

Manager dans la complexité

Philippe Lorino, grandeur et décadence du lean management

« *Grandeur et décadence, gloire et indignité* » pourraient résumer la courte vie du lean management. L'approche historique que Philippe Lorino, docteur en sciences de gestion, a proposée dans le cadre de l'Observatoire des Cadres est fascinante.

Un « *renversement historique* » a fait d'une démarche d'apprentissage et de progrès continu mobilisateur pour les salariés un « *passeport sûr pour l'échec* », inefficace et rejeté. P. Lorino nous livre une analyse très documentée, puisant dans sa propre expérience de cadre dirigeant et de chercheur et son double diagnostic est précis¹. Les principes du *lean*, ceux que les pères fondateurs revendiquaient après les avoir formulés il y a une trentaine d'années, sont excellents. Ce qui est mis en œuvre au nom de ces principes est exécrable. Cherchez l'erreur !

Aux origines, le toyotisme

L'originalité de la démarche *lean* est de s'attaquer simultanément à la satisfaction d'un objectif économique pour l'entreprise (éliminer le gaspillage), à celle de ses clients (mieux comprendre les demandes et leur variabilité) et à celle des salariés (à qui il faut laisser le temps d'un « *retour réflexif sur leur*

propre activité » et celui de penser aux améliorations possibles), ce que la surcharge permanente de travail ne permet pas. Le *Muda*, le *Mura* et le *Muri*, pour parler la langue de ce qu'on a appelé aussi le toyotisme², ne peuvent être ni séparés, ni hiérarchisés. Ils sont liés entre eux par un cercle vertueux et non par un enchaînement linéaire séparant logiquement et temporellement les fins et les moyens. Les promoteurs du « *lean des origines* » insistent également sur la dimension collective du travail et sur les processus continus d'apprentissage et d'amélioration, opposés aux outils et méthodes conçus comme des recettes définitives et indifférentes à la diversité des situations concrètes. Que l'on sache, ces principes n'ont pas nui à Toyota, premier constructeur automobile mondial. On est frappé par leur intelligence, leur clarté et leur pragmatisme. Leur logique interne résiste à l'examen critique et ils n'ont

1 OdC, « Le lean management, une histoire de détournement », 15 octobre 2014 à visionner sur http://vod.jdcarre.fr/2014_10_cfdt. Les citations sont de P. Lorino.

2 Système d'organisation du travail accordant une plus grande autonomie aux agents productifs (contrairement au fordisme et au taylorisme).

pas échoué en pratique : ils sont issus de « *décennies d'expériences tâtonnantes et d'ajustements* ». Ils ont subi avec succès l'épreuve du réel, ce qui les distingue d'autres théories conçues dans le cerveau de gourous visionnaires et qui ne résistent pas à cette épreuve, quelles que soient leur élégance doctrinale ou leur générosité.

Alors pourquoi faire exactement l'inverse ? Pourquoi cette régression et ce retour aux méthodes dont les travers et les échecs avaient précisément suscité l'élaboration du toyotisme et du *lean management* ? Pourquoi en avoir fait un ensemble de règles figées, inefficaces et si dures pour les salariés ?

La minceur n'est plus une qualité mais une doctrine

La formule « faire plus avec moins » résume l'esprit et la lettre de ce qui est mis en oeuvre dans les entreprises comme dans l'administration au nom du *lean*. La minceur n'est plus une qualité, c'est une doctrine. Il arrive même qu'on demande uniquement de « faire avec moins », sans s'inquiéter de la qualité du service rendu. Je l'ai entendu dans une grande administration. Le *lean* est devenu le signal d'une réduction drastique des coûts, les *cost killers* voient le gaspillage partout et le burn out est la seule limite mise à la pression sur les salariés. Le matelas de ressources matérielles et humaines qui permet de faire face aux imprévus, aux incidents,

le temps nécessaire pour penser et expérimenter les améliorations dans les manières de faire, l'attention à la pertinence et à la personnalisation des réponses apportées aux clients et aux usagers, doivent être chassés comme autant de gaspillages, d'immobilisations financières indues et de temps perdu. Payer une prime d'assurances, n'est-ce pas *a posteriori* superflu pour celui qui n'a pas eu d'accident ?

Le résultat se fait rarement attendre. Au moindre incident, au moindre retard, au premier signe de mécontentement des clients ou de désengagement des collaborateurs, c'est la panique, le chaos, les enchaînements incontrôlables, le retour « aux bonnes vieilles méthodes », celles qui nous rassurent à défaut d'être efficaces. L'incapacité à mettre en œuvre le changement, à affronter les aléas et les crises, à répondre au besoin de reconnaissance des salariés et à bâtir la performance à partir de leurs compétences se révèle ainsi être un « *passport assez sûr pour l'échec* ».

Manager dans la complexité

Mais la critique de ces pratiques ne suffit pas. Il faut essayer de comprendre pourquoi cette amnésie collective nous fait « *baptiser lean précisément les modèles organisationnels contre lesquels se sont battus les pionniers du lean* ». P. Lorino écarte d'emblée et à juste titre l'hypothèse « *complotiste* ». Aucun acteur caché, fût-il l'omniprésent

néo-libéralisme, ne tire sournoisement les ficelles de ce détournement. Accuser la fatalité qui conduit les disciples à toujours trahir leur maître, la vanité de toutes les entreprises humaines pour un monde meilleur ou la proximité du Capitole et de la roche Tarpéienne, ne nous est pas non plus d'une grande aide.

Deux hypothèses résistent mieux à la réflexion. La première pointe notre difficulté à appréhender la complexité des choses. Elle serait un défaut de connaissance qu'un exercice conceptuel doit toujours pouvoir réduire. Nous préférons écouter Descartes et Newton, chercher un principe unique à l'enchaînement linéaire et mécanique des causes et des effets, plutôt que Pascal qui prétendait que « *toutes choses étant causées et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates, et toutes s'entretenant par un lien naturel et insensible qui lie les plus éloignées et les plus différentes, je tiens impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties* ». C'est ainsi que la réduction des coûts se transforme en principe premier et marginalise les autres ingrédients du système initial, la prise en compte de la variabilité des situations et la lutte contre la surcharge de travail et ses effets délétères. La volonté, non pas de réduire, mais d'éliminer tout ce qui pourrait être considéré comme du gaspillage aboutit à l'effet inverse. La croyance dans la possi-

bilité de réduire les systèmes d'activité à la somme des comportements « *d'agents rationnels* » calculable à l'aide de quelques équations simples, issues des *big data* ou non, l'illusion de la maîtrise des enchaînements moyens-fins, causes-effets, travail prescrit-travail réel, input-output, théories-pratiques, passé-avenir, indépendamment des situations et des intentions et compétences des acteurs, nous aveuglent. Elles nous empêchent de nous mouvoir efficacement dans l'univers complexe qui est le nôtre.

Il y a une vingtaine d'années, Dominique Genelot nous incitait à « *manager dans la complexité* »³ pour mieux résister à la tentation de « *manager la complexité* ». Comme résultat de ce fantasme d'un contrôle absolu par un cerveau omniscient et omnipotent, les organisations sous tension, à la recherche obsessionnelle du moindre temps mort, du moindre stock et de la moindre sur-qualité, transforment chaque incident et chaque imprévu en situation de crise réclamant une énergie et un temps considérable pour être surmontée.

Le partage du pouvoir

Une autre piste doit être explorée. Les pionniers du *lean* considéraient les opérateurs « *comme premiers experts de leur activité* ». En

3 D. Genelot, *Manager dans la Complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, Insep Editions, 1992.

affirmant qu'il n'y a pas de substitut à l'expérience directe de l'activité, que l'expérience de ce qui est éprouvé au travail et de ce qu'on apprend en faisant, est irremplaçable, ils plaidaient pour une autre distribution du pouvoir au sein des organisations. L'impossibilité d'avoir une juste représentation du travail et d'en définir la performance de l'extérieur renvoie à leurs chères études les bureaux des méthodes et plus généralement les managers qui pensent avoir l'exclusivité des solutions (« *pour tout résoudre, cliquez ici !* »⁴). Ils conçoivent leur rôle en surplomb par rapport aux opérateurs. La confiance accordée aux salariés, parce qu'ils sont les mieux en mesure de penser et d'améliorer les façons de travailler et la production de valeur, est consubstantielle à la révolution que le *lean* tentait d'introduire dans les organisations. Comme système d'apprentissage, le *lean* « produit » de la confiance, de l'autonomie, de la compétence et de la propension à la pro-activité. Mais il ne peut pas attendre que ces externalités, la compétence, la confiance et la pertinence soient produites au terme du processus. Il doit les postuler dès le départ.

L'OdC avait invité il y a quelques années l'économiste Thomas Philippon pour son livre *Le Capitalisme d'héritiers*⁵ dans

lequel il liait la tendance propre au capitalisme français à « *privilégier l'héritage, qu'il soit direct (sous la forme de la transmission successorale) ou sociologique (sous la forme de la reproduction sociale par le diplôme ou le statut)* » avec le constat que « *en limitant le brassage entre les groupes, il alimente l'ignorance et donc la méfiance des uns envers les autres* ». La croyance dans la supériorité des idées générales et abstraites sur le travail concret réalisé en réponse aux situations et problèmes rencontrés n'est pas seulement le signal d'une facilité de l'esprit. Elle justifie les hiérarchies au-delà du raisonnable et sans considération, ni de l'efficacité, ni de l'engagement subjectif de tous les collaborateurs, ni des coopérations qu'ils construisent pour le bénéfice de tous. Le dialogue social que P. Lorino évoque à la fin de son exposé n'est pas seul en cause. La volonté de « *ceux qui savent* » de préserver leur pouvoir ne peut que vider de toute substance les principes du *lean management*.

Une lutte éthique et politique

Ces deux hypothèses renvoient à la question de la formation des managers sur laquelle nous mettions l'accent dans le livre *A quoi servent les Cadres* ?⁶ et qui n'est pas seulement une question de formation intellectuelle. Elles posent

4 Cf. Evgeny Morozov, *Pour tout résoudre, cliquez ici ! L'aberration du solutionnisme technologique*, Fyp Editions, 2014.

5 La République des Idées, Seuil, 2007.

6 Jean-Marie Bergère, Yves Chassard, *A quoi servent les Cadres ?*, Observatoire des Cadres, Odile Jacob, 2013.

des questions pratiques et éthiques, celles de l'attention aux situations et du bien-fondé de ce qui s'apprend en tâtonnant, en expérimentant (en enquêtant, pour le dire comme P. Lorino après John Dewey⁷), celles des pouvoirs et hiérarchies en place, celles du refus du mépris.

Le *lean* des origines est un système d'apprentissage collectif et non une technique de management et encore moins une pratique de réduction systématique des ressources. Mais la fausse monnaie chasse la bonne et la lutte pour renouer avec les pratiques du début est devant nous. Quelques exemples,

7 « Une formation à l'enquête. Pragmatisme et complexité des situations managériales », in *Cadres CFDT* n°458, avril 2014.

dont celui de Renault que Michel Sailly a présenté, nous disent qu'il est possible de sauver le bébé qui se noie dans le bain de nos conformismes. Cette lutte est une lutte entre des politiques managériales, une lutte politique, jamais terminée et au cours de laquelle il est souvent avantageux de se draper dans les principes que l'on veut combattre. Les questions du contrôle - qu'il s'exprime sous sa forme scientifique ou disciplinaire - de la valeur de l'expérience et des diplômes, du partage de l'expertise et du pouvoir, de la confiance et de la coopération ne sont pas des questions techniques. A les poser sans réticence dans toutes leurs implications, les managers ont tout à gagner.

J.-M. B.

Patrick Conjard

Manager le travail

Interview de P. Conjard, en charge d'animer le projet « management du travail » pour l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, auteur du *Management du travail : une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Anact, 2015.

Comment regardez-vous le management à partir du travail ?

Les différentes formes d'expression du mal-être (suicide, stress, absentéisme, désengagement, etc.) ont généré des critiques à l'égard du management contemporain. Ces critiques vont de la dénonciation de la financiarisation de l'économie à la stigmati-

tisation de comportements managériaux inadaptés. Avec notre approche par le management du travail, nous nous sommes surtout intéressés au rapport entre le management - perçu comme un système et un ensemble de pratiques - et les conditions de réalisation du travail. De nouveaux cadres d'analyse et d'action sont nécessaires pour se représenter