopole de la réalité précisément parce que la construction de l'autonomie est également la construction du sens que l'on lui donne, comme le dit François de Singly : «L'autonomie se définit comme la construction personnelle de «son» monde» (Singly, 2004). Ce qui importe sans doute, c'est le sens que les personnes, seules ou ensemble, vont donner à leur autonomie en fonction du monde réel et symbolique qui est le leur.

QUESTIONNEMENT, EN GUISE DE CONCLUSION

- Dans un premier temps, poursuivons la réflexion sur la question de l'autonomie. Dans le cas du *lean*, centrons-nous sur le système d'objectifs imposés aux équipes, présentés sur des tableaux de bord et faisant l'objet d'une présentation quotidienne.

Cet outil managérial, en laissant de côté son «intention» (c'est-à-dire l'idéal en vue de quoi il a été conçu et mis en place), a-t-il un effet (les conséquences auxquelles il aboutit dans le réel) plutôt autonomisant ou contrôlant ? Plutôt émancipateur ou aliénant ? C'est une des interrogations proposées par Jean-Pierre Le Goff, philosophe, écrivain et sociologue français. Ses travaux portent sur l'évolution de la société, et notamment sur les paradoxes de «Mai 68», sur la formation, sur les illusions du discours managérial en entreprise, sur le stress et la souffrance au travail :

«On assiste à un double phénomène : d'un côté, le développement d'un appel constant à la mobilisation générale, à l'autonomie et à la responsabilité, de l'autre la généralisation des «contrats d'objectifs» à tous les niveaux, le développement sans précédent d'outils d'évaluation de la performance individuelle et collective.» (Le Goff, 1996, p.78)

Ce questionnement, repris par Antoine Valeyre, peut d'ailleurs s'envisager plus largement aux organisations modernes :

«Cette progression parallèle de l'autonomie et du contrôle tient aux mutations organisationnelles récentes que connaissent les entreprises, notamment avec le passage de structures verticales et cloisonnées par fonctions à des structures plus transversales autour des flux de production.» (Valeyre, 1999, p.158)

Se pose ainsi la question du rapport dialectique qu'entretiennent les moyens de contrôle et les espaces de choix, question ouverte notamment par l'anthropologue Bernard Bernier :

«Il faut remarquer que si la rotation accomplit la polyvalence des ouvriers, elle ne le fait que dans des tâches simples.

Quant à ceux qui travaillent en équipe, ils se voient assigner chaque jour par leur supérieur des tâches individuelles parcellisées, avec cependant la possibilité d'effectuer d'autres tâches simples les jours suivants. Il est vrai que Toyota a insisté pour intégrer l'innovation à la production, notamment à travers le *kaizen*. Mais les innovations les plus importantes sont imposées par la direction et les ouvriers n'ont qu'à suivre, ce qui limite beaucoup la multidirectionnalité de la diffusion des innovations.» (Bernier, 2004, p. 10).

Ces questionnements ne pourraient-ils pas être transposés aux outils mis en œuvre dans le travail social, l'insertion socio-professionnelle, scolaire, de remédiation, psychiatrique ... ?

- Dans un second temps, posons-nous la question de l'insécurité de l'emploi et de son rapport avec l'utilisation de l'autonomie par les travailleurs (individuellement), l'équipe et leurs *managers* : «Car un risque majeur réside évidemment aujourd'hui dans la possibilité de ne plus faire partie du jeu organisationnel. En même temps se développe l'idée selon laquelle faire partie du jeu est en soi une récompense.» (Courapasson, 2000).

- Dans un troisième temps, interrogeons-nous sur la marge de manoeuvre des travailleurs. Lorsque les agents peuvent s'organiser ensemble, le font-ils sur base de leurs affinités interpersonnelles ? Ce type de structuration en équipes transversales choisies par un chef de projet ne serait pas sans rappeler l'utilisation du sociogramme¹⁹ pour constituer les équipages des bombardiers américains durant la Seconde Guerre mondiale (Moreno, 1970). Nous nous trouvons également au cœur des questions qui ont procédé à la naissance de l'école de relations humaines (Mayo, 2003) concernant l'importance de la composante socio-affective des équipes.

L'articulation de ces différentes strates du social» est bien soulignée par Jean-Pierre Le Goff et Ghislaine Doniol-Shaw :

«De par la finalité particulière du travail en entreprise, le «social», entendu comme l'ensemble des conditions de travail, de rémunération, de formation et de promotion demeure la condition première de ce que l'on appelle la motivation. Sur ces bases, l'implication dans un collectif de travail dépend des «relations humaines» qui s'y nouent,

tout particulièrement avec l'encadrement. De ces relations émane une « ambiance de travail » qui constitue un facteur clé d'un bien-être dans l'activité. » (Le Goff, 1996, p.37)

« La capacité à « jouer » avec « son » autonomie apparaît donc comme un moyen de « régulation » mis en œuvre par un salarié face à l'ensemble des déterminants de la situation de travail. » (Doniol-Shaw, 1999, p.181)

Les conditions de travail et d'emploi séparent les agents des *managers* sur le plan du vécu, mais nous pensons qu'elles contribuent à les séparer sur d'autres questions. Le *lean*, avec tout ce qu'il peut supposer en matière de « gestion des ressources humaines », nous semble représenter pour les travailleurs, y compris les *managers*, un ensemble de contraintes lourde de conséquences.

Pour les gestionnaires, le *lean* est synonyme de moins de dépenses, moins de coûts.

Pour les agents en revanche, il implique de donner toujours plus, dans un contexte d'insécurité, de compétition extrême, de révolution numérique et de licenciements massifs.

- Enfin, dernière question que nous ouvrirons sans clôturer la réflexion : comment l'illustration du *Lean management* peut-elle nous aider à décoder certaines situations, à donner du sens à des ressentis ou aux problèmes que rencontrent les travailleurs, les encadrants ou les gestionnaires du secteur non-marchand ?

L'histoire et le fonctionnement de ce mode de manufacture sont intéressants parce qu'ils présentent certaines similitudes de forme avec ce qui se passe aujourd'hui pour des organisations non-marchandes. Comparaison n'est pas raison, mais établir des parallèles peut aider la réflexion.

Il est intéressant de noter que le *lean manufacturing* est apparu dans un contexte de crise tellement importante qu'elle menaçait tout un secteur, celui de l'industrie automobile américaine en l'occurrence. Les discours qui introduisent habituellement le *lean* sont d'ailleurs assez univoques : ils parlent de la nécessité d'un changement radical pour permettre la survie de l'entreprise. Le *lean* est le système qui va changer le monde », en sortant les entreprises d'un modèle dépassé

qui ne tire pas assez parti de ses ressources internes, notamment humaines. Les mots d'ordre sont : plus de créativité», moins de lourdeurs procédurales» et «traquons les sources de gaspillages».

Tel un jeu de domino cascade, le secteur non-marchand connaît ainsi depuis quelques années, une forme de pression croissante au niveau de son «*management*» (terme emprunté aux entreprises), et une politique d'austérité ou de rigueur, selon la vision des uns et des autres, qui se manifeste par la diminution des ressources qui lui sont allouées (subsides et aides à l'emploi entre autres).

Et celle-ci est inversement couplée à l'augmentation des exigences à l'égard de sa gestion financière, mais aussi de la qualité des services (destinés aux clients, aux patients, aux élèves, aux parents, aux bénéficiaires, aux publics cibles... qui doivent être satisfaits), de la flexibilité des travailleurs et de leur productivité efficiente.

Cette «situation impossible» dénoncée par les travailleurs du non-marchand procède d'un contexte général dans lequel interviennent les réformes des politiques publiques des divers niveaux de pouvoir, qui, par exemple, se manifestent par une augmentation des exigences d'évaluations normatives de plus en plus centrées sur les résultats quantitatifs et matériels que sur la qualité du processus immatériel. Pourtant, on va souvent entendre que c'est aux organisations de s'adapter et de devenir plus performantes. Pour cela, elles devront exploiter au mieux leurs ressources internes et mieux s'organiser. L'idée de devoir faire plus avec moins est donc bien présente même si elle n'est pas érigée au rang de slogan.

Tandis que les firmes américaines Ford et General Motors s'étaient inspirées des changements qui avaient réussi aux industries japonaises, on observe que le non-marchand regarde du côté des entreprises de son propre chef ou pas, pour en tirer «de bonnes pratiques» en termes de gestion et de gouvernance. Pour relever le défi du «faire plus avec moins», la «professionnalisation» du «*management*» est dans les deux cas présentée comme un axe essentiel dans divers discours.

Il est intéressant de remarquer que dans ces deux situations, la recherche de solution va s'orienter vers les idées issues de l'extérieur du système, vers un changement qui se veut ainsi radical et visible, donnant un sentiment de progrès sans doute, plutôt que de miser sur les ressources, les compétences, les idées

et les valeurs internes... jugées comme faisant partie du problème à résoudre (par exemple : trop cher, pas assez efficace, pas assez performant, pas assez rapide, pas assez qualitatif en regard des exigences des «clients», etc.) et donc des paramètres à changer.

Les ponts entre les mondes du non-marchand et du «privé» peuvent s'établir selon plusieurs modalités : par le recours à des consultants plutôt spécialisés dans le monde des entreprises, par l'arrivée de diplômés de gestion dans les instances décisionnelles (plutôt que des militants ou des personnes accédant à ces postes par promotion interne en bénéficiant d'une légitimité «de terrain»), par une restructuration de l'offre d'études autour des thématiques de la gestion (master en gestion culturelle, en *management* associatif, etc.) ou encore par le biais du contrôle des autorités mandantes ou subsidiantes (rapports d'activités, indicateurs de réussite, système de comptabilité exigé, etc.). On observe, dans les attentes des appels à projets et les objectifs précisés dans les décrets et leurs arrêtés, une certaine pression à devenir plus flexible, plus innovant ou plus performant, à évaluer selon des modèles tournés davantage sur la production et les résultats obtenus que sur l'éthique, le déroulement du processus, le bien-être et la qualité des relations.

Parmi les solutions conseillées aux organisations non-marchandes, certaines s'appuient sur des ensembles plus larges qui répondent à la définition de méta-système observée dans le *lean management*. C'est-à-dire qu'elles constituent un ensemble structuré de pratiques transposables à n'importe quelle organisation d'un même secteur. Ces méta-systèmes se proposent de transformer l'entièreté d'une structure en modifiant un seul élément de celle-ci. La clé de voute de cette proposition est de prendre en compte l'interdépendance des différentes parties comme une loi suffisante pour amener une reconfiguration de l'ensemble par le changement d'une partie.

Le *lean* est une révolution tentaculaire réalisée en partant de changements dans les ateliers, et pensée par des ingénieurs de terrain devenus cadres. D'autres modèles dits de gouvernance, comme l'holocratie ou la sociocratie, prennent plutôt la répartition du pouvoir comme porte d'entrée pour la transformation «totale» de l'organisation.

Le changement d'un outil ou d'une procédure est une question de ressources et de volonté stratégique. En revanche, La modification

de l'autonomie ou des rapports de pouvoir entre les acteurs ne se décrète pas. C'est entre autres ce qui explique l'immense diversité des résultats des entreprises ayant adopté le *lean*. Si elle constitue en soi une richesse, ses écueils et ses dégâts sont largement documentés dans la presse spécialisée et généraliste. En définitive, cela doit sans doute éveiller notre vigilance vis-à-vis des solutions présentées comme «la meilleure manière de faire». Rappelons-nous que ces méthodes sont inspirées de solutions développées dans une organisation particulière dans des circonstances particulières et que le prix des adaptations nécessaires dépasse parfois les bénéfices promis.

BIBLIOGRAPHIE

Appay, Béatrice, (2005), *La dictature du succès, le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan.

Auzoult, Laurent, (juin 2008), «L'autonomie, conceptions et pratiques», p. 237-245 in *Pratiques psychologiques*, volume 14 n° 2.

Bernier, Bernard, Techniques industrielles, le Japon et l'utilisation des capacités humaines» p. 127-144, in Poirier Sylvie (sous la direction de), (2004), «La (dé)politisation de la culture ?», in *Anthropologie et sociétés*, Volume 28, numéro 1.

Boltanski, Luc, Chiapello, Eve, (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Boyer, Robert, Durand, Jean-Pierre, (1998), *L'après-fordisme*, (2^e éd.), Paris, Syros.

Breton, Philippe, (1986), *L'utopie de la communication*, Paris, La Découverte.

Brilman, Jean, (1995), *L'entreprise réinventée, Organisation par processus, structures plates, équipes en réseaux...*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Chatzis, Konstantinos, «De l'autonomie par l'indépendance à l'autonomie dans l'interaction ?», (p. 27-38), in Konstantinos Chatzis,

Céline Mounier, Philippe, Zarifian (coord. par.), *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, (1999), Paris, L'Harmattan.

Choi, Seunghee, Leiter, Jeffrey, Tomaskovic-Devey, Donald, (novembre 2008), «Contingent autonomy technology, bureaucracy, and relative power in the labor process», p. 422-455 in *Work and Occupations*, volume 35, n° 4.

Courapasson, David, (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF.

Crozier, Michel, Friedberg, Ehrard, (1977/1981), *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.

Doniol-Shaw, Ghislaine, «L'autonomie : valeur régulatrice face aux contraintes de Travail», p. 161-181, in Konstantinos Chatzis, Céline Mounier, Philippe, Zarifian, (dir.), (1999), *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, Paris, L'Harmattan.

Durkheim, Émile, (1893), *De la division du travail social*, Paris, Félix Alcan, réimpression, Paris, PUF.

Dysvik, Anders, Kuvaas, Bard, (juin 2011), «Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance», p. 367–387, in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, volume 20, n° 3.

Ehrenberg, Alain, (2010), *La société du malaise. Le mental et le social*, Paris, Odile Jacob.

Everaere, Christophe, (2006, Mai), «Pour une échelle de mesure de l'autonomie dans le Travail», p. 105-123, in *Revue internationale sur le travail et la société*, volume 4, n° 2.

Gaulejac, Vincent de, (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil.

Gélinier, Octave, (1968), *Direction participative par objectifs. Un style de direction ambitieux qui motive et perfectionne les hommes pour accomplir la réussite commune*, Paris, Hommes et Techniques.

Gollac, Michel, Bodier, Marceline, (2011), «Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser (Rapport technique)», *Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*.

Hammer, Michael, Champy, James, (1993), *Le réengineering*, Paris, Dunod.

Herzberg, Frederick, (1978), *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise moderne d'édition.

Jurgèns, Ulrich, Malsch, Thomas, Dohse, Knuth, (1993), *Breaking from Taylorism. Changing forms of work in the automobile industry*, Cambridge, Cambridge University Press.

Karasek, Robert, (juin 1979), «Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implications for job redesign», p. 285-308, in *Administrative Science Quarterly*, volume 24, n° 2.

Kauffeld, Simone, (2006), «Self-directed work groups and team competence», p. 1-21 in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, The British Psychological Society, volume 79.

Knight, Craig, Haslam, S. Alexander, (2010), «The relative merits of *lean*, enriched, and empowered offices : An experimental examination of the impact of workspace *management* strategies on well-being and productivity», p. 158-172, in *Journal of Experimental Psychology Applied*, volume 16, n° 2, American Psychology Association.

Lafont, Robert, (1973), *Vocabulaire de psychopédagogie et de psychiatrie de l'enfant*, Paris, PUF.

Langfred, Claus Willem, (2000, Février), «Work-Group Design and Autonomy. A Field Study of the Interaction Between Task Interdependence and Group Autonomy», p. 54-70, in *Small Group Research*, volume 31, n° 1.

Le Goff, Jean-Pierre, (1996), *Les illusions du management. Pour le retour au bon sens*, Paris, La Découverte.

MacGregor, Douglas, Ardoino, Jacques, Lobrot, Michel, (1969), *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars.

Mierlo, Heleen, van Rutte, Christel G., Vermunt, Jeroen K., Kompier, Michiel. A. J., Doorewaard, Hans, (2006), «Individual autonomy in work teams : The role of team autonomy, self-efficacy, and social support», p. 281-299, in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, volume 15, n° 3.

Mintzberg, Henry, (2010), *Structure et dynamique des organisations*, Traduction de *The structuring of organizations*, Paris, Éditions d'Organisation.

Moreno, Jacob Levy, (1970), *Fondements de la sociométrie* (2^e éd.), Paris, PUF.

Ohno, Taiichi, (1988), *Toyota production system. Beyond large-scale production*, Portland, Oregon, Productivity Press.

Pardi, Tommaso, (2005), «Crise, effets de trajectoire et dynamiques sociales dans l'évolution de Toyota Motor Manufacturing UK», p. 188-204, in *Sociologie du travail*, volume 47.

Peyrucat, Jean-François, (mars 2003), «Le six sigma, une démarche pour traquer les défauts du process», p. 20-24 in *Mesures*, n° 753.

Peyrucat, Jean-François, (mars 2007), «La note post-it toujours au top grâce au *lean manufacturing*», p. 56-59, in *Mesures*, n° 793.

Roy, Mario ; Guindon, Jean-Charles ; Bergeron, Jean-Louis ; Fortier, Lucie ; Giroux, Danielle, (1998), *Équipes semi-autonomes de travail. Recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises. Bilans de connaissances* (rapport n° B-052). Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST).

Singly, François de, (sous la dir.) (2004), *Enfants adultes. Vers une égalité de statuts ?*, Paris, Universalis.

Sprigg, Christine A., Jackson, Paul R., Parker, Sharon K., (novembre 2000), «Production teamworking. The importance of interdependence and autonomy for employee strain and satisfaction», p. 1519–1543, in *Human relations*, volume 53, n° 11.

Terssac, Gilbert de, (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.

Valeyre, Antoine, «Activités cognitives et autonomie dans le travail», p. 141-160. in Chatzis, Konstantinos, Mounier, Céline, Zarifian, Philippe, (sous la dir. de), (1999), *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, Paris, L'Harmattan.

Womack, James P., Jones, Daniel T., Roos, Daniel, (1994), *Le système qui va changer le monde. La «production au plus juste»*, Paris, Dunod.

Womack, James, Jones, Daniel T., Ballé, Michael, Beauvallet, Godefroy, Sperry, Monique, (2005), *Système lean. Penser l'entreprise au plus juste*, Paris, Pearson Education France.

NOTES

1. Définition de novlangue : nom féminin (mot anglais créé par G.Orwell dans son roman 1984), langage convenu et rigide destiné à dénaturer la réalité» (Larousse).
2. «Le communiqué polémique d'ING après l'annonce de restructuration», Le Soir, Rédaction en ligne, 03-10-16, <http://www.lesoir.be/1332535/article/economie/2016-10-03/communique-polemique-d-ing-apres-l-annonce-restructuration>)
3. «Ce que va changer la restructuration chez ING pour le client», Le Soir, Rédaction en ligne, 03-10-16, <http://www.lesoir.be/1332811/article/economie/2016-10-03/ce-que-va-changer-restructuration-chez-ing-pour-client>
4. Site d'ING, chiffres publiés le 20 février 2016 en tête de l'article Résultats annuels 2015 d'ING BeLux : la stratégie Think Forward génère une performance soutenue dans des conditions volatiles» <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/Resultats-annuels-2015-dING-BeLux-la-strategie-Think-Forward-genere-une-performance-soutenue-dans-des-conditions-volatiles-.htm>
5. <https://www.digitalwallonia.be/plandunumerique/>
6. C'est-à-dire par les impôts des citoyens, pas par celui des grosses entreprises, puisque de gros scandales (par ex. les affaires «*Panama papers*» et «*Luxleaks*») ont mis à jour les flux de capitaux mis à l'abri dans les paradis fiscaux, les subterfuges des entreprises pour se soustraire à l'impôt, les détournements de la TVA... Ou que des accords tout à fait légaux ont été pris pour qu'elles soient quasi exemptées d'impôts en comparaison avec ceux payés par les petites et moyennes entreprises, et par les travailleurs eux-mêmes. Le CADTM informe dans un article sur l'injustice fiscale, que Le SPF Finances estime que, en 2011, l'État a perdu pour 61 milliards d'euros en exonérations et autres réductions fiscales» (<http://www.cadtm.org/Serie-Dettes-illegitimes-en,10115>).

7. Bien entendu, il ne s'agit pas du «Plan Marshall» du ministre Marcourt, mais de celui du général Marshall : un programme américain d'aide économique à l'Europe lancé après la Seconde Guerre mondiale à l'initiative du général George Catlett Marshall et adopté par une loi d'avril 1948. Le plan Marshall (en anglais *European Recovery Program*) adopté par le président Harry Truman est prévu pour quatre ans, du 1^{er} avril 1948 au 30 juin 1952. À cette date, les pays européens devaient avoir rééquilibré leurs balances des comptes et recouvré leur indépendance économique et financière. L'administration du plan est confiée à l'*Economic Cooperation Administration* (ECA) [américaine] et à l'Organisation européenne de coopération économique (OECE), le premier organisme jouant le rôle de distributeur de crédits et le second celui de répartiteur. L'*Export-Import Bank* administre les prêts négociés entre l'ECA et les gouvernements intéressés. Lorsque les dollars donnés ou prêtés servent à acheter des marchandises aux États-Unis, le montant de leur vente dans les pays européens reste acquis aux gouvernements jusqu'en 1952. Ces sommes constituent la contre-valeur du plan Marshall. (...) En contrepartie de l'aide Marshall, les États-Unis attendent de l'Europe qu'elle accomplisse un effort de coopération. L'OECE, qui survit au plan Marshall, favorise la création de nombreuses institutions européennes. Mais, lorsque le développement des pays de l'Europe occidentale permet à ceux-ci de concurrencer les producteurs américains sur le marché mondial, les États-Unis obtiennent la substitution à l'OECE de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), au fonctionnement de laquelle ils participent, ainsi que le Canada.» (Encyclopédie Larousse)

8. Pendant la Seconde Guerre mondiale, deux camps belligérants s'opposèrent : l'Axe et les Alliés. Les trois partenaires principaux de l'Axe étaient l'Allemagne, l'Italie et le Japon. Ces trois pays reconnaissaient l'hégémonie de l'Allemagne sur l'essentiel de l'Europe continentale, celle de l'Italie sur la Méditerranée et celle du Japon sur l'Asie orientale et le Pacifique.

9. Pour une analyse institutionnelle de ce type d'organisation, vous pouvez consulter les livrets de Yves Bodart sur l'analyse institutionnelle et sa méthode, publiés dans la collection Méthodologie du C.D.G.A.I.

10. «*Lean*», adjectif anglais, peut être traduit par maigre ; mince ; pauvre ; difficile ; «*To lean against something*», se traduit par : «s'appuyer contre quelque chose» ; Et «*it's lean time*», par «c'est une période de vaches maigres».

11. À ce propos, le livret de Bruno Poncelet «*Le théâtre numérique*» (2016) éclaire les liens entre évolution du numérique et développement du système de production économique.

12. Soulignons l'étrange aller-retour USA-Japon-USA au cours duquel ce système est en quelque sorte devenu étranger à ses créateurs. En 1950, Eiji Toyoda visite General Motors pour s'en inspirer. La tendance s'inversera puisque, plus tard, Ford et General Motors vont commanditer une méta-étude pour aller étudier les «méthodes miracles» de Toyota.

13. Approche ascendante (en opposition à une approche descendante, dites *top-down*) : se dit d'un pilotage participatif (ascendant) où le fil directeur démarre des perceptions et initiatives de l'échelon le plus «bas» (au sens hiérarchique), ou le plus «terrain» (au sens opérationnel), pour être répercutées, déclinées et prises en compte par les échelons supérieurs.

14. Une scène d'anthologie «*Des temps modernes*» illustre les effets du travail à la chaîne sur la santé mentale.
<https://www.youtube.com/watch?v=HPSK4zZtLI>

15. Vient de l'allemand *Taktzeit* : temps de cycle. Représente le temps d'usinage ou de manipulation d'une pièce pour un poste particulier.

16. Le questionnaire de Karasek est utilisé pour mesurer le stress au travail. Il est disponible en téléchargement libre : <http://www.psychologuedutravail.com/wp-content/uploads/2009/12/Questionnaire-KARASEK-JCQ.pdf>

17. Pour rappel, la dialectique est la méthode de raisonnement qui consiste à analyser la réalité en mettant en évidence les contradictions de celle-ci et à chercher à les dépasser (Larousse).

18. La double contrainte («*double bind*») désigne une situation dans laquelle deux injonctions contradictoires sont reçues en même temps. En s'interdisant mutuellement, elles induisent un paradoxe, l'impossibilité logique à les exécuter sans contrevenir à l'une des deux (Bateson, Watzlawick, École de Palo Alto).

19. Un sociogramme est la représentation graphique des résultats d'un «test sociométrique». La sociométrie est une méthode d'observation

des relations individuelles des membres d'un même groupe, à partir d'analyses quantitatives. (Fondée par J.-L. Moreno en 1930, la sociométrie a recours au test sociométrique ainsi qu'au psychodrame et au sociodrame.)» (Larousse).

Intéressé-e par :
D'autres thèmes de publications pédagogiques ?
Des ateliers d'échanges de pratiques ?
Des formations ?
Des supervisions individuelles ou collectives ?

www.cdgai.be

+32 (0)4 366 06 63
info@cdgai.be

**Centre de Dynamique
des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl**
Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B - 4102 Seraing
Belgique

TRAVAIL EN ACTION



Le LEAN est un modèle de management de plus en plus répandu dans les grosses entreprises privées et le secteur public. Il encourage la chasse aux gaspillages ; il fait de l'observation sur le terrain un préalable à l'identification des opportunités d'amélioration des processus.

Les débats en groupe de travailleurs, sous couvert de les responsabiliser, visent toutefois à augmenter la valeur des produits ou des services aux yeux des clients.

L'auteur aborde le sujet par sa contextualisation historique.

Devenir LEAN, c'est comme devenir mince, allégé...
Dégraisser pour (s') engraisser ?



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

ISBN 978-2-39024-090-7



9 782390 240907