

Au-delà du flux. « Lean Management » et risques psycho-sociaux.

*Pour une politique de civilisation du travail*¹

Interview de Marcel Lepetit

Fondateur de DSetO, Marcel Lepetit est un observateur attentif des mutations qui frappent le monde du travail et des organisations depuis plus de 30 ans. Dans cet entretien, il revient sur la notion de « lean management » et en analyse les impacts sur les personnes, les relations de travail, le bien-être, le sens... Interview par Matthieu de Nanteuil, professeur de sociologie à l'UCL.

MdN – Quelles sont les caractéristiques principales du « lean-management » ? A-t-on affaire à un retour à d'anciennes pratiques managériales ou à un type radicalement nouveau d'organisation du travail ?

ML – Le terme de « lean management » s'appuie sur deux principes de base. Le premier est la chasse aux gaspillages les plus divers, le second repose sur la volonté de mettre tous les salariés autour d'un projet, afin de dégager le maximum de valeur pour le client... et l'actionnaire. Dans le premier cas, il s'agit de rechercher des gains de productivité à différents niveaux (réduction des délais, chasse aux temps morts, économie de matière). Dans le second cas, il s'agit de mobiliser les salariés autour d'une dynamique d'amélioration continue, en identifiant les actions mal maîtrisées, les problèmes récurrents, etc. On donne alors aux équipes de travail une panoplie d'outils de gestion (5 « S », « Six Sigma », etc.)². Il y a derrière cela *une force*

¹ En écho à l'ouvrage d'Edgar Morin : *Pour une politique de civilisation*, Paris, Seuil, 1997.

² Le 5 « S » – Seiri 整理 (せいり) (débarrasser) ; Seiton 整頓 (せいとん) (ranger) ; Seiso 清掃 (せいそう) (nettoyer) ; Seiketsu 清潔 (せいけつ) (ordonner) ; Shitsuke 躰 (しつけ) (respecter systématiquement les règles) – se présente comme une façon simple d'engager le changement de culture, de renforcer l'esprit d'équipe et la responsabilisation. Le « Six Sigma » est une méthode statistique, qui cherche à traquer la variabilité des causes et des effets, selon la règle des 80/20 (20% des causes => 80% des effets), pour établir des priorités entre les actions d'amélioration continue.

pédagogique évidente: on met les équipes de travail en situation d'amélioration continue et on se concentre sur les « processus » plus que sur les « états ». Il faut toutefois prendre du recul... et se replacer dans une perspective historique.

MdN – Que nous apprend une telle perspective ?

ML – Cette notion de « lean management » n'est pas nouvelle. A partir des années 70, on a vu se développer le « toyotisme », relayé en Europe à dater des années 80 par le mouvement des « cercles de qualité ». C'est une période où l'on parlait du « système qui va changer le monde ». Les maîtres-mot de l'époque étaient déjà : « flux tendus », « juste à temps », « produire maigre », etc. Nous entrions dans de nouvelles formes de rationalisation du travail, « post-fordistes » en quelque sorte. De notre côté, chez DS&O, nous avons eu l'occasion de travailler avec les équipementiers automobiles français. C'était un observatoire privilégié des résistances du monde ouvrier vis-à-vis de ces méthodes.

MdN – Quelles étaient-elles ?

ML – Pour y répondre, il faut souligner deux autres caractéristiques du « lean management ». D'abord comprendre qu'il y a là un modèle pédagogique extrêmement intégré, permettant d'obtenir des gains de productivité qui dépassent le seul facteur « travail ». Il s'agit de gains de « productivité globale », notamment grâce à l'économie de matière, permise par l'intégration dans l'activité productive des opérateurs de la maintenance de premier niveau et du contrôle qualité. Ces gains passent donc par la mobilisation des équipes de base. C'est une nouvelle vague de mobilisation autour de l'amélioration des processus de production. Or ceci – c'est la deuxième caractéristique – a eu un écho considérable auprès des consultants qui, tout à la critique du taylorisme, privilégiaient eux aussi les processus sur les simples résultats. Beaucoup d'entre eux ont considéré – et considèrent encore – que l'on peut s'appuyer sur la dynamique d'innovation pédagogique du « lean management », non seulement pour mobiliser des équipes à des fins productives, mais aussi pour créer des « capacités collectives » et stabiliser de nouveaux compromis productifs. A cela s'ajoute le fait que le « lean management » permet de faire des économies de matière et qu'il est en phase avec une sensibilité écologique grandissante.

MdN – Mais alors, qu'est-ce qui ne va pas ?

ML Le problème tient à au gâchis humain, souvent peu ou pas explicité, qui accompagne ces changements. Faute de se doter d'une grille de lecture de la complexité des rapports sociaux et des dynamiques productives, notamment en milieu ouvrier, la focalisation sur une pédagogie d'amélioration continue a débouché sur des changements incessants, menés à toute vitesse, sans appuis collectifs ni négociation des transitions. Pour le monde du travail et ses représentants, la *chasse aux gaspillages de matière et de temps* s'est traduite par un... *gaspillage des personnes*. Car ces dynamiques ont énormément sollicité l'intelligence collective des opérateurs, sans reconnaissance spécifique du travail engagé. Elles ont créé de l'usure. La pédagogie de l'amélioration continue s'est retournée en changements incessants, menés... sans pédagogie. Or le débat sous-jacent a trait aux finalités de cette pédagogie. Pour beaucoup des tenants du « lean management », ce dernier désigne un apprentissage dont les finalités n'ont pas à être discutées. Pourtant, une pédagogie au sens fort suppose de mettre en débat les finalités des transformations et d'associer les acteurs/sujets qui sont directement concernés.

MdN – C'est ce que tu entends quand tu distingues « valeurs financières » et « valeur organisationnelle »...

ML – Tout à fait. La création de valeur financière est un type spécifique et partiel de création économique, qui vise à valoriser les actifs financiers et/ou à créer de la valeur supplémentaire pour l'actionnaire. La « valeur organisationnelle » repose, elle, sur le principe du développement des capacités humaines dans les organisations, en particulier des capacités collectives. Le terme de « capacité » (*capabilities* en anglais) est emprunté à Amartya Sen, qui utilise ce terme pour dépasser l'opposition entre « liberté formelle » et « liberté réelle ». Il s'agit pour lui de réfléchir aux conditions structurelles permettant de traduire des libertés « formelles » dans les faits, d'en faire des libertés *effectives*. Mais ceci va également avec la liberté laissée à chacun de solliciter ou non de telles conditions – les capacités ne sont pas des déterminismes. Prenons un exemple : pour que le « droit à l'éducation » ait la moindre chance d'avoir une portée pratique dans les pays du Sud, il faut non seulement des écoles... mais aussi

des moyens de transport permettant d'emmener les enfants qui habitent loin. Les familles ne sont pas obligées de les utiliser, mais ces possibilités existent. Ce sont des possibilités *réelles*. Développer les capacités éducatives conduit à mettre l'accent sur la politique de transport urbain.

Dans les organisations, une politique de capacités souligne non seulement l'importance des compétences, mais aussi l'enjeu que représentent les conditions dans lesquelles ces compétences sont utilisées, mobilisées, valorisées. La capacité articule savoir-faire, mise en situation et organisation du travail. Elle s'inscrit dans une perspective de construction de l'autonomie réelle des salariés, au sens d'une analyse des conditions structurelles permettant de faire du travail un moment effectif de construction de soi. La notion de « valeur organisationnelle » suppose le développement des capacités, dans la mesure où elle réfère la création de valeur à *l'ensemble de la communauté humaine* qui en a la charge.

MdN – En t'écoutant, il me semble que ce terme représente également une avancée par rapport au terme trop imprécis de « parties prenantes », que l'on voit se développer à travers l'appel à la « responsabilité sociale de l'entreprise ». Celle-ci est rarement référée à une réflexion sur les finalités de l'action entrepreneuriale, au-delà du projet de la « consultation... des parties prenantes ». De nombreux problèmes pratiques apparaissent alors, par exemple les différentiels de pouvoir, les problèmes d'arbitrage, etc. La notion de « capacités » a une portée pratique plus suggestive et plus forte. Cette notion n'est toutefois pas isolée. On parle aujourd'hui beaucoup de « risque », notamment de « risque psycho-social ». Qu'en penses-tu ?

ML – Ce terme est lui beaucoup plus nouveau, même s'il a là encore une histoire. Il faut distinguer les *risques environnementaux* de portée générale, les *risques chimiques* (exposition à des substances toxiques, etc.), les *risques physiques* (postures, charges à transporter, mouvements répétitifs, etc.) et les *risques psychosociaux*. Ces derniers sont plus récents. Ils prennent souvent la forme du « stress », même si ce terme cache une grande diversité de situations et de pathologies. Or sur ce terrain, on atteint aujourd'hui des situations-limite : c'est cela qui est nouveau. Pourtant, nous sommes aussi dans un moment où la conscience critique des méfaits du capitalisme est aigüe, comme en

témoigne par exemple la large diffusion de « l'Appel des appels », qui fait suite aux multiples appels de « Sauvons la recherche », « Sauvons l'Université », « Sauvons l'hôpital »³. L'enjeu consiste à reconnecter les mutations du travail et des organisations à un débat sur les finalités de l'action économique.

MdN – Tu sembles indiquer la fin d'une conception séparée du thème de l'organisation du travail vis-à-vis du reste de la société. Mais est-ce possible ? Et le débat sur les finalités n'est-il pas... sans fin précisément ?

ML – Pas forcément. Il importe d'abord de rappeler que, dans nos pratiques de conseil en organisation, nous ne pouvons développer nos démarches sans nous appuyer sur le sens que les acteurs/sujets donnent à leur travail. Or ce sens est simultanément micro-social et macro-social. Il pose la question du sens du travail *comme* celui du statut de l'économie dans la société. Il engage l'activité interprétative des salariés qui, à la frontière entre travail et espace public, élaborent des stratégies opératoires mais aussi des conceptions singulières du monde, attachées à une conception particulière du « juste ». Et ce, y compris dans leur travail le plus ordinaire. C'est un point qu'ont souligné Luc Boltanski et Laurent Thévenot, dans leur ouvrage *De la Justification. Les économies de la grandeur*. Au-delà de la diversité de nos interventions, la philosophie de notre action sur le terrain suit un raisonnement assez similaire.

C'est la raison pour laquelle le « lean management » ne constitue pas pour nous un opérateur de transformation. Pas tant en raison de ses caractéristiques propres qu'en raison de l'interdiction qu'il fait peser quant à la possibilité d'un débat ouvert sur les finalités de l'action économique. Or l'enjeu de notre activité – comme, plus largement, l'enjeu des cabinets qui visent à soutenir le changement négocié dans les organisations les plus diverses – est de *renouer le dialogue entre moyens et fins, entre les opérations de gestion et certains biens sociaux fondamentaux* que sont la santé, l'éducation, la culture, le bien-être. Le sens du travail n'est pas donné d'avance, il ouvre sur une pluralité irréductible de situations et d'expériences. Mais il suppose la mise sur

³ *L'Appel des appels. Pour une insurrection des consciences*, 2009, ouvrage collectif, Paris, Fayard/Mille et une nuits, 2009. On comptait près de 100 000 signatures à la mi-2010.

ped d'une structure de discussion entre différents niveaux de l'action économique. S'il y a un nouveau compromis productif à inventer, il est certainement de cette nature-là.