

## **Dominique Reignier – Lean management : le standard à ses limites. Où s'exercent le choix, l'initiative, la créativité dans la complexité des situations réelles ?**

**Le billet du 3 janvier 2012**

Le Lean Management repose sur la mise en place de standards de production dans les ateliers. L'intention est claire : progresser de façon homogène, sans retour en arrière. Les standards sont un patrimoine du métier, que ses pratiquants s'approprient et respectent, quitte à le faire évoluer collectivement en fonction de l'expérience.

Le standard est ainsi une contrainte sur laquelle s'exerce le métier, en vue de se transformer, de s'améliorer continuellement. C'est un peu « l'ADN » du métier, fondamentalement stable et partagé, mais susceptible d'intégrer des mutations favorables le cas échéant. Pourtant, comme souvent, le standard a ses limites et ses dangers, dont il vaut mieux être conscient. D'abord, il est un merveilleux terrain de normalisation par le haut, « top down », aux mains des ingénieurs, avec un fort risque de prescription abusive, de contrôle excessivement coûteux, tuant tout processus d'amélioration continue. Il est triste de constater, parfois, quel pauvre « référentiel d'excellence » est censé cadrer l'exercice d'un métier, qu'il réduit à bien peu de chose.

Le standard est une tentation constante, pour l'entreprise, d'un retour à la mécanique infernale des processus pensés d'en haut, et imposés à de simples exécutants. Ensuite, le standard suppose qu'un acte puisse être fait sans attention particulière, de façon répétitive. Pourquoi, dès lors, ne pas l'automatiser ? Si l'esprit de l'opérateur peut être à ce point endormi qu'il répète, exécute, un standard prédéfini, pourquoi continuer à dépenser un salaire, couvert de charges, et imposer à un pauvre hère un travail aussi peu épanouissant ? Est-ce à considérer que chacun n'est jamais aussi heureux que dans la routine ? Il est évident que nous ne pouvons plus, dans nos sociétés occidentales, financer ce type de travail à faible valeur ajoutée. Enfin, le standard suppose qu'une réponse unique puisse être apportée à une situation donnée. Il se trouve que dans un métier, chaque professionnel dispose d'un portefeuille de gestes métier qu'il mobilise en fonction de la situation rencontrée. Plus il est riche de gestes potentiels, qu'il sait solliciter à temps, quand la nécessité s'en fait sentir, plus c'est un grand professionnel. Le standard nie cette vérité, que chaque acte est singulier hors du monde étroit des organisations mécanistes, en voie de disparition accélérée dans le monde occidental.

Ce débat posé aux experts, ceux-ci répondent par un concept de standard intégrant la complexité des situations réelles. Le standard, dès lors, devient une enveloppe dans laquelle s'exerce le choix, l'initiative, la créativité. Est-ce encore un standard ? La volonté d'unité d'action, de normalisation, à l'origine du standard, mérite d'être repensée dans le cadre de l'exercice des métiers complexes. Il est fort à parier que les hommes de métier lui trouveront un nom plus avenant, comme celui, par exemple, de « gestes professionnels ». Le mot de « standard », pourra alors prendre la place des gestes les plus simples : ceux qu'on transmet aux débutants.