

# **Le lean et l'activité humaine.**

## **Quel positionnement de l'ergonomie, convoquée par cette nouvelle doctrine de l'efficacité ?**

**Fabrice Bourgeois**

Omnia intervention ergonomique, 12/14 rue Courat 75020 Paris  
Université Paris Ouest Nanterre Le Défense  
fabrice.bourgeois@omnia.coop

**Olivier Gonon**

ERGOnova, 78 chemin des 7 deniers, 31200 Toulouse  
o.gonon@ergonova.fr

### ABSTRACT

Lean production and human work. How should ergonomics react to this new concept of efficiency? Ergonomists are receiving a growing number of requests directly connected with Lean production. It's true that there's nothing really new about just in time methods, kanban, kaisen and so on in the business environment. What is new is the way Lean has burst into the company as a global system, and the uproar caused by the values it encompasses. This points to a major change in the notional referents of companies' efficiency, impacting work resources and the interpretation of results. The promises of Lean offer companies an opportunity to «change», not just for the «better» (greater agility and flexibility, and faster reaction times) but also for the «good» (emancipation from Taylorism to the point of finding a natural closeness to ergonomics). That last statement raises a number of questions. It was introduced by Lean specialists rather than by ergonomists, and it seems natural therefore that a «disciplinary» response, which does not yet exist, should be provided. There are already several different positions in the field of ergonomics but they cover a very broad spectrum, ranging from those who claim that the Lean is practically equivalent to the end of ergonomics, thereby supporting the correspondence theory, to those who see it as a new form of Taylorism, a new threat to be fought against. On this topical and controversial issue, the authors' intention is to initiate a dialogue between practitioners and researchers to reach a better understanding of the relative positions of work and of ergonomics.

### KEYWORDS:

Lean, ergonomics, performance, efficiency, paradox, work, standard

## **Introduction**

Lors du congrès de la SELF 2009, une table ronde « Ergonomie et *lean*, des collaborations possibles? » a été organisée<sup>1</sup> de façon à rendre compte d'expériences d'ergonomes inscrits dans des contextes professionnels diversifiés<sup>2</sup>. Le constat partagé est que le *lean* est de plus en plus présent dans les entreprises, dans un contexte d'évolution des modes d'organisation où dominent le flux tendu, la solution immédiate et la chasse aux coûts. En effet, le *lean* propose une façon de penser l'efficacité, des outils formatés et des actions « coup-de-poing » en s'engageant sur des objectifs

1. Table ronde proposée, organisée et animée par Olivier Gonon (ERGOnova) <http://www.self2009.org/programme/lean.html>

2. Fabrice Bourgeois (OMNIA Intervention Ergonomique), François Coutenceau (SECAFI Changement-Travail-Santé), Julien Falgayrat (ERGOnova), Stéphane Lauret (groupe PSA Peugeot Citroën).

d'amélioration de la performance à très court terme. Son déploiement est soit exigé des clients devant s'assurer, comme eux, de l'adoption du *lean* par leurs fournisseurs, soit déployé en interne comme condition de survie face à la concurrence.

Dans ce contexte, la table ronde a pointé une grande diversité d'interpellations. Des directions d'entreprises peuvent voir l'ergonomie comme une fonction spontanément intégrée, simplement pragmatique, des applications du *lean*. Ou au contraire, elles peuvent voir dans l'ergonomie une ressource les aidant à sortir d'un modèle de performance qui ne s'avère pas, avec l'expérience, si vertueux que cela. En cela, cette demande n'est pas si éloignée de celle des CHSCT, via les expertises, qui voient dans l'ergonomie, un moyen d'instruire leur défiance face au *lean*. Aussi, pour certains, les objectifs du *lean* et de l'ergonomie peuvent paraître proches. Pour d'autres, l'ergonomie doit conserver une pensée propre et singulière. À laisser libre cours à cet éventail de représentations, la schizophrénie guette l'ergonome et ravive des querelles au sein de la discipline.

Alors, doit-on faire contre le *lean* ou avec ? Comment intervenir dans des entreprises où le *lean* est déployé, sans que l'ergonome soit « noyé » dans une démarche globale, ou instrumentalisé au service d'une doctrine qui lui échapperait ? Quelle efficacité l'ergonomie peut-elle apporter au *lean* ou à côté du *lean* ou encore en alternative du *lean* ? Le *lean* peut-il être considéré comme un modèle de substitution du taylorisme ?...

Sur ces questions, dont on sait qu'elles vont faire controverse, l'intention des auteurs<sup>3</sup> est d'initier un échange avec les praticiens et les chercheurs<sup>4</sup>.

## L'événement : l'entrée des entreprises dans le *lean*

Le *lean* n'est pas une affaire nouvelle pour les ergonomes. Depuis deux décennies, les *just in time*, *flux tiré*, *kaisen*, *kanban*, *smed*, *5S*... et autres composantes du système *lean* (Roart, 2007)<sup>5</sup> sont dans le paysage des interventions. Nous constatons que cette proximité était, jusqu'alors, assez relative car l'ergonomie était identifiée sur la finalité « santé » alors que les chantiers *kaisen* l'étaient sur la « productivité ». Et jusqu'à un passé récent, les entreprises, dans leur majorité, entendaient dissocier les deux. Rares sont les retours d'expérience « explicites » sur la tension entre les deux approches<sup>6</sup>. Il faut noter un rapport de l'IRSST sur la faisabilité d'intégrer l'approche participative associée aux aspects « santé et sécurité au travail » dans celle des chantiers *Kaisen* (Toulouse, Nastasia, & Imbeau, 2005) ou encore une étude de l'INRS sur les effets sur l'activité et la santé des systèmes productifs au plus juste (Morvan, François, & Bourgeois, 2008).

Depuis peu, on remarque l'accélération de l'irruption du *lean* comme *système global*<sup>7</sup> au sein des secteurs industriel et des services. Il est étonnant de se rendre compte que de grands constructeurs – tant automobiles qu'avionneurs – s'y attellent depuis peu de temps, même si certains éléments du *lean*,

3. Les réflexions et les questions qui sont explicitées dans le cadre de cet article sont liées d'une part aux expériences professionnelles des auteurs, et d'autre part à la lecture des présentations des participants à la table ronde.

4. L'actualité nous rappelle à une plus grande visibilité sur ce sujet. L'affaire des rappels Toyota est un événement qui a été fortement médiatisé. Cela n'en fait pas une affaire réglée pour l'ergonomie. Pour autant, un peu comme elle l'a fait à propos du drame des « suicides » de France Télécom, la presse interpelle à sa manière, et souvent avec une certaine qualité, les contradictions du *lean* et laisse, ainsi, un espace de débat ouvert au plus grand nombre (des disciplines) dans lequel l'ergonomie a à faire connaître son approche, son modèle de compréhension et ses propositions d'actions. Mais cela est à construire. La SELF a-t-elle, par exemple, les moyens aujourd'hui de proposer un texte de positionnement sur le *lean* comme elle a su le faire sur la question des troubles psycho-sociaux ? On peut souhaiter que les articles qui suivront ce texte court permettront l'élaboration collective d'une réponse disciplinaire.

5. Voir à ce sujet le très utile et intéressant glossaire de Xavier Roart, sur les termes et définitions des éléments constituant le *lean* ; la liste est impressionnante et permet de mieux cerner le *lean* entre ses composantes et la doctrine.

6. Voir, entre autres, les contributions de F. Daniellou et B. Dugué dans L. Théry (Ed), *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, (pp. 17-80). Paris: La Découverte.

7. Voir le mémoire de Master Organisation du travail et ergonomie, Université Paris 1 : *Objectifs et effets du « lean » sur l'activité et la santé : la ligne en U comme terrain d'intervention* (2007). A.F. Beauvois, explore la littérature promotionnelle du *lean* et constate que l'approche managériale est présentée comme une philosophie et un système idéalisé.

appliqués depuis de longues années, laissent croire le contraire. Les demandes que les ergonomes reçoivent sont désormais en lien avec la *globalité du lean*. Elles transitent, assez nombreuses, par les expertises CHSCT. En effet, les syndicats d'établissements ou d'entreprises voient le *lean* apparaître clairement comme un déterminant majeur des réorientations stratégiques des directions et des projets d'investissements et de réorganisation. Les demandes transitent également par des directions supports (Hygiène-Sécurité, Méthodes...) déstabilisées par ces changements. Dans ce contexte, l'ergonomie est explicitement interpellée sur sa contribution à la performance, en plus de celle classique à la santé, si toutefois l'une et l'autre sont encore distinguées tant il apparaît que la performance devient l'axe prioritaire, intégrant ou excluant la santé, selon les cas.

L'irruption du *lean*, comme système global, est donc marquée par un renouvellement – retournement étonnant des valeurs et référents de l'entreprise. Le management affiche, dans ses déclarations et argumentaires, ce qu'il faut désormais convenir comme « mieux » et « bien » pour l'entreprise. Le discours insiste sur l'abandon, voir le rejet du taylorien, responsable de bien de maux pour la santé et la performance. Il annonce sa foi nouvelle dans le *lean*, dont il est attendu, selon eux, une rencontre quasi évidente entre les besoins et les moyens des opérateurs, la préservation de la santé, le développement des compétences et de la performance.

Et c'est cette nouvelle recomposition des valeurs de *ce qui est bien* et *ce qui est mal* qui, aujourd'hui, secoue l'ergonomie. En effet, les promoteurs du *lean* font, à l'ergonomie, des offres d'intégration immédiate. Bien évidemment, l'ergonomie doit s'interroger sur cette invitation qui l'amène à renoncer à des aspects importants de son identité disciplinaire, notamment l'analyse de la demande, à partir de son point de vue. Car il y a une tendance à ce qu'on détermine, sans elle, ce qu'elle doit faire. En effet, on voit apparaître des cabinets d'ingénierie, promoteurs de systèmes clé en main *lean*, qui recrutent ou s'associent à des ergonomes et élargissent leur offre en conséquence. Ainsi peut-on s'étonner d'observer l'ergonomie, ici, réduite à un concept du *geste juste*, version relookée du geste parfait à apprendre<sup>8</sup>. Il s'agit bien sûr d'une ergonomie applicative, au service de la mise en œuvre d'un projet qui n'a pas besoin d'être discuté dans ses bases.

## Les paradoxes saisissants

Ceux qui énoncent l'hypothèse d'une « entente naturelle » entre *lean* et ergonomie s'appuient sur des convergences d'intentions que ces deux approches auraient en communs, notamment sur la base d'une critique partagée du taylorisme. La doctrine du *lean* revendique, en effet, de nombreuses ruptures avec le modèle taylorien<sup>9</sup>. À la spécialisation des tâches qui résultait d'une division du travail reprochable de démotivation, le *lean* dit opposer l'attractivité de la poly-compétence et des tâches diversifiées. Au travail strictement répétitif et spécialisé, il dit opposer l'autonomie d'équipe, l'accès à des machines et tâches variées. Il dit confier la conception au management de production et opérateurs et non plus aux ingénieurs et techniciens, jugés trop éloignés du terrain. Il dit remplacer la suspicion de l'ouvrier « flâneur » par celle du manager qui manquerait d'attention vis-à-vis des difficultés des opérateurs. Il dit évaluer l'opérateur dans sa capacité non plus à occuper pleinement une machine (flux poussé) mais à réduire les stocks et les gaspillages (flux tirés), lui conférant un rôle plus important dans la gestion de l'efficacité, etc.

Ainsi formulées, les critiques du taylorisme par le *lean* présentent des ressemblances avec celles de l'ergonomie. Cette « proximité » n'est évidemment pas recevable sur ces seules impressions de convergence. Pour y répondre, l'ergonomie a à produire un point de vue et un positionnement, aujourd'hui très hétérogène. Cependant, non pas sur les intentions doctrinaires, mais sur les applications concrètes, nous pensons que l'ergonomie a déjà un point de vue, notamment sur des paradoxes

8. On peut guider le lecteur vers la revue « ergonoma » (revue de promotion d'équipements dits « ergonomiques »).

La référence au « geste juste » vient d'un article d'autopromotion d'un cabinet *lean* dans le numéro d'avril-mai-juin 2009, intitulé « ergonomie et *lean*, l'entente cordiale ? quand l'entreprise a le PEP ».

9. Voir l'éditorial de novembre 2005 de l'ENST : <http://www.lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/TaylorismeOuToyotisme>

observés.

Il en est ainsi de la polyvalence ou poly-compétences, depuis longtemps observées avec prudence en ergonomie. Leur caractère vertueux n'est pas systématique et ne s'envisage que si des conditions, actuellement ignorées des applications *lean*, sont réunies. Par exemple, la polyvalence peut produire l'effet inverse recherché, en mettant l'opérateur devant une répétition de situations de (ré)apprentissages coûteux.

Il en est ainsi, également, de la participation des opérateurs dans les chantiers *kaizen*. Leur simple présence ne garantit pas une implication à la hauteur du rôle attendu d'eux. La parole des opérateurs, et donc la convocation du travail et de l'activité, est souvent malmenée par les déterminismes techniques et industriels qui dominent les débats. La difficulté d'évoquer librement et efficacement ce qui constitue leur valeur ajoutée est manifeste, surtout lorsqu'elle correspond, aux yeux de leurs interlocuteurs principaux, à des transgressions quotidiennes des standards ou des... « gestes justes ». Dans certains cas, il y a presque un intérêt vital pour les opérateurs à ne pas dire leurs difficultés afin de ne pas transformer leurs besoins en défaut et de pouvoir conserver le potentiel imparfait de marge de manœuvre qu'ils ont pu constituer. Malgré les sollicitations à écouter les salariés, les ingénieurs et le management ont souvent une lecture des événements du travail, respectueuse de l'efficacité du modèle prévu, sans supposer que l'écart produit par les opérateurs, plutôt qu'un défaut ou une erreur, peut représenter une expérimentation plus favorable, à connaître et à intégrer, telle que l'envisage, d'ailleurs... la doctrine *lean*. Le commentaire de cet opérateur est instructif : « *C'est vrai, le lean nous a permis d'optimiser notre travail, mais il n'a pas pris en compte les actions que je réalise et qui ne sont pas indiquées dans les procédures... Si aujourd'hui vous changez tous les personnels sur l'ensemble des postes, je suis certain que s'ils s'en tiennent aux procédures..., ils n'arriveront jamais à être aussi performants que nous* ».

Autre exemple, les promoteurs du *lean* accordent à l'objectif de suppression des *opérations inutiles*, une vertu de simplification du mode opératoire, qui se trouve ainsi réduit aux gestes « justes » nécessaires pour respecter les exigences du travail. Cette réduction vaudrait moins de pénibilité pour l'opérateur et plus de performance de son activité. Outre le fait que cet objectif présente le risque de re-spécialiser les tâches, il renonce à considérer la variabilité interindividuelle et des situations, ainsi que le mode de constitution de la compétence gestuelle (dans ses dimensions biomécaniques, cognitives et psychologiques), etc.

Certaines de nos interventions ont ainsi permis de montrer que la mise en œuvre du *lean* a souvent eu pour effet une spécialisation (taylorisation). Avant le *lean*, les opérateurs avaient pour tâche d'effectuer l'assemblage de tous les éléments constituant un matériel. Après le *lean*, ils se sont vus attribuer l'assemblage de « quelques » éléments. On observe ainsi la disparition d'une vision globale d'une tâche que le *lean* aurait dû, au contraire, préserver voire renforcer.

Il semble évident que l'ergonomie doit identifier et révéler ces paradoxes et bien d'autres encore, les instruire pour dénouer les confusions qui surgissent derrière le « bon sens » apparent des mots (par exemple : participation, prise d'initiative, efficacité des opérateurs, valeur ajoutée des opérations, place du standard...) <sup>10</sup>. L'ergonomie a à produire des connaissances que le *lean* ne possède pas et qui

10. L'ergonomie est habituée à trouver son identité dans la clarification des paradoxes. Dans les années 80, les nouvelles formes d'organisation, inspirées déjà du toyotisme, commençaient à prendre corps via les unités autonomes de production, le raccourcissement des lignes hiérarchiques, l'apparition des *team-leader*, la polyvalence... Tout un nouveau discours doctrinaire était médiatisé par un ouvrage à succès « réussir l'investissement productif » (ouvrage rédigé par le cabinet de socio-techniciens AEGIST et préfacé par M. Riboux, aux éditions d'organisation, Paris, 1985). Il proposait une démarche de conception (la démarche socio-technique) dans laquelle la place des futurs utilisateurs était enfin reconnue. Il donnait la possibilité aux ergonomes non seulement de s'inscrire dans cette démarche, mais aussi de faire valoir des apports particuliers, notamment celle dans la conception des projets industriels (cf le cours de F. Daniellou « intégration de l'ergonomie dans la conduite des projets industriels », dans le cursus d'ergonomie du CNAM). Mais chaque élément qui pouvait faire consensus social et économique... pouvait également être un piège en puissance. Il en était ainsi de la question de l'autonomie. Comment pouvait-on s'opposer à donner plus d'autonomie à un travailleur ? Mais les premiers paradoxes sont apparus. Par exemple, l'autonomie ou la polyvalence n'étaient

sont de nature à questionner sa doctrine et ses applications.

## Relance de la dispute entre l'ergonomie de la tâche et l'ergonomie de l'activité

Les « développeurs » du *lean* dans l'entreprise justifient le choix des applications avec une argumentation quasi-ergonomique. Et cette insertion peut être très sincère de leur part. Mais bien évidemment elle n'est pas recevable, sauf si certains ergonomes seraient tentés de leur donner un chèque en blanc. On voit bien ici l'enjeu de clarification au sein de notre discipline.

L'interpellation de *lean* prolonge un débat ancien qui pourrait s'intituler « ergonomie et taylorisme, des collaborations possibles ? » et qui ravive la querelle entre l'ergonomie de la tâche et l'ergonomie de l'activité (Hubault, & Bourgeois, 2004).

L'ergonomie de la tâche trouve dans le *lean* un milieu naturellement accueillant. Les principes, quasi-standards, sont là, prévus et offerts. Il n'y aurait plus qu'à les utiliser. Il en va ainsi, par exemple, de la suppression du déplacement inutile : c'est une charge en moins pour l'opérateur et un coût en moins pour l'entreprise. On est dans une logique du *gagnant-gagnant*, rendant inutile le débat et la pensée... pour agir. C'est l'entente cordiale, au point qu'il ne serait pas interdit d'y voir là la fin de l'ergonomie. Elle donne à ses partisans le sentiment d'être dans l'efficacité immédiate.

La seconde considère le *lean* comme un système non fini, non résolu, avant tout comme une doctrine dont les applications émanent de convictions potentiellement génératrices de tensions. Là, l'ergonomie doit absolument conserver une pensée propre. Un déplacement est-il utile ? Inutile ? Ce n'est pas joué d'avance.

## Épouser, s'opposer, exister ?

Quelle pensée propre peut-on avoir non seulement sur les applications *lean* mais aussi sur la doctrine ? Entre la doctrine et ses applications, le positionnement n'est peut-être pas tout à fait le même. Car les choses semblent un peu plus compliquées qu'en apparence. Du point de vue doctrinaire, le *lean* n'impose pas la suppression des déplacements. C'est dans les formes d'application que le *déplacement d'un opérateur s'est révélé comme* un défaut, une erreur, une opération sans utilité et sa suppression devenue un quasi standard. Mais il faut considérer que la doctrine *lean* n'est pas censée s'opposer au fait qu'un *déplacement d'opérateur* puisse être une ressource, un effet utile. Là, se trouvent à la fois un paradoxe interne au *lean* et, peut-être, une marge de manœuvre pour une pensée autonome.

De même, la démarche participative inscrite dans la doctrine *lean* pourrait être, potentiellement, une possibilité pour les opérateurs de « contrôler » le système de prescriptions en ayant un rôle majeur dans leur reconfiguration. Cette action nécessite qu'ils aient les moyens (et c'est un chantier pour l'ergonomie) de convertir leur expérience de confrontation entre les règles formelles (les standards), et les règles autonomes (illustrant leur capacité de réponses face à des situations changeantes, non programmées, imprévisibles... dans le cours de l'activité quotidienne). Les résultats de ces confrontations vécues par les opérateurs (que nous pouvons appeler règles effectives<sup>11</sup>), ont vocation à deve-

---

pas systématiquement performantes et le consensus a faibli devant les divergences d'interprétation. Pour les socio-techniciens, la plainte de l'opérateur s'expliquait plutôt par le défaut de comportement ou d'éducation. Pour l'ergonome, elle s'expliquait par l'écart entre les moyens et les situations à gérer. Ainsi, malgré la proximité apparente des principes défendus par la socio-technique et l'ergonomie, des divergences fondamentales existaient cependant, dont l'explicitation doit être considérée comme une ressource, une chance.

11. Sur ces notions de règles effectives, nous recommandons le support de présentation de C. Gaudart et K. Chassaing ([www.ergonomie-self.org/media/media41203.pdf](http://www.ergonomie-self.org/media/media41203.pdf)), dans leur conférence introductive du congrès de la SELF à Toulouse (2009) : Organisation du travail et Ergonomie. Les références citées dans notre article proviennent de modèles proposés par de Terssac, Lompré, Carballeda et Daniellou.

nir, selon la doctrine *lean*, des standards réactualisés.

Mais nous voyons bien que cette manière de voir n'est pas offerte dans les applications actuelles du *lean*. Elle pourrait donc devenir une manière de faire, à discuter, élaborer et expérimenter.

Plutôt que d'épouser, ou de s'opposer, il n'est donc pas interdit d'imaginer une place à prendre, une autre démonstration de l'effet utile de l'ergonomie. Car il faut tout de même reconnaître que la doctrine *lean* se présente, aujourd'hui, comme l'unique espace de renouvellement de l'organisation des entreprises de l'industrie et des services. C'est, malgré nous, potentiellement une opportunité qui se travaille et doit être discutée (disputée) par la communauté, sauf à ce que l'ergonomie soit en mesure de proposer un modèle alternatif au *lean*... ce qui, sauf erreur de notre part, n'est pas le cas.

En conséquence, nous appelons à un positionnement qui ne soit pas celle d'une confiance aveugle (équivalente à une intégration pure et simple et à un renoncement de l'ergonomie comme discipline) ou celle d'une opposition systématique (équivalente à un renoncement à intervenir pour transformer...).

## Des rendez-vous nécessaires entre praticiens et chercheurs

Ce positionnement nécessite des rendez-vous entre la pratique et la recherche pour produire des connaissances théoriques et pratiques ajustées. Nous pouvons adresser quelques thématiques de rendez-vous possibles, à laquelle la revue *Activités* pourrait participer :

- La place de la méthodologie d'intervention ergonomique dans la doctrine *lean*,
- L'activité des opérateurs en situation de contribution à la prescription,
- Les tensions entre les différentes cultures de prescripteurs d'applications *lean*, dès lors que les opérateurs sont censés accéder à une forme de prescription,
- Le modèle d'efficacité intégrant les effets utiles et la dimension économique de l'activité de travail<sup>12</sup>,
- Les notions d'initiatives, de marges de manœuvres,
- ...

À vos plumes, peut-être.

### RÉFÉRENCES

- Hubault, F., & Bourgeois, F. (2004). *Disputes sur l'ergonomie de la tâche et de l'activité ou finalité de l'ergonomie en question*. *Activités*, 1(1), 34-53.
- Morvan, E., François, M., & Bourgeois, F. (2008). Les systèmes productifs « au plus juste » : quelle place pour l'activité et la santé. In Ph. Négroni, & Y. Haradji (Eds.), *Ergonomie & conception*. «Concevoir pour l'activité humaine» (43<sup>ème</sup> congrès de la SELF, Ajaccio, 17-19 septembre 2008) (pp. 61-70). Editions ANACT.
- Roart, X. (2007). *Glossaire : Lean, 5S, Kaizen... quelques éléments de définition*. xavier.roart.free.fr
- Toulouse, G., Nastasia, I., & Imbeau, D. (2005). *Etude de faisabilité en vue d'intégrer la santé et la sécurité du travail et l'ergonomie à l'approche PVA-Kaizen*. Etudes et Recherches R-428. IRSST, Québec.

12. Ce chantier de l'instruction par l'ergonomie des modèles d'efficacité est un vieux serpent de mer. Notons qu'à ce propos, il semble exister une confusion, peut-être grave, au sein des ergonomes sur la question de l'efficacité. Pour nous, l'efficacité de (par) l'activité est la dimension absente des modèles d'efficacité des entreprises. C'est la responsabilité de l'ergonomie d'instruire ce manque. Or, de nombreux ergonomes semblent oublier cette exigence en étant directement aspiré (et dévoyé, encore ?) par les exigences d'efficacité de l'entreprise, se laissant ainsi évaluer par les indicateurs classiques.

### RÉSUMÉ

Les ergonomes se voient adresser de plus en plus de demandes directement en lien avec le *lean*. Certes, le Just in time, le kanban, le kaisen... ne sont pas réellement nouveaux dans le paysage. Ce qui par contre l'est, c'est son irruption dans l'entreprise comme système global, et la grande agitation des valeurs qu'il véhicule. Il indique un changement très important des référents notionnels de l'efficacité des entreprises, impactant les ressources de travail et l'interprétation des résultats. Les promesses du *lean* offrent aux entreprises une opportunité de « changer » non seulement en « mieux » (plus grande agilité, réactivité, souplesse...), mais aussi en « bien » (affranchissement du taylorisme au point de se trouver une proximité naturelle avec l'ergonomie). Cette dernière affirmation interpelle. Elle est initiée par les spécialistes du *lean*, et non par les ergonomes, auquel cas il semble normal qu'une réponse « disciplinaire », aujourd'hui inexistante, soit apportée. Des positionnements au sein de l'ergonomie existent déjà, mais couvrent un spectre très large allant, de ceux qui soutiennent que le *lean* n'est pas loin de correspondre à la fin de l'histoire de l'ergonomie, étayant ainsi la thèse de la correspondance, à ceux qui y voient une nouvelle représentation du taylorisme, et la nouvelle menace contre laquelle combattre. Sur cette question d'actualité, qui fait donc controverse, l'intention des auteurs est d'initier un échange entre praticiens et chercheurs afin de parvenir à une meilleure identification de la place de l'activité (de travail) et celle de l'ergonomie.

### MOTS CLÉS

*lean*, ergonomie, performance, efficacité, paradoxe, activité, standard

Article soumis le 28 février 2010, accepté pour publication le 14 mars 2010

### RÉFÉRENCEMENT

Bourgeois, F., & Gonon, O. (2010). Le *lean* et l'activités humaine. Quel positionnement de l'ergonomie, convoquée par cette nouvelle doctrine de l'efficacité ? *Activités*, 7 (1), pp. 136-142. <http://www.activites.org/v7n1/v7n1.pdf>