



**HAL**  
open science

## Comprendre le lean pour mieux le maîtriser

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

Pascal Ughetto. Comprendre le lean pour mieux le maîtriser. Soins Cadres, 2020, 29 (118), pp.9-14.  
hal-02898983

**HAL Id: hal-02898983**

**<https://enpc.hal.science/hal-02898983>**

Submitted on 14 Jul 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Comprendre le lean pour mieux le maîtriser

**Pascal Ughetto**, université Gustave Eiffel, LATTS, Champs-sur-Marne (77)

pascal.ughetto@univ-eiffel.fr

### Résumé

Le *lean management* s'est diffusé à de nombreux secteurs d'activité depuis le début des années 2000. Il recouvre une méthode d'organisation et de management visant à dégager des gains de productivité par l'amélioration continue. Il s'agit en particulier de réduire les temps jugés improductifs. En cela, il garde les traces de son origine dans l'industrie automobile et de la représentation du travail qu'y ont longtemps proposé le taylorisme et le fordisme. Mais on observe dans la réalité une variété des déclinaisons concrètes du lean.

### Mots clés

Lean ; lean management ; organisation du travail ; travail réel.

*Lean management*, lean<sup>1</sup>, parfois excellence opérationnelle : les dénominations varient, néanmoins, elles désignent toutes un même ensemble de principes, méthodes et outils destinés à engendrer de l'« amélioration continue » qui connaît une grande fortune auprès des dirigeants après avoir originellement germé chez Toyota. Dans le privé comme dans le public, en usine aussi bien que dans les sièges des entreprises ou dans les cours de justice, les décennies 2000 et 2010 ont assisté à sa large diffusion. Organisation et méthode de management tout à la fois, le lean entend pratiquer la chasse aux gaspillages de toutes sortes, même les plus anodins, et traquer plus particulièrement les temps réputés non productifs.

Le secteur hospitalier n'a pas échappé à l'intérêt porté au lean. En France et à l'étranger, des directions d'établissements, incitées en cela par les autorités publiques en matière de santé, se sont tournées vers lui. Confrontées à l'enjeu de la maîtrise des dépenses de santé, elles en attendent une réduction des coûts et une amélioration du service rendu. Les professionnels tendent, au contraire, à se montrer plus circonspects, redoutant, notamment,

qu'il s'accompagne d'une intensification du travail. D'une manière générale, le lean soulève autant d'espoirs du côté des dirigeants qu'il s'attire la critique fréquente d'acteurs comme les syndicats, qui le voient comme une forme exacerbée de taylorisme.

Qu'est-ce que le *lean management* ? Quelle appréciation peut-on porter sur lui, sur son apport et ses risques ? Il ne faut pas exagérer son unité ou la stabilité de son identité. Toute mode managériale, à mesure que celle-ci se diffuse, fait l'objet d'opérations successives de traduction, de présentation, de simplification, à telle enseigne qu'il n'est pas toujours aisé de savoir si ce qui circule sous cet intitulé, que les uns appellent de leurs vœux et que d'autres honnissent, correspond toujours à l'idée d'origine. Ce que des managers dépeignent en pensant y voir du lean relève parfois plutôt de l'application de Six sigma, une méthode aux principes à certains égards opposés à ceux du lean mais que des manuels enseignent conjointement avec celui-ci. D'autres procèdent au mariage avec le mode agile. Le tout s'opère dans des contextes où les entreprises n'abandonnent pas leurs anciennes organisations et méthodes et où la sédimentation

---

<sup>1</sup> Dans ce qui suit, nous écrivons en italiques des expressions ayant conservé la structure propre à la langue anglaise (*lean management*, *lean production*). En

revanche, sur la base du constat que « le lean » s'est, de fait, intégré à part entière dans la langue française, nous l'écrivons sans italique.

prévaut. Difficile, dans ces conditions, de s'y retrouver. Aussi cet article propose-t-il, dans un premier temps, de remonter aux origines du lean chez Toyota avant, dans une deuxième partie, de montrer que, à travers les applications dans des entreprises et des secteurs fort divers, il y a en réalité des leans. Tous ne se valent pas, en termes de travail, et quelques mots de conclusion inviteront par conséquent à se saisir du lean de manière à y loger des préoccupations relatives au travail réel.

### **Du système de production Toyota à la *lean production* et au lean**

C'est au début des années 2000 que les cabinets de conseil internationaux en stratégie et en organisation se prennent d'enthousiasme pour ce qu'ils tendent à appeler le *lean management*. À l'origine, se trouve, en réalité, non pas le lean, mais la *lean production* ; et même, avant cela, le système de production Toyota. Il s'agit donc d'une méthode pensée dans un contexte précis : la production automobile.

#### *L'invention du toyotisme*

Si l'on suit le récit qu'en propose Taïchi Ohno (1912-1990), les principes et méthodes qu'il a progressivement mis au point trouvent leur origine dans le problème que le constructeur automobile Toyota devait surmonter à son arrivée comme chef de l'atelier de mécanique, en 1949 (Ohno, 1989) : comment un petit producteur japonais peut-il se développer sans se heurter immédiatement à la concurrence redoutable des firmes américaines et notamment de Ford ? Précisément, Ford avait associé son nom à une organisation de la production qui, en tirant parti d'une fabrication à grande échelle de modèles simplifiés au maximum et totalement standardisés, générait d'importants gains de productivité. Le « fordisme » s'est imposé, aux alentours de la Seconde Guerre mondiale, comme l'organisation la plus efficace. En l'associant à la pratique de l'organisation scientifique du travail, autrement dit du taylorisme, les constructeurs automobiles américains et européens se montraient en capacité de réduire régulièrement le coût unitaire de production, d'abaisser le prix de revient des véhicules – plus l'on produit de gros volumes, plus les coûts fixes deviennent négligeables –, et de les

rendre accessibles aux couches moyennes, voire populaires.

Dépourvu de moyens financiers et de taille trop réduite, Toyota risquait d'être rapidement anéanti par eux. Ohno s'emploie à sortir de la contradiction en élaborant des principes d'organisation de la production destinés à faire avec peu et à traquer le moindre gain de productivité (Shimizu, 1999). Dans l'impossibilité de lancer de grands lots de production pour se mettre dans un second temps seulement, comme les firmes américaines, en quête des acquéreurs, Toyota invente les flux « tirés » : la production ne sera engagée qu'une fois la commande enregistrée et elle devra se faire en « juste-à-temps. » N'arrivent en pied de chaîne de montage que les composants strictement indispensables aux opérations qui vont s'effectuer, en fonction des caractéristiques précises du véhicule. La contrainte est forte mais évite les vastes quantités de composants à stocker, décharger, acheminer, et l'avance de trésorerie. Au passage, on compacte l'espace et on gagne sur les coûts des surfaces au sol.

Par la suite, une série d'inventions accompagneront ce principe général : les fiches *kanban* informent sur les composants et leur destination et déclenchent le renouvellement du stock ; l'*andon*, un cordon suspendu au-dessus des postes de travail, dote les ouvriers de la faculté d'interrompre le flux de la production en cas de défaut de qualité de l'opération. Une usine qui prétend fonctionner avec peu de moyens ne peut se permettre la perte considérable de temps et de main-d'œuvre qu'occasionne un démontage du véhicule pour y corriger des défauts qui auraient pu être éliminés à moindre coût en y accordant du temps en amont, quitte à donner à l'opérateur plus de pouvoir que le taylorisme et le fordisme.

Au fond, le principe qui préside à l'ensemble est que chaque gain de productivité importe. « La quintessence du toyotisme réside dans les méthodes qui visent à réduire le prix de revient. Pour ce faire, Toyota vise à chasser sept sources de gaspillage, appelés « sept *mudas* », des ressources matérielles, temporelle et humaines : la production excédentaire, le temps mort, le temps long du transport, de dépôt et de prise des pièces, la mauvaise préparation du travail, les stocks, les gestes inutiles et les défauts. » (Shimizu, 1999, p. 25) Semestriellement, des

objectifs de réduction du prix de revient sont donnés aux usines, qui doivent s'employer à y parvenir. Elles doivent spécialement, pour cela, se concentrer sur la tenue du *takt time* (voir encadré).

C'est le rôle du *kaizen* : chaque équipe doit atteindre sa norme en améliorant « l'ordre des tâches élémentaires de l'opérateur pour faire disparaître les goulets d'étranglement et pour réduire le temps de travail. Par exemple, déplacement des boîtes de pièces, utilisation d'une boîte de pièces dite synchrone qui se déplace avec la carrosserie, changement de la place du bouton de démarrage ou fabrication d'outils qui empêchent l'opération erronée. » (*ibid.*, p. 33) On ne détecte nulle part aussi bien qu'au contact des situations productives ces changements microscopiques qui permettent, en s'organisant autrement, de faire davantage avec autant ou moins de moyens. Le savoir des ouvriers relativement à ces situations prend dès lors une autre valeur.

**Encadré : Dans la technique du lean**

**Takt time** : Il s'agit d'un ratio qui met en rapport le temps de travail dont une usine dispose à travers l'effectif mobilisable et le volume de production qu'elle devra assurer. Il impose, dès lors, le temps que chaque opération devra respecter quoi qu'il arrive, au besoin en descendant sous les durées calculées par le bureau des méthodes.

**Management visuel** : Principe selon lequel l'information fournie aux équipes doit se présenter sous la forme la plus simple et la plus visuelle possible.

*La lean production*

Dans les années 1980, exemplaire des succès de l'industrie manufacturière japonaise, Toyota se hisse parmi les premiers constructeurs automobiles mondiaux et concurrence sévèrement ses homologues américains et européens. Les composantes du « système de production Toyota » sont désormais stabilisées et une équipe du Massachusetts Institute of Technology défend qu'il représente un modèle de production plus performant que l'organisation fordienne. Dans *The Machine that Changed the World*, Womack, Jones et Roos (1992)

le nomment *lean production*, une expression qu'on ne peut guère mieux traduire que production économe ou maigre. Ces auteurs veulent y voir le modèle vers lequel les concurrents vont nécessairement devoir converger pour maintenir leur compétitivité et s'évertuent à montrer qu'il est autant profitable aux directions de ces firmes qu'aux salariés, dont le rôle est revalorisé.

Ces auteurs ne prétendent alors pas proposer un diagnostic pour autre chose que le secteur automobile et c'est bien pour ce dernier, ou, à la limite, pour l'industrie de série, que le débat s'engage dans cette période afin d'évaluer si l'on tient là une alternative à la production fordienne et au travail taylorisé ou s'il ne s'agit que de nouveaux habits pour ceux-ci (Coriat, 1991). Dans les décennies 1980, les fabricants automobiles font faire le voyage au Japon à leurs managers pour s'en inspirer.

*Lean manufacturing, lean management*

Il y a, par conséquent, de quoi être surpris lorsque, à la lecture de la presse spécialisée sur l'industrie de la première moitié des années 2000, on apprend que PSA ou Volkswagen « passent au lean » alors que cela semblait déjà fait. C'est que la mode managériale a oublié la *lean production* et vient de s'enticher du *lean management*. Dans l'intervalle, en effet, des cabinets de conseil ont eu l'intuition qu'ils pouvaient monter en généralité pour ériger à partir de la première le *lean manufacturing*, un système de performance qu'ils pourraient offrir en modèle à n'importe quel secteur industriel, même non manufacturier, et pourquoi pas s'aventurer à en faire un produit vendable dans n'importe quel secteur d'activité, même tertiaire : le *lean management*. En français, on vient de passer du féminin au masculin, de la *lean production* au lean.

Packagé par les sociétés de conseil, ce dernier part alors à la conquête de tous les secteurs d'activité, à partir d'arguments marketing qui, réduisant son contexte d'origine à une pure anecdote, défendent la généralité d'une méthode de management proposée aussi bien aux organisations du privé que du public. Le contexte est favorable : au début des années 2000, aussi bien les grands groupes privés que les États sont demandeurs d'un procédé qui leur garantirait des sources massives de réduction de la dépense. Dans les structures hospitalières comme

ailleurs, le lean a pleinement bénéficié de cette obligation ressentie par les directions de maîtriser les coûts, petits ou grands. Lorsque le catalogue des firmes du conseil s'enrichit du lean à cette époque, celui-ci fait espérer qu'il aidera un secteur comme l'hôpital à surmonter la contradiction entre des facteurs d'élévation de la dépense de santé et le besoin de contenir la part du PIB mobilisable en faveur de celle-ci.

Ce que les directions achètent, à travers le lean, est un produit qui promet l'identification de gains de productivité que les méthodes managériales et d'organisation précédentes n'auraient pas su déceler. Selon le lean, ces gains résultent de gaspillages divers, qu'il est largement possible de ramener à des temps improductifs, des temps ne produisant pas de la valeur. Ce sont notamment des temps durant lesquels le produit manufacturé – ou, par exemple, dans le tertiaire, un dossier – circule sans faire l'objet d'opérations de transformation. Des secondes ou des minutes s'écoulent, des manipulations se font, cela coûte du temps de travail, du stockage, des risques de dégradation. La véritable préoccupation est ainsi celle que l'on trouvait déjà chez Ford lorsqu'il généralisait la chaîne de montage : éviter de payer du salaire sur des déplacements pendant lesquels les ouvriers ne « travaillent » pas et, au-delà, éliminer tout type de dépense réputée improductive. Contrairement aux argumentaires de vente développés par les cabinets de conseil, la préoccupation du client et ce que les spécialistes du marketing dénomment l'expérience client ne sont pas constitutives du lean.

On trouve une illustration du principe d'économie des temps improductifs dans l'un des outils du lean : le *value stream mapping*, plus connu sous le nom de diagramme spaghetti. Des logiciels d'implantation d'ateliers sont désormais en mesure de cartographier les déplacements du produit ou des individus pour aider à réagencer les lieux et diminuer les temps de circulation et l'espace consommé. On peut en faire autant, dans une administration, avec la transmission d'un dossier, ou, dans un hôpital, avec les flux logistiques de produits ou ceux des patients. Le lean permet alors d'optimiser l'approvisionnement de la pharmacie, l'alimentation des services en médicaments, ou la trajectoire du patient de l'accueil et enregistrement et des premiers examens à l'autorisation de sortie, en passant par le bloc opératoire, et la chaîne de soins. L'hôpital se

présente comme une activité de service, loin, en apparence de l'industrie automobile. Le déploiement du lean n'y va pas totalement de soi. En réalité, il dispose de ses propres soubassements industriels et ce n'est pas un hasard si ce sont notamment sur les opérations et les flux logistiques que l'application du lean est souvent envisagée en priorité. Cela ne se fait pas sans devoir édifier une représentation de l'hôpital sous la forme de chaînes et de flux ni sans envisager les temps dans une alternative entre leur statut productif ou improductif.

## Il y a lean et lean

### *Des mises en œuvre variées*

Ce dernier point est décisif, en raison de sa représentation implicite du travail et des effets qu'il peut engendrer sur les conditions qui lui sont attribuées pour se réaliser. Dans l'industrie, les ergonomes ont eu l'occasion de montrer qu'il était difficile de qualifier des temps d'authentiquement improductifs. C'est, en effet, négliger que, dans un déplacement, un opérateur ne fait pas que perdre du temps mais qu'il en tire également profit pour son activité : récupération de ses forces, projection dans la tâche suivante, collecte d'informations en croisant d'autres personnes (Bourgeois et Gonon, 2011). À plus forte raison dans du service : le temps passé auprès d'un malade à l'informer sur le traitement qui lui est prodigué et à le convaincre de coopérer au protocole de soin est-il facilement analysable à partir d'une grille visant à cerner les temps proprement improductifs ?

Sous l'influence notamment d'agences promouvant des programmes de rationalisation (Belorgey, 2010), le lean est expérimenté. En France comme ailleurs, l'observation révèle toutefois que le lean d'un hôpital n'a souvent guère à voir avec celui d'un autre ou que, dans ce dernier, le lean mis en œuvre sous l'égide de tel directeur diffère sensiblement de celui de son prédécesseur. Même dans l'industrie et chez un constructeur donné, il peut exister des leans très descendants – des ingénieurs et du haut de la hiérarchie vers les opérateurs – et d'autres plus ascendants (Pardi, 2007). Cela rend malaisé tout diagnostic définitif des effets produits, dans l'industrie, dans les hôpitaux ou ailleurs. Il y a des leans, certains très tournés vers les standards de travail et les temps chronométrés, d'autres d'abord

préoccupés d'amélioration continue, selon une conception qui les rapproche fortement de ce que l'on nommait autrefois des démarches qualité. Dans la boîte à outils du *lean management*, si fournie que les entreprises ont matière à y puiser des outils de façon sélective, les premiers feront jouer un rôle prioritaire au *takt time* pour y subordonner le *kaizen* et les seconds ne font du *takt time* qu'un point de repère parmi d'autres. De même, le management visuel (encadré) servira ici d'information descendante sur les objectifs chiffrés et, là, de moyen donné aux équipes de discuter de leurs propres objectifs.

Il n'y a pas de paradoxe à observer que, comme toute mode managériale, le lean se montre, d'un côté, inévitablement soumis à un travail d'interprétation et à des formes d'appropriation ainsi qu'à des contextes d'application qui le déforment, le remodelent, le redéfinissent presque à l'infini, tout en reposant, de l'autre, sur une base doctrinale qui compte et qui oriente ce qu'il est possible d'en faire.

*Déclinaisons d'une même épistémologie du travail productif ou improductif, variété des conséquences pour le travail réel*

Le lean, en effet, repose sur une épistémologie – celle des temps productifs ou improductifs – qui n'est pas neutre et qu'il partage largement avec le taylorisme et le fordisme. Comme dans le taylorisme, il s'agit de fixer un standard de travail, c'est-à-dire une tâche dont le mode opératoire est défini à l'avance et s'impose au salarié, tout comme le temps alloué. Simplement, dans le toyotisme, l'amélioration continue ne s'en remet pas au seul et lointain bureau des méthodes mais organise la révision fréquente des modes opératoires. Le lean est, à bien des égards, une décentralisation de la fonction méthodes vers le management opérationnel et les équipes pour ajuster régulièrement les modes opératoires et les temps.

Dans le lean tel qu'il se pratique, on observe une variété de mises en œuvre qui, à une extrémité du spectre, voit certaines se situer au plus près d'un raisonnement et d'une pratique en termes de standards de travail et, à l'autre extrémité, voit d'autres expériences relâcher ce principe. Dans un cas, l'implantation du lean s'accompagne d'un travail d'ingénierie pour mesurer les temps de travail et

confectionner des modes opératoires auxquels les agents sont supposés devoir se ranger, avec des temps à respecter. Dans l'autre, la démarche lean n'est qu'un prétexte pour remettre à plat des fonctionnements et s'interroger sur des actes, des circuits, des formes de transmission de l'information, à partir de la question : jusqu'à quel point sont-ils indispensables ?

Dans la première configuration, le lean débouche volontiers sur une intensification du travail puisque son objet est fondamentalement de combattre les temps morts. Dans l'autre, le recours au vocabulaire et à certains des outils du lean permet aux acteurs d'organiser une réflexion, voire une discussion collective, sur les finalités poursuivies (quel service entend-on réellement rendre aux patients, qu'appelons-nous un service de qualité ?) et les modalités pour le faire (quels actes y concourent-ils véritablement, comment pourrions-nous procéder pour nous approcher davantage de nos visées tout en nous épargnant des actions inutiles ?)

Partant d'une pensée du travail réduite aux gestes et à leur potentiel productif ou improductif, le lean peut difficilement s'apprécier dans l'absolu mais plutôt une fois replacé dans des trajectoires d'entreprises – voire d'ateliers ou de services –, qui en façonnent l'interprétation et la pratique. Cette trajectoire est dépendante des acteurs et notamment des plus influents dans l'introduction et les premières traductions proposées. Généralement mobilisés, les cabinets de conseil présentent ainsi le lean auprès des décideurs et des autres membres de l'organisation d'une manière qui ne doit pas être vue comme une expression de la pure vérité du lean management mais comme une interprétation qui leur est propre. Certaines structures de conseil sont avant tout des adeptes du *kaizen* et de méthodes participatives. D'autres sont au service des objectifs de réduction massive des effectifs. La personne des directeurs et leurs options managériales importent également. Les traductions qu'opèrent, chacun à son niveau, les membres de la hiérarchie produisent à leur tour des effets.

Toutefois, ces acteurs n'agissent pas isolément mais dans le cadre de cultures organisationnelles des établissements : dans la gestion passée des changements, dans les fonctionnements en cours et les structures formelles et informelles, le lean a tendance à être traduit préférentiellement par la

plupart des acteurs soit dans sa version « standards de travail », soit dans sa version « démarche de projet ». Ces cultures organisationnelles et la trajectoire que s'y ménage le déploiement du lean ne sont pas figées : l'échec auquel aboutit parfois une version assez taylorienne tentée dans un premier temps (à travers, par exemple, de fortes résistances à son adoption) conduit certaines organisations à infléchir la trajectoire et à redimensionner le périmètre ainsi que les visées profondes de la démarche lean, parfois pour créer des dynamiques locales de proposition de modification des fonctionnements.

### Conclusion : faire avec le lean

À la base du lean se situe une représentation du travail qui réduit celui-ci à des gestes parmi lesquels certains n'auraient pas de valeur productive et pourraient s'éliminer sans coût pour l'activité des opérateurs et sans dommages pour le service fourni. Cela en fait une méthode d'organisation et de management dont l'effet n'est assurément pas neutre pour le travail réel. Elle oriente singulièrement le regard porté sur celui-ci au point de favoriser dans bien des cas des formes de rationalisation qui démentent la promesse d'une solution autant profitable aux salariés qu'à l'entreprise. Bien que structurante, cette représentation ne dicte pas tout. S'il est, au contraire, saisi comme une occasion de mettre en discussion la valeur créée par l'activité collective et les façons de l'organiser, le lean recèle des outils qui peuvent équiper un espace de dialogue sur la stratégie et les choix d'organisation et bénéficier autant à l'entreprise qu'à ses salariés (Lorino, 2014).

La réalité se situe souvent à mi-chemin. Un point crucial est que le management intermédiaire tend fréquemment à subir le lean, avec le sentiment de devoir le déployer par obligation, sans apercevoir nettement quel instrument personnel de management des situations de travail il pourrait devenir. Tout l'enjeu est précisément que les cadres parviennent à s'emparer du lean comme d'une occasion et d'outils permettant à des collectifs d'interroger les pratiques de travail et les

fonctionnements grâce à une réelle analyse du travail... jusqu'à s'apercevoir que le travail réel se laisse difficilement réduire à un mode opératoire prescrit. De ces cadres dépend largement le lean qui s'appliquera réellement aux équipes. Face à la découverte, que peut favoriser le lean, d'un travail réel qui voit leurs collaborateurs ne pas respecter strictement le prescrit mais également improviser des procédés qui créent de la valeur au-delà de ce que l'organisation leur demandait, ils peuvent s'effrayer. Ils tendent alors à conforter une pratique du lean qui restreint les marges de manœuvre des salariés. Ils peuvent, incités en cela par les dirigeants ou de façon plus clandestine vis-à-vis d'eux, mettre en discussion avec leurs agents l'évolution des attentes des clients ou des usagers et les transformations utiles des fonctionnements. Le lean est aussi, pour partie, ce que les acteurs entreprennent d'en faire.

### Bibliographie

- Belorgey N. L'hôpital sous pression : Enquête sur le « nouveau management public ». La Découverte, 2010, 336 p.
- Bourgeois F. et Gonon O. Le lean et l'activité humaine : Quel positionnement de l'ergonomie, convoquée par cette nouvelle doctrine de l'efficacité ? *Activités* 2011, 7-1 : 136-142.
- Coriat B. Penser à l'envers : Travail et organisation dans l'entreprise japonaise. Christian Bourgois 1991, 126 p.
- Lorino P. La fuite managériale devant la complexité : l'exemple historique du « lean management ». Document de travail ESSEC, 2014 : 11 p.
- Ohno T. L'esprit Toyota. Trad. fr., Masson, 1989 132 p.
- Pardi T. Redefining the Toyota Production System : the European side of the story. *New Technology, Work and Employment*, 2007, 2(1) : 2-20.
- Shimizu K. Le toyotisme, La Découverte, coll. Repères 1999, 128 p.
- Womack J.P., Jones D.T., & Roos D. Le système qui va changer le monde. Trad. fr., Duno 1992.