



**HAL**  
open science

## Une réorganisation au concret

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

Pascal Ughetto. Une réorganisation au concret. XIIes journées internationales de sociologie du travail, Jun 2009, Nancy, France. halshs-00376835

**HAL Id: halshs-00376835**

**<https://shs.hal.science/halshs-00376835v1>**

Submitted on 20 Apr 2009

**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.

# Une réorganisation au concret : l'implantation du *lean manufacturing* comme travail managérial

Pascal Ughetto

Université Paris-Est, LATTTS

(version longue)

COMMUNICATION  
AUX XII<sup>es</sup> JOURNEES INTERNATIONALES  
DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

Nancy, 25-26 juin 2009

---

## Résumé :

Alors que le management des entreprises continue de développer des projets d'implantation du « *lean manufacturing* », le phénomène n'est plus guère étudié par les chercheurs. Nous analysons ici l'activité de conception d'une telle organisation dans une entreprise française de l'industrie. Il y a là l'espace d'un véritable travail managérial d'interprétation des problèmes productifs et de fabrication des réponses à travers l'emprunt de dispositifs dont l'intérêt, pour l'acteur managérial, est de structurer les actions à l'intérieur de l'entreprise.

Mots clés : lean production ; réorganisation ; travail d'organisation ; travail managérial

La *lean production* fait partie des formes d'organisation empruntées au « modèle japonais » auxquelles les sociologues et les économistes du travail s'étaient intéressés de très près des années 1980 jusqu'au courant des années 1990. Mais, depuis, les enquêtes se font plus rares et il est désormais difficile d'estimer le degré

d'intérêt que les entreprises continuent ou non de porter à ce type d'organisation, les formes concrètes qu'il revêt éventuellement. On ne sait pas grand-chose non plus de la rationalité ou des rationalités qui pourraient présider aujourd'hui à la mise en place d'un changement organisationnel de ce type.

Dans cette communication, nous voulons contribuer tout d'abord à documenter un phénomène qui manque de descriptions empiriques récentes en rendant compte du cas d'une entreprise, appartenant à un groupe américain de l'industrie qui a décidé l'implantation de la *lean production* dans toutes les régions du monde où il est installé. En ayant suivi les travaux du groupe de directeurs d'usines et d'ingénieurs chargés, sur plusieurs mois, de concevoir le dessin de la nouvelle organisation, en France<sup>1</sup>, nous avons la possibilité d'explorer les formes d'appropriation de l'injonction venue de la tête du groupe et la construction des rationalités locales qui ont guidé le travail managérial.

Ce matériel empirique permet, en effet, également de s'interroger sur ce qu'est une réorganisation en analysant celle-ci comme le produit d'un véritable travail managérial. Alors qu'il ne s'agissait a priori que d'« appliquer la méthode Toyota », méthode parfaitement connue, il s'avère, confirmant les thèses développées en économie par l'analyse évolutionniste, que le management a dû, en fait, passer par un véritable travail de réinvention de cette méthode. Si les « croyances » managériales comptent, on s'aperçoit que celles-ci ne sont pas de pures importations mais sont l'objet d'une construction évolutive.

Nous en viendrons ainsi à suggérer l'utilité d'une approche qui ne procède plus à partir des « modèles d'organisation » mais qui relève davantage d'une sociologie compréhensive de l'activité d'organisation déployée par les managers, en s'attachant à recueillir des faits sur ce que ceux-ci cherchent à faire, les intentions qu'ils poursuivent, les constructions de la réalité qu'ils suivent et réélaborent. Adoptant cette posture, nous nous rendons disponible pour percevoir la méthode en question à travers les perceptions indigènes, ce dont nous rendrons compte en respectant le vocabulaire constaté. « Lean », selon l'expression la plus courante des individus observés, qui lui donne quasiment valeur de nom propre, ne devra pas être assimilé à un dévoiement ou un affadissement de la *lean production*. Celle-ci a aujourd'hui un degré d'existence peut-être moins fort que « le lean ».

---

<sup>1</sup> Nous avons été intégré au « groupe organisation usine » qui, entre septembre 2006 et le printemps 2007, était chargé de dessiner la nouvelle organisation. Le groupe (environ 7 personnes) était composé de directeurs d'usines et d'ingénieurs chefs de projets et se réunissait à peu près une fois par mois, avec, parfois, entre les séances, une délégation faite à des binômes de travailler un aspect plus en profondeur pour restituer ses propositions à la séance suivante. Certains des participants étaient membres du comité de direction de la branche « manufacturing ». Figurait également sur la liste, un consultant spécialiste de la *lean production* mais qui n'est intervenu que ponctuellement (mais avec un effet décisif). Pour notre part, nous avons assisté aux séances principalement dans un rôle d'observateur. Notre contribution est devenue active dans la phase ultérieure du projet où la nouvelle organisation a été expérimentée sur un module test et a donnée lieu à un suivi par observations et entretiens avec les catégories de personnels concernés.

## 1. La *lean production* : oubli des chercheurs, intérêt du management

### 1.1. De la *lean production* au *lean management*, une actualité qui ne se dément pas

Alors qu'elle fait l'objet d'attentions des milieux managériaux et de consultants depuis les années 1980 et qu'elle a commencé à se diffuser dès cette époque, la *lean production* n'apparaît certainement pas comme passée de mode ni entrée dans les faits au point d'être parfaitement assimilée. Y compris chez les constructeurs automobiles, on la voit surgir ces derniers mois presque comme une nouveauté, éventuellement en suggérant qu'on appliquait déjà la méthode *lean* mais insuffisamment ou en n'ayant jusqu'alors pas pris la pleine mesure de sa philosophie<sup>2</sup>. Elle est l'une des voies d'action que, devant les difficultés profondes du secteur automobile dans la crise mondiale apparue en 2008, les constructeurs déclarent vouloir emprunter pour se redresser. En d'autres termes, pour qui voudrait raisonner en termes de cycle de vie des modes managériales (Abrahamson et Fairchild, 1999), la *lean production* vient consolider les thèses qui contestent que toutes ces modes seraient vouées, après avoir crû, à décliner et opposent à cela un effort de compréhension de ce qui contribue à l'institutionnalisation de certaines d'entre elles (Perkmann et Spicer, 2008).

Depuis les débuts de la promotion de la méthode (par Krafcik qui lui a donné son nom dans un article de 1988 de la *Sloan Management Review* puis par Womack et ses collègues du MIT en 1990), la *lean production* est, à la fois, présentée à partir de l'industrie automobile japonaise (et de Toyota plus spécifiquement) et vantée comme méritant d'intéresser tout type d'entreprise et de secteur, et susceptible de s'y appliquer. Mais, plus il a été entrepris de démontrer ces propriétés de généralité de la méthode (*i.e.* la possibilité de théoriser, à l'intention du management des firmes, l'« entreprise *lean* », la nécessité de « penser *lean* »<sup>3</sup>), plus il s'est agi de faire la promotion d'une méthode de management, d'une démarche. Des ouvrages tentent désormais de concevoir la méthode pour les entreprises de service, voire pour des administrations publiques.

Dans le propos initial de Womack, Jones et Roos (1990), il s'agit bien, à partir de l'exemple de Toyota, de faire comprendre l'économie de la production de masse standardisée, ce qu'elle coûte, ses apories, pour mieux défendre l'intérêt de la méthode du constructeur japonais : si la première a besoin de rentabiliser sur de longues séries ses équipements rigides et si, plus quotidiennement, elle exige des stocks tampons pour compenser son peu de flexibilité, la seconde a pour vertu d'utiliser moins de ressources, de consommer juste ce qui est nécessaire. La première a des revers qui sont reportés sur le consommateur (faible variété et coûts

---

<sup>2</sup> Voir la série d'exemples d'entreprises publiée par *L'usine nouvelle* en septembre et octobre 2008.

<sup>3</sup> Titre de l'ouvrage suivant des auteurs du MIT.

résultant des dimensions contre-productives de l'organisation) et sur les travailleurs (travail peu qualifié et peu attractif) et, par contraste, la seconde serait capable d'éviter cela.

La généralisation de l'enseignement permet alors de styliser le modèle d'une « entreprise *lean* », ou d'un *lean manufacturing*, ou encore d'un *lean management*, voire « le *lean* », tous termes à peu près synonymes, dérivés de la *lean production*, mais qui portent, nous semble-t-il, l'ambition de décontextualiser, d'appliquer des principes valant quelles que soient les contraintes sectorielles de produits et de production : *lean* est le fait de gérer avec l'obsession pour l'action managériale (ou l'horizon), de mettre les divers secteurs de l'entreprise sous tension d'une attention aux dépenses inutiles. Il faut, en permanence, pouvoir justifier que l'on ne garde que celles indispensables à la création de valeur pour le client. C'est donc une gestion s'astreignant à l'élimination systématique des sources de frais non créateurs de valeur. « Penser *lean* », c'est alors définir la valeur à partir du point de vue du consommateur final, décomposer la chaîne de valeur et les dépenses qui y entrent, poursuivre la perfection à travers une amélioration continue, etc. Cette présentation des choses repose autant sur les avancées des méthodes contemporaines de calcul des coûts (Mévellec, 1995) et de pilotage de la performance (Lorino, 1997) qui se sont développées parallèlement que sur les purs principes du « système de production Toyota » (SPT).

Plus que le « juste-à-temps » de fabrications en série, le pôle attracteur tend à devenir, précisément, le principe de mise sous tension du repérage des inefficacités et de leur traitement.

Cette démarche (terme que des spécialistes français comme G. Beauvallet préfèrent) cohabite, dans l'univers des méthodes de management, avec les autres prescriptions (parfois parallèles, parfois concurrentes, voire contradictoires) proposant également une organisation, une structuration, un « pilotage » de la mise sous tension des organisations productives : aussi bien les méthodes de comptabilisation des coûts et les indicateurs de gestion<sup>4</sup>, que des méthodes d'amélioration des processus (par exemple, Six Sigma, qui apparaîtra dans notre cas d'étude).

« Le *lean* » est, alors, en particulier, une démarche visant à « s'obliger à déclencher systématiquement des alertes » (Beauvallet, s.d., p. 7). L'amélioration continue devient un vrai phénomène à organiser, c'est-à-dire *a)* à faire exister et « surnager » dans la multitude d'objectifs que suivent ou qu'envisagent furtivement le management, stratégique ou de terrain, à longueurs de journées et *b)* à piloter.

---

<sup>4</sup> Qui ne sont pas obligatoirement d'une philosophie identique à celle du *lean*. Cf G. Beauvallet (s.d.) : « la qualité première d'un indicateur dans la démarche *lean* n'est pas d'être synthétique mais de déclencher et de soutenir l'analyse. D'où les formes spécifiques qu'y prennent les indicateurs classiques : un suivi graphique heure par heure de la production plutôt qu'une somme sur la journée ; un recensement exhaustif des incidents de qualité plutôt qu'un indicateur qualité agrégé ; la liste des pannes machines plutôt qu'un indicateur composite de taux de panne, etc. » (p. 5)

## 1.2. Etudier « le lean »

La vague de travaux de recherche qui, pour l'essentiel, s'est achevée dans le courant des années 1990, avait pour objet la *lean production*, dans l'industrie automobile. Principalement, il s'agissait de partir de *The Machine That Changed the World* et de sa modélisation de l'avenir pour apprécier les transformations réelles du travail et, notamment, mesurer les écarts entre les premiers et les secondes. Les applications de la méthode en dehors du contexte japonais de formation – dans les « transplants » britanniques, chez les constructeurs américains, assez peu chez les constructeurs français – servent alors à prendre la mesure, à l'épreuve d'autres contextes, de ce qui résiste des déclarations programmatiques des auteurs du MIT et/ou des réalités japonaises. Les relations de travail sont vues comme étant l'une des grandes épreuves que peut subir le « modèle », par la résistance, le *contested terrain*, qu'elles peuvent y opposer plus durement que celles que l'on constaterait au Japon et en raison des contextes institutionnels différents des relations professionnelles. L'appréhension de la *lean production* se fait, dès lors, généralement en évoluant entre un repérage de la méthode au travers de phénomènes centraux comme le juste-à-temps (ou également les équipes de travail supposées mettre en œuvre une coopération aux objectifs de production et des propositions d'amélioration) et, d'un autre côté, une acception assez large des changements venus du Japon.

On montrera alors, dans cette veine, que le volontarisme optimiste des auteurs du MIT avait peu anticipé sur la rencontre avec un contexte humain, pas nécessairement docile : « Unfortunately, although it recognized the importance of the link between employment practices and manufacturing practices, *The Machine That Changed the World* said very little about the human side of lean production » (Kochan *et al.*, eds, 1997, p. 6). La rencontre avec le syndicalisme des pays d'accueil, européens ou nord-américains, force à des ajustements, des compromis, et les salariés et leurs représentants ne se laissent pas entraîner passivement dans une conception angélique des équipes de production (Stewart *et al.*, 2006). Ou encore, on montre qu'il y a pluralité des modèles, précisément dans les voies de recherche de la coopération autour des objectifs de production et l'établissement de la confiance entre les salariés et le management : « Traditionally, management in American plants was strongly authoritarian ("drill sergeant style"), and labor relations were adversarial. The team organization characteristic of the lean producers emphasizes a different language and manner of communication: all employees are supposed to treat one another with respect and to work for the same goal, as good members of the "Toyota Team", the "Mazda team", and so on. But the team concept is a far cry from democratic work organization and autonomous worker decision making. (...) Lean production may be fragile from a production control point of view, but its factory regime is rigorous with demands for perfect attendance, mandatory company uniforms (...), strict rules of conduct, and an elaborate system of sanctions. » (Berggren, 1992, p. 6). Est aussi soulevée une question quant à la soutenabilité des conditions de travail imposées par le nouveau modèle.

Les auteurs du MIT répondront, dans les éditions ultérieures, en admettant que ce qui est gagné en termes de travail plus intéressant peut se payer – prix de la montée en responsabilité –, par plus de stress, notamment l’angoisse de commettre des erreurs coûteuses (préface de l’édition 2007, p. 12).

Cependant, depuis lors, le modèle a eu une « vie » propre, il a suivi un cours et, en particulier, il intéresse des environnements productifs autres que les constructeurs automobiles ; et ses promoteurs initiaux et ceux qui s’y sont adjoints défendent l’exemplarité de dispositifs de management « lean » sans faire du juste-à-temps la nécessaire pierre angulaire. Il faut ainsi prendre acte d’une évolution. Le modèle a été conçu dans l’industrie de série ; il est désormais regardé par des cadres d’entreprises qui cherchent à l’appliquer dans d’autres types d’entreprises industrielles, voire dans les services : nécessairement, des déformations seront introduites et la répétition du phénomène – l’exception devenant la norme – rendra peu pertinent d’y voir des déviations par rapport à une orthodoxie. Mais, parallèlement, ambitionner, comme le font ses promoteurs, de maintenir l’être d’une méthode ainsi obligée de s’appliquer à des contraintes de produits, d’équipements, de clientèles, si divers rehausse l’importance des outils, des dispositifs, qui en constituent les pivots, les éléments stables. La boîte à outils – faite de *takt time*, fiches *Kan Ban*, procédures « 5S », etc. – doit être prise au sérieux et non pas considérée comme une quincaillerie de consultants. Dans une telle panoplie, ce qui se présentait en lisant les études s’interrogeant sur les applications du SPT par les constructeurs automobiles occidentaux prend ici toute sa dimension : il y a obligatoirement de la sélection, les entreprises ne retiennent que certains dispositifs, font un dessin personnel de l’articulation et de la hiérarchie qu’ils forment entre eux. Il y a des processus de réinterprétation de ce qui est premier et de ce qui est second, cela parce qu’une entreprise ne fait pas table rase du passé pour implanter la méthode mais oblige celle-ci à composer avec une histoire et avec des moyens qui ne sont pas infinis.

Assurément, nous n’avons plus affaire à un modèle d’organisation, mais à une réalité qui se diffracte. D’une entreprise à l’autre, une même désignation – *lean production* – renvoie à des phénoménologies qui, partant d’une même source d’inspiration, suivent des développements qui les font, au moins partiellement, diverger. Et cela force le chercheur à s’intéresser aux constructions spécifiques d’une méthode qui paraît pourtant bien exister, se maintenir, comme ayant une unité, une apparence générale unitaire, en surplomb de ces variations singulières<sup>5</sup>.

### 1.3. « Lean » dans notre cas d’étude

Le cas que nous étudions est celui d’une entreprise, M\*\*\* France, qui rassemble les filiales françaises d’un groupe américain. Le groupe, implanté en Amérique du

---

<sup>5</sup> Ce qui est une autre perspective que celle proposée par Boyer et Freyssenet (2000) qui, en déclinant la variété des « modèles productifs », restent, en quelque sorte, au milieu du gué : à la limite, il y a, dans leur approche, autant de modèles que d’entreprises, voire d’ateliers, ce qui fait perdre son sens à l’idée de modèle.

Nord et du Sud, en Europe et en Asie, est spécialisé sur des gammes nombreuses de produits, tels que les adhésifs et les abrasifs, ayant à voir avec sa maîtrise des techniques de l'encollage et du plastique. Il fabrique des produits comme, par exemple, des rubans adhésifs, des rouleaux de scotch, des éponges grattantes, des revêtements auto-réfléchissants pour panneaux de signalisation, des produits de santé, sur plusieurs desquels il s'est, dans le passé, construit une réputation d'innovateur. Ses productions sont à destination des entreprises et/ou des particuliers. Six usines sont réparties sur le territoire français, certaines intégrées dans le cours des dernières années, à la suite de rachat de PME. Chacune représente des processus et des contraintes de production différents et, au sein de celles-ci, les composantes (« modules ») également. Par exemple, certains modules font travailler les opérateurs sur d'imposantes machines faisant des opérations très standard, d'autres sur de petites machines usinant des pièces à la demande.

En 2006, l'entreprise reçoit une injonction du management américain qui s'impose à l'ensemble des pays : le groupe a fait le choix d'une organisation *lean* et toutes les usines doivent faire l'objet d'une refonte de leur organisation pour y appliquer les nouveaux principes. Les pays – ni, a fortiori, les usines – n'ont pas de latitude à l'égard d'une telle injonction. Aux yeux des dirigeants du groupe, elle est la traduction d'une stratégie qu'ils donnent à ce groupe pour assurer sa performance. « Lean » succède, de ce point de vue, à une autre méthode, Six Sigma, qui avait été apportée de chez General Electric par le prédécesseur du PDG actuel, au pouvoir durant toute la première moitié des années 2000. Méthode de rationalisation des coûts qui consiste à maîtriser la qualité en augmentant la constance de ce que produit un processus de production et en traquant les sources d'écart à la moyenne, Six Sigma avait incarné la rupture de stratégie qu'avait portée ce PDG : au sein d'une entreprise accordant de la valeur à être constamment innovatrice, et octroyant des moyens pour cela (grande liberté des bureaux de R & D sur les objets de recherche, les temporalités de développement de nouveaux produits et les possibilités d'échec), le message et les actions avaient été de remettre de l'ordre et un souci d'être efficient dans l'utilisation des moyens. Les équipes de recherche avaient été recentrées sur des horizons de plus court terme et une obligation de prouver le rendement de leur travail et, plus généralement, toute l'entreprise avait été soumise au souci, en développant des projets Six Sigma, de rationaliser des fonctionnements pour éliminer les zones d'inefficacité et les coûts inutiles.

La branche française – au moins elle – avait plutôt mal vécu cette ère. Aujourd'hui, des cadres aux opérateurs, on en parle souvent en admettant que « Six Sigma a eu du bon », mais en estimant que cela avait introduit une concentration excessive sur le court terme, l'obsession du chiffre, et donc, globalement, une modification malvenue des modes de direction, de gouvernement, de l'entreprise. Chez les cadres, les plus anciens déplorent volontiers le manque de sens des ordres qu'ils reçoivent et la perte d'identité de l'entreprise, celle qu'ils appréciaient.

Dans les années 1990, la branche française avait traduit les principes qui avaient alors cours dans une organisation de la production et du travail tournant les usines vers l'innovation : celles-ci étaient structurées autour de l'unité la plus décisive



qu'étaient les « modules » (eux-mêmes réunis en « opérations »). Les modules étaient des ensembles consacrés à des productions mais avaient également pour mission d'assurer leur développement et les chefs de modules avaient donc le droit et l'objectif, à côté de la conduite quotidienne de l'activité de production, de faire des propositions pour ce développement. Articulant le court et le long terme, l'opérationnel et le stratégique, le chef de module avait comme moyen et comme objectif de mobiliser et développer les contributions qu'il pouvait trouver chez les opérateurs, qu'il encadrait directement, sans niveau hiérarchique intermédiaire. L'organisation avait alors intégré des contrats de développement des compétences par lesquels le chef de module et un opérateur convenaient de l'intérêt commun trouvé par l'entreprise et ce dernier dans une évolution de sa compétence et fixaient les moyens et les échéances sur lesquels chacun s'engageait, le tout sanctionné par un gain de coefficient.

Cette organisation, qui avait réellement « vécu » pendant quelques années, a subi les effets du temps (les chefs de module arrivés les plus récemment n'ont guère accordé d'intérêt à ces contrats) et le contrecoup des orientations à certains égards contradictoires de la philosophie Six Sigma.

Lorsque, en 2006, l'injonction arrive de la direction américaine du groupe vers la branche française d'appliquer « Lean », cela apparaît, certes assurément pas comme l'annonce de la fin d'une parenthèse de rationalisation des coûts, mais comme la manifestation d'une rupture avec les obsessions précédentes et une nouvelle manière, moins « court-termiste », de réfléchir à l'organisation. Là où Six Sigma donne l'impression de faire des explorations ciblées sur des sujets et d'additionner des refontes de processus isolés, Lean bénéficie, chez les cadres de M\*\*\* France, d'un a priori plus favorable en ce qu'il est perçu comme représentant un souci plus constant et plus généralisé (autrement dit, plus continu dans le temps et dans l'espace) d'amélioration de l'organisation.

C'est ainsi que Lean s'introduit dans l'entreprise. Elle paraît se satisfaire d'une obsession pour Toyota moindre que celle qui était scrutée par les auteurs de *The Machine...* et par leurs critiques. Des directeurs aux opérateurs de M\*\*\* France, cette origine ne fait l'objet d'allusions que de manière intermittente, sans jamais réellement donner lieu à un jugement, positif ou négatif. L'expression « juste-à-temps » elle-même, qui paraissait pourtant en constituer l'une des composantes systémiques, est peut-être encore moins citée, alors que, à l'inverse, l'idée d'amélioration continue est sans doute ce qui est le plus couramment mis en avant. On visualise à travers elle des réalités très précises : notamment, la considération qui est accordée, par les processus de direction, à la sortie quotidienne des produits, aux espaces de production, à l'organisation des processus de production, ainsi que la nécessité qui est reconnue de remédier à des imperfections de cette organisation.

Nous ne détenons pas de documents internes permettant d'attester qu'il en va ainsi des discours du management américain ; mais c'est un fait pour la branche française.

## **2. Une réorganisation *lean* ; un travail managérial**

Le chercheur appelé à reconstituer de l'intérêt pour « le *lean* » est, ainsi, invité à se montrer disposé à faire abstraction de la connaissance qu'il pourrait avoir préalablement de la *lean production*. Comme un ethnologue, il lui est demandé de renoncer à penser quoi que ce soit au sujet de cet objet dont il s'aperçoit que, ailleurs que dans son monde, il est manipulé avec des représentations indigènes qui ne lui attribuent pas des caractéristiques ni des significations qui lui paraissaient pourtant aller de soi.

### **2.1. Implanter la méthode Toyota ?**

Commence à se comprendre le fait qu'« implanter » Lean, ordre donné au management de la branche française, passe par des chemins qui, non seulement, n'en font rien de mécanique, mais fait douter qu'il existerait, dans l'espace des idées des managers dans le monde, une méthode Toyota et une méthode unique. Il en existe une pluralité, car la méthode n'existe pas indépendamment des significations qui lui sont associées.

Il y avait illusion à croire que l'entreprise M\*\*\* France allait tout bonnement appliquer la méthode Toyota. Certes, la méthode paraît tellement connue, avoir été tellement vulgarisée depuis les années 1980, et en même temps suffisamment simple à exposer, qu'on imaginerait volontiers que les dirigeants de la branche française étaient en train d'entrer sur des chemins très labourés, à l'horizon, au débouché, parfaitement clairs. A la limite, il leur suffisait d'acquérir un manuel dans les rayons de littérature gestionnaire d'une librairie et de regarder ce qu'avaient installé les constructeurs automobiles et leurs équipementiers. Mais des analyses économiques relevant de théories « hétérodoxes » étaient là pour faire savoir, avec de sérieux arguments d'économie industrielle à l'appui, qu'il n'y a jamais de pures imitations et applications de méthodes. La théorie économique évolutionniste (Nelson et Winter, 1982 ; Dosi, 1988 ; Amendola et Gaffard, 1988), en particulier, conteste l'analyse du progrès technique relevant de la théorie économique dominante qui laisse penser que les entreprises pourraient purement et simplement acquérir des innovations sur le marché, et par exemple des méthodes de production. Elle suggère, à l'inverse, qu'il existe nécessairement un coût de développement en interne, correspondant au processus par lequel il va nécessairement falloir passer pour découvrir concrètement ce que l'innovation implique, la manière dont elle peut être adaptée à la situation locale, la familiarisation et donc la découverte par essais-erreurs de la manière dont elle fonctionne, etc. Bref, il n'existe pas de pure implantation, mais, à un degré ou à un autre, des formes d'innovation complémentaires de cette importation : on rejoint obligatoirement, même à une échelle réduite, les propriétés d'un processus d'innovation ; c'est-à-dire qu'il s'agit d'une trajectoire, dépendante du chemin suivi, de constitution de connaissances, ayant une dimension tacite et spécifique.

## **2.2. Lean : une méthode pour répondre à des défauts de l'organisation précédente**

Le management de la branche française n'avait, certes, guère de possibilités d'échapper au commandement venu des Etats-Unis d'implanter la nouvelle organisation. Mais il y a rapidement vu quelque chose de plus positif qu'une injonction : « Lean », qu'on lui demandait d'appliquer, offrait, selon la première vision qu'en avaient les membres de ce management<sup>6</sup>, des caractéristiques qui leur paraissait intéressantes compte tenu de l'impression qui les gagnait depuis quelques mois ou quelques années d'un relâchement de l'efficacité de leurs processus productifs. Avant l'injonction américaine, un certain nombre de dirigeants de la branche française avaient formé un diagnostic d'insuffisances récurrentes dans ces processus, allant parfois jusqu'à l'idée d'un essoufflement de l'organisation remontant à la décennie précédente. L'organisation précédente avait, en particulier aux yeux de ceux qui avaient participé à sa construction, fini par déboucher sur des « dérives ». L'accord s'est imposé sans peine pour estimer que cette organisation était travaillée par des tensions dont le point de manifestation le plus visible était la fonction de chef de module.

De l'avis de tous les directeurs d'usine, les chefs de modules étaient débordés. Interlocuteurs uniques, d'un côté, de leur hiérarchie d'opération ou d'usine et, de l'autre, des opérateurs, ils étaient assaillis de demandes à longueurs de journées, sans parvenir à les traiter toutes, et opéraient donc des sélections qui laissaient des problèmes en jachère. Le rôle supposé s'exercer, pour une partie, sur l'opérationnel et, pour l'autre, sur un horizon de plus long terme devenait théorique : manquant de temps pour « se poser » et traiter les problèmes de fond, ils étaient accaparés par les urgences, mais, par un paradoxe apparent, souvent en fuyant l'opérationnel. Les plus jeunes chefs de modules, recrutés avec la promesse d'une carrière les faisant progresser rapidement vers des responsabilités de plus haut niveau, avaient, par exemple, pu avoir tendance à privilégier « les réunions business » et, donc, à ne pas investir « le terrain », où ils laissaient, du même coup, les opérateurs sans réel encadrement. Ils ne faisaient pas nécessairement le lien entre les problèmes que leur faisaient remonter les opérateurs et ceux, à leurs yeux plus nobles, évoqués dans les niveaux de décision stratégique. En outre, embrassant un périmètre très large, ils devaient aussi encadrer et être les interlocuteurs principaux sur une pluralité de dimensions techniques (qualité, maintenance, etc.) qu'ils ne pouvaient toutes maîtriser, ce qui contribuait, là encore, à ce qu'ils désinvestissent certains points d'amélioration possibles de la gestion de leur module<sup>7</sup>. Le système de

---

<sup>6</sup> Nous parlons ici du management du « manufacturing » et de la « supply chain », c'est-à-dire de la division principale, celle de la production et du traitement des commandes. Il comprend un directeur mais aussi un comité des directeurs d'usines.

<sup>7</sup> La suite de l'enquête, dans l'une des usines, a, d'ailleurs, pu révéler qu'une population particulière, celle des planificateurs, dont la contribution est décisive dans le bon fonctionnement d'un module, regrettaient de voir la plupart des chefs de module, incompetents sur leur domaine, ne pas être de réels interlocuteurs et ne pas exercer sur eux un réel encadrement, incapables qu'ils étaient de reconnaître leur travail et de leur fixer des objectifs.

pilotage de leur performance n'obligeait en rien à repérer ces abandons et à les forcer à travailler dessus.

A travers les chefs de modules était alors perceptible que l'organisation pouvait manifester des limites dans sa capacité à identifier et obliger à traiter des problèmes revenant régulièrement dans le quotidien de la production. C'est ce jugement, qui était déjà largement constitué, qui a contribué à ce que le management de la branche française « s'empare » facilement du commandement qui lui avait été fait d'appliquer « Lean ». Car, à partir de la communication qui leur avait été faite sur elle, celle-ci leur apparaissait présenter précisément les propriétés susceptibles de constituer des réponses aux insuffisances ressenties. Lean a été comprise comme une méthode d'amélioration continue, introduisant une structuration qui manquait à la précédente organisation.

En quelque sorte, Lean introduit de l'organisation dans l'organisation. A mesure qu'a avancé le dessin de la nouvelle organisation, a progressé, chez les managers français, la représentation des dispositifs dans lesquels Lean pouvait se concrétiser et de leur effet de cadrage des actions, et notamment celles des chefs de modules.

<b>Dispositif</b>	<b>Effet de cadrage</b>
Découpage en modules et cellules Animateurs de cellules (a)	La cellule évite que le périmètre du chef de module n'embrasse un nombre trop grand d'opérateurs et que ceux-ci manquent parfois d'un interlocuteur, faute, pour le chef de module, de temps à leur consacrer. L'animateur décharge le chef de module des problèmes de très court terme, ce qui libère du temps pour se consacrer au travail sur les actions de fond.
Lignes de pilotage (lignes hiérarchiques) par métier (production, technique, planification...)	Chef amené à, et capable de, « challenger » (b) ses équipes, car capable d'avoir des discussions métier, de fixer des objectifs pertinents et de vérifier que les personnes font les efforts pour les atteindre.
Réunions « Top 5 », « consolidation top 5 » (et tableaux de graphiques correspondants) (c) (etc.). « Management visuel » (d)	Identification de problèmes relevant, en apparence, du détail mais qui ont des effets sur la performance et que les équipes s'étaient habituées à ne plus signaler faute qu'ils soient repris et traités. Traitement des problèmes qui peuvent l'être rapidement, transmission au niveau hiérarchique pertinent ceux qui engagent des niveaux de responsabilité plus élevés.
Processus d'« escalade » (e)	Obligation faite à tous les niveaux hiérarchiques successivement concernés de se rendre disponibles pour constater une panne ou tout problème et le traiter sans délais.
Standards	Eviter la déperdition de temps que représente le fait que chacun réinvente des procédés par méconnaissance de ceux qui ont été codifiés.

- (a) : Les modules sont désormais divisés en cellules dont la taille n'excède guère huit ou neuf personnes. Un opérateur assure, sur environ 20% de son temps, la fonction d'animateur de cellule (résolution de problèmes, affectation des opérateurs sur les postes, animation des « top 5 », etc.).
- (b) : Le terme – qui n'est pas « lean » – rend compte de la sollicitation d'un individu par sa hiérarchie qui lui demande de ne pas s'en tenir à ses performances actuelles mais lui fixe de nouveaux objectifs, lui commande de réfléchir à de nouvelles manières de s'organiser, etc.
- (c) : Le top 5 est une réunion de cinq minutes en début d'équipe : l'animateur de cellule, s'appuyant sur un tableau d'affichage, fait le point sur ce qui a bien ou mal fonctionné durant le travail de l'équipe précédente et les objectifs (de niveau de production, d'engagement des machines, etc.). Leurs conclusions sont remontées vers une réunion similaire entre cellules (consolidation des top 5).
- (d) : Le lean management privilégie un pilotage de la performance par des instruments visuels, rapidement perceptibles, de mise sous tension (tableaux d'affichage tenus à jour, emplacements clairement délimités, etc.) plutôt que par d'abstraites indicateurs chiffrés.
- (e) : Nom que le groupe organisation usine finira par donner au mécanisme d'alerte sur les problèmes productifs (pannes...) et à leur transmission remontante vers les niveaux hiérarchiques capables de les traiter.

*A posteriori*, l'organisation précédente apparaissait, au contraire, comme dépourvue de colonne vertébrale, invitant au relâchement.

### 2.3. La réinvention locale de Lean

Est-ce une compréhension locale de la *lean production* ? Assurément, il y a une interprétation sélective : par exemple, des dispositifs comme le *takt time*, auxquels des auteurs comme Shimizu (1999) accordent un rôle décisif dans la présentation de la logique de la *lean production* se révèlent ici, à première vue, quasiment ignorés. Si l'on circule dans les ateliers, on verra bien des tableaux de *takt time*, mais sur lesquels il faut interroger les chefs de module pour qu'ils en parlent, tant ce qui les accapare réellement dans la nouvelle organisation semble constitué par d'autres dispositifs. De même, le « juste-à-temps » est un terme qui n'est quasiment pas utilisé ; on entend parfois parler de « flux tiré » et les cartes Kan Ban ont été introduites.

Sans doute, l'une des différences majeures est-elle produite par le contexte sectoriel : alors que la *lean production* a été conçue dans et pour l'industrie de série, les productions de M\*\*\* France portent souvent sur de plus petites séries et une partie des opérations de production relève de l'activité de process. Les configurations de pur assemblage de composants standard sont plus marginales que typiques et ne guident donc pas la réflexion. C'est ainsi que, même si l'on prend les méthodes japonaises du point de vue de leur esprit, M\*\*\* France est, à la fois, en conformité avec cet esprit et dans le cadre d'une compréhension spécifique : Jobard et Grégory (1995), dans un paragraphe consacré au passage au toyotisme résumant : « Béranger analyse, à la suite des japonais, les cinq handicaps essentiels de l'organisation de la production telle que pratiquée dans les entreprises occidentales : pannes fréquentes des machines, longs changements d'outils qui font perdre du temps, mauvaise implantation des machines et des cellules de travail dans les ateliers, qualité non maîtrisée, et enfin contraintes dues aux déficiences des

fournisseurs. » (*ibid.*, p. 564). Ils schématisent cela par un empilement de cinq rochers dissimulés par la ligne d'eau de surface qui symbolise le niveau de stocks. « Ces cinq obstacles (ou rochers) freinent le flux de production ; pour que l'écoulement continue, les entreprises "camouflent" ces rochers en augmentant les stocks. Les dysfonctionnements existent toujours et le coût de stockage augmente. » (*ibid.*). Chez M\*\*\* France, le message principal est bien de lutter contre les processus conduisant à ce que « les dysfonctionnements existent toujours » et les dispositifs mettant sous tension par la mise en visibilité et par l'obligation de traiter ces dysfonctionnements, sont bien retenus ; mais cela n'est pas tiré par l'élimination des stocks et ses vertus disciplinaires. En résumé, l'esprit est là, les outils sont souvent là, et pourtant les ajustements, la spécification, sont très présents. Mais, d'ailleurs, si cela n'est pas tout à fait conforme à la *lean production*, ce n'est pas sans fidélité au *lean management* pour ce qui est de l'effort fait par celui-ci de se détacher des seules configurations productives typiques de l'industrie automobile.

En tout cas, le processus de réinvention que pronostiquait l'économie évolutionniste se vérifie.

On remarquera, par ailleurs, que Lean, dans cette compréhension est une organisation dont le premier destinataire est les cadres (et secondairement, seulement, les opérateurs), là où les sociologues du travail se préoccupaient des conséquences de la *lean production* pour le travail ouvrier<sup>8</sup>.

### **3. Réintroduire de l'organisation dans l'organisation : une activité managériale**

#### **3.1. Ni pure mode managériale, ni modèle d'organisation...**

Dans le cas que nous étudions ici, il y a la possibilité de prendre la mesure de l'épaisseur d'un travail managérial parce que l'implantation de Lean ne s'est réduite à aucun des deux mécanismes que les théories nous laisseraient attendre.

Premièrement, cela n'a pas été une passive contamination des dirigeants par une mode managériale. Comme cela a été dit, il s'agit, moins qu'ailleurs, dans le cas d'espèce, d'assimiler une telle mode managériale à un phénomène passager, sans assise solide. Il y a bien une forme d'ancrage, dans des problèmes éprouvés, et une adhésion raisonnée. Mais, plus encore, le défaut d'une analyse en termes de mode managérial est que cela incite à surestimer la part de légitimation purement rhétorique du fonctionnement des entreprises et à oublier l'effet pragmatique puissant venant du fait que l'on a, d'abord et avant tout, affaire à des organisations productives, qui sont chaque jour devant l'épreuve de réalité de faire sortir les produits promis. Assurément, le travail managérial intègre les dimensions que peut,

---

<sup>8</sup> Même si, par ailleurs, la création de la fonction d'animateur de cellule s'est avérée, par le grand succès qu'elle a rencontré, constituer un véritable bénéfice pour les opérateurs (réouverture de carrières ascendantes).

par exemple, décrire la théorie néo-institutionnaliste de l'entreprise : les structures formelles ont à voir avec des mythes, qui sont la construction d'une rationalité à laquelle le management aime à s'en remettre (Meyer et Rowan, 1977) ; il emprunte les formes de légitimité des organisations à son environnement par mimétisme et isomorphisme institutionnel (Di Maggio et Powell, 1983). Mais les problèmes productifs, les théories qu'il faut s'en donner pour les rendre compréhensibles et les domestiquer dans des proportions valables (Veltz et Zarifian, 1993) comptent, voire l'emportent : les entreprises ne sont assurément pas de purs lieux d'idées. La légitimité est questionnée, quotidiennement, à l'aune de l'efficacité<sup>9</sup>. Et cela d'autant plus dans notre cas d'étude que les participants au projet d'organisation usine sont, pour la plupart, des ingénieurs fortement ramenés, dans leur activité, vers des réalités de terrain.

Deuxièmement, s'il y a, dans le cas étudié, l'épaisseur d'un travail managérial, c'est parce que l'on n'a pas affaire à une rationalité économique de la *lean production* surplombant les décideurs, une évidence de ce que cela « rapporte » en termes, par exemple, d'intensification du travail. Dans le passage de la lean au lean, il y a la transition d'un « modèle » à des dispositifs (une boîte à outils). Mais, dans ce cadre, il y a un travail de compréhension de la finalité exacte des dispositifs, de ce qu'ils peuvent produire, de leur capacité à répondre à un problème productif identifié (ce qui suppose que le management en passe par une activité d'explicitation, donc de construction, du problème), de ce qu'ils ne pourront pas produire, de l'articulation en contexte réel des outils retenus, etc. Cette activité, c'est le passage du lean à Lean. Mettre en place le lean, dessiner ce que sera Lean chez M\*\*\* France, exige toute une élaboration de l'organisation concrète des dispositifs productifs autour des dispositifs lean.

### **3.2. ... Mais travailler à structurer de l'organisation**

Le travail qu'ont fait les managers observés a, en premier lieu, été de convertir leur perception d'inefficacités dans l'organisation précédente – qui, selon les individus, en était à des degrés d'avancement très variables – en analyse plus soutenue de l'origine des problèmes. Cette analyse devait devenir collective – alors qu'est apparu, jusqu'à la fin des travaux, que les accords d'interprétation de la situation n'excluaient pas que tous ne soient pas en permanence « sur la même longueur d'ondes », sans qu'il soit toujours facile de dire si resurgissaient ainsi de réels désaccords de fond ou des divergences plus secondaires. Cette analyse était structurée par le point de référence que constituait Lean : c'est lui qui aidait à se représenter comme enjeu, comme point d'attention à préserver, de trouver les modalités pour faire surnager des problèmes productifs qui, sans cela, s'évanouissent. Les dispositifs aidaient à se constituer cette représentation, à consolider l'image mentale (e.g. : le management visuel oblige à garder le souvenir

---

<sup>9</sup> Ce qui ne ramène pas spontanément « sur terre » les dirigeants qui s'en seraient abstraits ; mais c'est bien sur ce registre que la pertinence des modes managériales est mise en discussion dans les espaces de production.

qu'une réponse a été promise sur tel problème) et, réciproquement, des membres du groupe chargé de la réorganisation s'aidaient mutuellement à comprendre le sens des dispositifs en les renvoyant vers la démarche, la philosophie à laquelle ils étaient censés contribuer.

Ensuite, et pour ce faire, le travail a consisté à comprendre concrètement le fonctionnement et les finalités des divers dispositifs et à imaginer la manière dont ils pouvaient être installés et agencés pour constituer une organisation. C'est ici que la contribution du consultant a été déterminante : par une simple présentation de diapositives PowerPoint© et par une visite organisée chez un important équipementier automobile faisant partie de son carnet d'adresses, il a débloqué une activité collective qui s'enlisait, en permettant aux membres du groupe de voir concrètement les dispositifs et les situations et de faire le lien avec les intentions de la démarche.

Derrière le travail d'organisation conceptualisé par de Terssac et Lalande (2002), il y a des activités de travail managériales de ce type, très loin, répétons-le, de la passivité suggérée par certains usages des notions de croyances ou modes managériales.

A l'évidence, les managers puisent dans des méthodes dont, dans de nombreux cas, ils aimeraient – pour reprendre un terme que ces milieux professionnels affectionnent souvent – qu'elles s'« implémentent » comme on installe un logiciel. Mais les logiciels eux-mêmes, en tout cas ceux, compliqués, comme les ERP, les font généralement verser dans des processus beaucoup plus longs, obligeant à des abandons partiels, des refontes, des retours réflexifs sur les intentions, etc. Que « le *lean* » soit une méthode apparemment bien répertoriée, avec ses manuels, n'implique également pas qu'il suffira, précisément, d'appliquer le manuel.

### **3.3. Fabriquer une organisation, fabriquer de l'organisation**

Dans le cas d'espèce, le travail qui a été fait a été, d'abord et avant tout et à travers Lean, d'introduire de l'organisation dans une organisation qui, aux yeux des animateurs du projet, leur paraissait en manquer.

Analysé à partir des modèles d'organisation et, notamment, des alternatives possibles à la *lean production* (Berggren, 1992), cela devrait déboucher sur une interprétation en termes de « retour en arrière » : alors qu'avait été mise en place, dans les années 1990, une organisation fondée sur l'autonomie, la montée en responsabilité des opérateurs, leur compétence, le management annihilerait cela en remontant l'embranchement pour lequel il avait autrefois opté et en reviendrait au point de bifurcation ancien. Là, il récupérerait une route à l'époque écartée, celle de dispositifs d'encadrement, voire de contrôle, du travail. Témoins les standards pour lesquels on retrouve ici de l'intérêt.

Cette interprétation s'ajuste cependant mal à deux observations au moins. D'une part, nous l'avons dit, le travail des opérateurs n'est que secondairement l'objet de l'attention des concepteurs du projet, plus attentifs à celui des cadres de production



et, à travers lui, au fonctionnement collectif. D'autre part, l'animation du projet a été confiée, jusqu'à son départ en retraite, à un cadre d'un profil très particulier : il a été très fortement impliqué dans la conception de l'organisation des années 1990 et, de notoriété publique, dans la période suivante, s'est montré rebelle à l'égard de la méthode Six Sigma, dont il a ouvertement refusé de jouer le jeu (il est l'un des seuls cadres de ce niveau à ne pas s'être fait habilitier « black belt »<sup>10</sup>). Au-delà de cet individu, le groupe organisation usine manifeste lui-même, en moyenne, une assez grande distance à l'égard des procédures Six Sigma. Mais, étant sans doute l'un des connaisseurs les plus fins des usines de l'entreprise, des performances et des limites concrètes de leur fonctionnement productif, des succès et des apories des formes de management qui leur sont appliquées, le cadre dont il est question a été placé à la tête de ce projet stratégique où il a fait un bilan – parfaitement informé – de ce qui, dans l'organisation installée il y a plus de dix ans, a réellement vécu et produit des effets positifs et de ce qui a fini par s'éteindre ou à faire l'objet d'interprétations et de pratiques dégradées (par exemple, un formalisme où l'on a perdu de vue les intentions premières). Il a d'emblée été l'un des plus fermes théoriciens, dans le projet, de la nécessité de « corriger des dérives » par l'apport d'éléments d'organisation dont le recul le force à dire qu'ils finissaient par manquer.

On retrouve ici l'intérêt qui a été porté à Lean par les réorganiseurs quand il leur a été imposé : il a procédé notamment de la connaissance de la centralité des standards dans le *lean*, opposés à l'analyse que l'ancienne organisation avait fini par se relâcher. Cette question des standards, compliquée à interpréter, peut facilement donner lieu à des jugements probablement hâtifs. Elle ne doit pas être trop rapidement assimilée à une retaylorisation.

Dans le toyotisme, les standards et leur centralité correspondent au fait que, à certains égards, le SPT n'est peut-être rien d'autre qu'une décentralisation de la fonction méthodes qui, en étant exercée plus près du terrain et presque constamment, évite de perdre en pertinence par les différences avec le travail réel. Dans ce cadre, le *takt time* joue un rôle pivot (Shimizu, 1999) en constituant un dispositif forçant les équipes à créer les standards pertinents. En même temps, ce dispositif est parfaitement adapté à un contexte productif comme les séries standardisées de l'automobile. Dans d'autres secteurs, y compris industriels, cela ne pourra pas nécessairement jouer ainsi. Dans le *lean manufacturing*, dans la *lean entreprise*, il est ainsi concevable que le *takt time*, bien que présenté comme nécessaire, soit interprété par une entreprise donnée comme n'étant pas des plus cruciaux ; pour autant, l'idée de standards gardera de la pertinence, par exemple pour imaginer comment des standards de rangement « 5S » aident à rationaliser l'espace et, en conséquence, à faire des économies.

---

<sup>10</sup> Les experts du plus haut niveau de la méthode Six Sigma – « black belt » – sont habilités à diriger les projets de grande ampleur. Ce sont des cadres occupant ou appelés à occuper d'importants niveaux de responsabilité. Dans les échelons hiérarchiques inférieurs, on peut être « green belt », pilotant des projets de plus faible ampleur.

Il convient d'éviter le réflexe d'associer en tout et pour tout le phénomène des standards aux nom et théories de Taylor. Il faut, au contraire, suivre Brunsson, intéressé par la multiplicité des standards qui prennent place, de façon croissante, dans notre vie. Ce sont, pour lui, des créations aidant à résoudre des problèmes de coordination : « Without standardization the world would look quite different, and co-ordination would be much more difficult. Standards facilitate contact, co-operation, and trade over large areas and even throughout the world. (...) Standardization may be a way to influence individuals, organizations, or nation-states to do their work in a certain manner, accomplish a certain result, report in a certain way, etc. » (Brunsson, 2000, p. 21).

Chez M\*\*\* France, on voit dans Lean des dispositifs qui vont obliger chacun à tenir compte du fait que, là où il réinvente des façons de faire, des modes opératoires existent éventuellement ; cela devrait corriger la situation où, aujourd'hui, des standards se multiplient sans rationalisation<sup>11</sup> (« il en existe un peu partout, il y a besoin de standardiser »). Bref, l'intérêt des dirigeants de M\*\*\* France pour le Lean est lié à leur perception comme problématiques des déperditions liées à la réinvention de règles, constamment, dans différents points des usines. En termes théoriques, cela revient à dire que là où des dispositifs cognitifs collectifs (Favereau, 1989) s'incarnant dans des standards font l'objet d'investissements de forme (Thévenot, 1985), l'oubli de ces dispositifs équivaut à ce que ne soient jamais tirés les rendements de ces investissements et que des dépenses sont régulièrement réengagées pour parcourir des détours de production déjà couverts.

Derrière le travail de fabrication d'une organisation (*lean*), se découvre donc une activité de travail des dirigeants de M\*\*\* France pour fabriquer de l'organisation et l'imposer là où domine, jusqu'à maintenant, une dispersion des énergies et des coûts (temps de travail) pour s'organiser dans l'urgence quotidienne.

A l'évidence, les résultats de cette activité – standards et dispositifs – entretiendront une tension avec les standards ou les modes opératoires au sens taylorien (au sens où ils peuvent être le véhicule d'apparition d'un idéal d'ingénierie totale, escomptant se subordonner le travail sans aucune faille : Veltz et Zarifian, 1993 ; Freyssenet, 1992). Mais, si l'on suit de près, les actions et les intentions des managers de M\*\*\* France, on voit que la manière dont les standards sont souhaités, la conception que l'on s'en fait, sont plus variées, et que le taylorisme ne constitue pas obligatoirement l'étalon de toutes les rationalités d'organisation du travail.

---

<sup>11</sup> Par exemple, sur un même ensemble de tâches, il peut y avoir des standards hygiène et sécurité, conçus à un moment par les spécialistes concernés, et des standards qualité, conçus à un autre moment et par d'autres spécialistes, favorisant une situation où, en définitive, aucun n'est connu ni appliqué et où les opérateurs inventent leurs propres standards.

## Conclusion

Le cas de M\*\*\* France permet de voir comment le *lean manufacturing* intéresse concrètement une entreprise aujourd'hui, d'une manière qui n'est pas forcément réductible à ce que l'on entrevoyait en étudiant les constructeurs automobiles dans les années 1980 et 1990, ainsi que le travail managérial de construction locale de la méthode. Ce travail présente une réelle épaisseur car il y a bien, de la part des membres du management, une construction des problèmes qu'affronte l'entreprise et des voies par lesquelles l'organisation canalise les actions de façon appropriée ou non à ces problèmes. Adopter la perspective d'un « travail d'organisation » nécessite de doter l'acteur managérial d'une capacité à interpréter les problèmes productif et, d'autre part, d'une activité de fabrication de dispositifs structurant les actions de production. Il faut, pour le sociologue, « animer » l'acteur managérial par cette activité interprétative et d'élaboration (Ughetto, 2001).

## Bibliographie

- Abrahamson, E., Fairchild, G., 1999. « Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4, Déc., pp. 708-740.
- Amendola, M., Gaffard, J.-L., 1988. *La dynamique économique de l'innovation*, Paris, Economica, 161 p.
- Beauvallet, G., s.d. « Le meilleur indicateur, c'est l'usine ! Les indicateurs dans la démarche lean », working paper, n° 12, Telecom Paris, projet Lean Entreprise.
- Berggren, C., 1992. *Alternatives to Lean Production. Work Organization in the Swedish Auto Industry*, Ithaca, Cornell University Press, 276 p.
- Boyer, R., Freyssenet, M., 2000. *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte, 116 p.
- Brunsson, N., 2000. « Organizations, Markets, and Standardization », in Brunsson, N., Jacobsson, B., et al., 2000. *A World of Standards*, Oxford, Oxford University Press, 183 p.
- DiMaggio, P., Powell, W.W., 1983. « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, Apr., pp. 147-160.
- Dosi, G., 1988. « Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation », *Journal of Economic Literature*, Vol. XXVI, Sept.
- Favereau, O., 1989. « Organisation et marché », *Revue française d'économie*, vol. IV, n° 1, hiver.
- Freyssenet, M., 1992. « Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique », *Sociologie du travail*, n° 4/92, oct.-déc.
- Lorino, P., 1997. *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, Editions d'organisation, 3<sup>e</sup> éd., 2003, 521 p.
- Jobard, J.-P., Grégory, P., 1995. *Gestion*, Paris, Dalloz, 764 p.
- Kochan, T.A., Lansbury, R.D., MacDuffie, J.P., eds, 1997. *After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Auto Industry*, Ithaca, Cornell University Press, 352 p.
- Mévellec, P., 1995. *Le calcul des coûts dans les organisations*, Paris, La Découverte.
- Meyer, J.W., Rowan, B., 1977. « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, Sept., pp. 340-363.

- Nelson, R.R., Winter, S., 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass., Londres, Belknap Press of Harvard University Press.
- Perkmann, M., Spicer, A., 2008. « How are management fashions institutionalized? The role of institutional work », *Human Relations*, Vol. 61, No. 6, pp. 811-844.
- Shimizu, K., 1999. *Le toyotisme*, Paris, La Découverte, 113 p.
- Stewart, P., Durand, J.-P., Lewchuck, W., Yates, C., Danford, A., 2006. « Les ouvriers de Vauxhall face à la *lean production* », *Le Mouvement social*, n° 217, oct.-déc., pp. 33-52.
- Terssac, G. (de), Lalande, K., 2002. *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Paris, PUF, 218 p.
- Thévenot, L., 1985. « Les investissements de forme », *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, « Conventions économiques ».
- Ughetto, P., 2001. Tendances contradictoires de l'évolution du travail et renouvellement des analyses : une interprétation à partir des représentations de l'acteur patronal », *La Revue de l'IREs*, n° 37, pp. 31-58.
- Veltz, P., Zarifian, P., 1993. « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, n° 1.
- Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., 1990. *The Machine That Changed the World*, nouv. éd., New York, The Free Press, 2007, 352 p.