L'HUMAIN ET LE LEAN

François Roux

Article rédigé pour l'AFAV - Association Française de l'Analyse de la Valeur[1]

revue n° 138 sur le thème du Lean - à paraître déc. 2015

Nous sommes assis dans une salle de réunion à proximité des ateliers de maintenance dans un groupe industriel marocain. Le confort est précaire, mais l'atmosphère détendue. Nous nous connaissons bien. Notre séance de travail est momentanément interrompue, nous attendons un responsable accaparé par une autre réunion. Le vidéo-projecteur est mis en sourdine. Et nos conversations s'orientent librement vers le déploiement de leur système de production. Avec un certain recul, nous évoquons leurs expériences, leur vécu, la culture et l'inspiration de leur démarche lean. L'un de mes interlocuteurs nous relate alors un souvenir encore très présent. Quatre ans plus tôt, le groupe industriel en question avait fait appel à un grand cabinet de conseil international (l'un des *Big Five*) pour accompagner la mise en place d'une démarche lean. Et l'expression d'un des consultants lui revient alors, ses propos disaient en substance : « Avec le Lean, nous vous apportons une nouvelle religion. »

Autre situation. Nous sommes en séance de coordination sur un programme de formation Lean Management, chez un client auprès de qui nous déployons une démarche de transformation opérationnelle. Une douzaine de personnes sont là, représentant les différents sites d'exploitation. Je suis accompagné de deux partenaires. Alors que nous prenons la parole au fil de l'eau pour décrire la situation présente, nous utilisons à trois reprises, et sans concertation, l'expression « J'ai le sentiment que… ». A ce moment-là, l'un de nos interlocuteurs-clients se dresse et lance avec ferveur et consternation : « Nous sommes entre professionnels, et les sentiments n'ont rien à faire ici ! ».

Le décor est planté. L'humain et le Lean. Le rationnel et le soi-disant irrationnel. L'objectif et le subjectif. Et avec ces antinomies toutes les contradictions inhérentes aux personnes et aux organisations.

Que nous disent ces anecdotes ? Ces deux photos, tirés de mon album professionnel, me parlent de la connaissance, ou plutôt des cécités de la connaissance. Les sciences de la cognition nous ont appris, depuis plusieurs années maintenant, que ce que nous voyons n'est pas le reflet du monde, mais le résultat d'une traduction/reconstruction de la réalité.

Non seulement notre cerveau-esprit traduit et reconstruit ce que nos sens perçoivent, mais nous appréhendons aussi la réalité du monde à travers les mots, les idées, les théories, les croyances que nous élaborons pour connaître. Au cours des âges, ces constructions ont pris la forme de mythologies, de religions, d'idéologies, et de théories, susceptibles d'erreur.

Par conséquent, nous sommes sans cesse menacés de nous tromper sans le savoir. Nous sommes condamnés à l'interprétation. Le risque d'erreur est omniprésent dans nos activités humaines. « La plus grande erreur serait de sous-estimer le problème de l'erreur, la plus grande illusion serait de sous-estimer le problème de l'illusion. » écrit Edgar Morin[2]. « Mais la reconnaissance de l'erreur et de l'illusion est d'autant plus difficile que l'erreur et l'illusion ne se reconnaissent nullement comme telles. » Nous sommes face à la fragilité de notre rationalité, face à la précarité de notre connaissance.

Je comprends le réflexe de certains qui consiste à vouloir évacuer la part d'affectivité de nos décisions, afin de diminuer le risque d'erreur. Cependant cette limitation est une illusion de plus. Nous ne pouvons prétendre

[1] Le Management par la Valeur des produits, procédés et services

[2] Edgar MORIN, *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil, 2000, p. 5

découpler la mobilisation des instances limbique et corticale qui se logent jusque dans les moindres de nos micro-décisions quotidiennes. Les neurosciences le montrent.

Oui, nous avons besoin d'une activité rationnelle pour guetter et corriger les erreurs de la connaissance[3]. Mais la rationalisation ne peut venir à bout des risques d'erreurs et d'illusion, elle les amplifie. Entendons par rationalisation, « la prétention de vouloir enfermer, capturer ce que nous entendons par réalité dans l'ordre et la cohérence anesthésiante d'un système. Pour cela, tout débordement hors du système choisi est prohibé. Si cela ne suffit pas, il faut élaborer des certificats de rationalité pour justifier cette façon de penser[4]. »

Nous préférerons une rationalité plus riche, plus ouverte qui sache faire dialoguer les contraires et concevoir dans une même pensée complexe les antagonismes tels que le « Je » et le « Nous », l'intelligence logique et l'affectivité, le rationnel et l'irrationnel, le détail et le global.

« La vraie rationalité, ouverte par nature, dialogue avec un réel qui lui résiste. Elle opère une navette incessante entre l'instance logique et l'instance empirique ; elle est le fruit du débat argumenté des idées, et non la propriété d'un système d'idées. Un rationalisme qui ignore les êtres, la subjectivité, l'affectivité, la vie est irrationnel. La rationalité doit reconnaître la part de l'affect, de l'amour, du repentir. La vraie rationalité connaît les limites de la logique, du déterminisme, du mécanisme ; elle sait que l'esprit humain ne saurait être omniscient, que la réalité comporte du mystère. Elle négocie avec l'irrationalisé, l'obscur, l'irrationalisable. Elle est non seulement critique, mais autocritique. On reconnaît la vraie rationalité à sa capacité de reconnaître ses insuffisances.[5] »

LE *GEMBA* OU L'ART DU « VOIR »

Il vient maintenant la question suivante : le lean est-il compatible avec ces réalités anthropologiques ?

Si le *gemba* est au cœur de l'approche lean, si le « voir » et la confrontation au réel tel qu'il se présente sont au fondement de cette (auto-)discipline, alors le lean a sans doute quelque chose à nous enseigner sur l'apprentissage, sur l'apprendre à apprendre. Apprendre à déjouer les pièges de notre propre cécité, de notre propre résistance à voir ce qui est, sans jugement ou idée préconçue. Non pour confirmer ce qu'on s'attend à voir ou prouver notre hypothèse initiale, mais pour faire une place au progrès, et éventuellement, à l'inédit et à l'innovation.

Peter Senge[6] raconte avoir organisé une visite d'usines de construction automobiles au Japon avec des ingénieurs et dirigeants de l'automobile états-unienne dans les années 80. A leur retour aux USA les participants au voyage déplorent avoir seulement visité des usines-laboratoires montées de toutes pièces par les japonais pour les visiteurs étrangers. Il ne leur était pas possible d'attester la réalité de ce qu'il voyait sous leurs yeux : des vraies chaînes de montage automobile en activité. La propreté des ateliers sous 5S avancés, l'organisation du travail et des flux, la responsabilité des personnels leur semblait impensables, au sens premier du mot pas-pensable ! Voir, c'est concevoir ce que je vois.

Le lean peut également nous entraîner dans cette aventure de la compréhension. Compréhension des phénomènes physiques, des processus, des causes profondes des incidents/accidents au-delà des apparences. Mais aussi compréhension d'autrui. Taiichi Ohno n'écrit-il pas « "Comprendre" est mon expression favorite[7]. » !

---

[3] L'activité rationnelle de l'esprit fait appel « au contrôle de l'environnement (résistance physique du milieu au désir et à l'imaginaire), au contrôle de la pratique (activité vérificatrice), au contrôle de la culture (référence au savoir commun), au contrôle d'autrui (est-ce que vous voyez la même chose que moi ?), au contrôle cortical (mémoire, opérations logiques). Autrement dit, c'est la rationalité qui est correctrice. » *Ibid. p. 21*

[4] Edgar MORIN, *Eduquer pour l'ère planétaire,* Balland, 2003, p. 35

[5] Edgar MORIN, *Les sept savoirs*, *op. cit.*, p. 22

[6] Peter Senge est professeur de management et directeur du *Center for Organizational Learning* au MIT Sloan School of Management. Il est connu comme auteur du livre *La 5e discipline* (*The Fifth Discipline*) publié en 1990.

[7] Taiichi OHNO, *L'esprit Toyota*, Masson, 1989, p. 66

J'interviens dans une PME. Le Responsable de production qui fait appel à moi, a déjà produit son diagnostic, je cite : « Il faut les remettre dans le droit chemin. Il faut les impliquer. ». Le « Ils » représente les opérateurs et régleurs. [Cette expression me fait étrangement penser à une métaphore biblique ou évangélique. Décidément, le répertoire des adeptes du lean fait référence au religieux ! Est-ce normal ? Quelque chose m'a-t-il échappé en cours de route ?]

Je poursuis le récit de mon exemple. Quelque temps après, un incident qualité se produit dans ces mêmes ateliers. Nous sommes en tôlerie. Cent cinquante pièces défectueuses ont été façonnées avant que le défaut soit identifié. L'interprétation du Responsable en question est quasi instantanée : « Tu vois, ils font mal leur travail ! ». Ouf ! le diagnostic est confirmé, la vérité est préservée. « Ils » sont responsables du problème, sinon coupables. Il a raison, il faut bien les remettre dans le « droit chemin ».

Je lance alors une analyse des causes type 5 pourquoi avec un petite équipe et nous découvrons, par chance (!), alors que nous patinons au troisième pourquoi, que le plan transmis par le bureau des méthodes pour régler la pièce est incorrect. Le régleur (20 ans d'ancienneté), en suivant le plan à la lettre, est obligé de faire faux, de produire des pièces défectueuses.

Le voile se lève, les crispations se relâchent. L'analyse progresse à nouveau, et une des causes racines apparaît alors. Les choses se disent presqu'en catimini : le Directeur en question interdit aux « Méthodes » d'aller sur le terrain. Ils doivent s'en tenir à leurs tâches informatiques de bureau, c'est pour ça qu'ils sont payés.

Les bras nous en tombent. Quoi faire ? La réponse viendra d'elle-même. L'entreprise interrompt la mission avant la fin initialement prévue, en me remerciant... pour préserver le Directeur industriel[8].

Cette illustration se passe de commentaires, les faits sont suffisamment éloquents. Il est des vérités auxquelles nous tenons, justement parce qu'on leur a donné le statut de vérité. « *Ils faut les remettre dans le droit chemin.* »

L'exercice du « voir » nous soumet à l'épreuve affective de notre rapport à soi, à l'autre, au réel. Le réel résiste à la maîtrise technique et à la connaissance, et comme le disait cet ingénieur en mécanique avec qui j'ai souvent collaboré : « Ça fait mal ! » sous entendu, « l'épreuve de la réalité ». Et nul n'en est dispensé.

Le « vrai » lean

Un auteur inscrit en tête d'un livre l'annonce suivante : « Cet ouvrage décrit le *vrai* lean. » Nous voilà plongés à nouveau dans une perplexité supplémentaire, y a-t-il plusieurs *leans*, des vrais, des faux, des authentiques, des contre-façons ? Qui croire ? Sur quoi fonder nos certitudes ? Car, notre besoin de certitude est compulsif.

Disons-le, le lean n'est pas plus à l'abri des idéologies dogmatiques que les autres systèmes. L'intention qui préside à son utilisation conditionne toute sa mise en œuvre. Elle réfère à la « doctrine managériale » adoptée par l'entreprise et les personnes qui déclinent la démarche.

Si l'« homme au centre » est une valeur à peu près partagée par les différentes approches lean, en vertu des multiples erreurs et illusions que comporte la connaissance, nous ne pouvons nous satisfaire d'une telle assertion.

Au nom de valeurs humanistes élevées au rang le plus haut dans la hiérarchie des aspirations, nous avons déjà rencontré tant d'atrocité et de brutalité au cours de la grande Histoire humaine, et de l'histoire plus petite du monde du travail, que nous ne pouvons raisonnablement nous en tenir à la dimension *sapiens* d'*homo*. *Homo demens* gît au fond de chacun attendant la moindre occasion de se déchaîner, même sous le couvert de la froide rationalité des méthodes gestionnaires.

Aussi nous ne ferons pas l'économie du travail sur soi. Nous n'échapperons pas à la nécessité de confronter nos filtres perceptifs et intellectuels, nos croyances et nos théories à l'épreuve de la réalité.

Mais chemin faisant, nous aurons alors le privilège de voir émerger des organisations plus matures, plus aptes à répondre aux questions complexes que pose notre temps.

Je vois çà et là, localement et sans tapage, des équipes se transformer en conquérant des espaces de liberté et de dialogue jusque-là cadenassés par nos propres auto-limitations

[8] J'apprendrais plus tard que le Directeur a démissionné quelques mois après. Quel gâchis !

collectives. Je les vois adapter leurs standards au travail réel, produire des gains substantiels en traitant leurs situations dangereuses, innover grâce à l'intelligence collective mise au service de l'ingéniosité à peu de frais. Je les vois s'épanouir parce qu'elles (re)trouvent le pouvoir d'agir et la force de faire communauté. Je les vois penser et co-construire l'organisation de leurs activités de travail. Les modes de gouvernance se décentralisent, les processus de décision se distribuent.

Tout comme pour l'industrie automobile japonaise, il en est qui n'en croient pas leurs yeux ! Oui, des organisations voient le jour qui fonctionnent selon d'autres paradigmes ! Elles s'inventent comme organisations vivantes, auto-résilientes et apprenantes, basées sur la confiance, la coopération et l'inclusion des personnes.

Oui, nous pouvons concevoir d'autres manières de faire société et d'envisager le travail.

FR
Youssoufia - Maroc, le 2 décembre 2014