

## XXII<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH

Vers un Management des Ressources Humaines durable et bienveillant ?  
26-28 octobre 2011

# LE MANAGER DE PROXIMITE DANS UNE LOGIQUE DE LEAN PRODUCTION : UNE POSITION SOUTENABLE?

**Thierry Colin et Benoît Grasser - Nancy Université/Cerefige**

**Ewan Oiry - Université de la Méditerranée/Lest**

Benoît Grasser, 25, rue du Baron Louis, CS10399, 54007 NANCY Cedex,  
[benoit.grasser@univ-nancy2.fr](mailto:benoit.grasser@univ-nancy2.fr), 03 54 50 43 11.

*Notre communication se propose d'analyser, dans un site de production de moteurs de l'industrie automobile, les contradictions auxquelles doit faire face le management de proximité dans les organisations qui mettent en œuvre des principes de « production allégée » ou de Lean Production.*

*Le Lean Production consiste en une famille de méthodes dont l'objectif est d'ajuster au mieux les flux de matières et de produits, en appliquant les principes du juste-à-temps et des flux tendus, du « zéro défaut », en éliminant dans la mesure du possible les opérations sans valeur ajoutée, en allégeant et en décloisonnant l'organisation, en particulier par une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. Il s'agit également d'impliquer les opérateurs de tout niveau, en les sollicitant notamment pour l'amélioration incrémentale et continue des processus de production, à travers des outils de type kaizen par exemple.*

*L'application de principes de Lean Production se traduit par une évolution du rôle du manager de proximité, avec en particulier une montée en puissance de ses attributions en matière de ressources humaines. L'équipe dont il a la charge est soumise à une plus grande intensité, en termes de contrôle et de procédures. Simultanément, il doit obtenir l'implication de ses collaborateurs, que ce soit pour « jouer le jeu » de la polyvalence ou celui de la qualité totale. Il doit également résoudre en pratique les contradictions issues d'une part de la généralisation et l'application de standards de production rationalisés et d'autre part de la nécessaire régulation in situ de l'activité.*

*Nous analysons la façon dont les managers de proximité tentent de faire face à ces défis et injonctions en partant d'une approche monographique, menée dans le cadre d'une entreprise du secteur automobile. Celle-ci a érigé le Lean Production en doctrine, et en a fait l'un des piliers de l'élaboration d'un système de production « maison ». La gestion des ressources humaines y est reportée vers les ateliers et la question de sa durabilité dans le système lean est posée.*

Mots clés : organisation, lean production, conditions de travail, manager de proximité, automobile.

## **LE MANAGER DE PROXIMITE DANS UNE LOGIQUE DE LEAN PRODUCTION : UN MANAGEMENT SOUTENABLE?**

**Thierry Colin et Benoît Grasser - Nancy Université/Cerefige**

**Ewan Oiry - Université de la Méditerranée/Lest**

Benoît Grasser, 25, rue du Baron Louis, CS10399, 54007 NANCY Cedex,  
[benoit.grasser@univ-nancy2.fr](mailto:benoit.grasser@univ-nancy2.fr), 03 54 50 43 11.

*Notre communication se propose d'analyser, dans un site de production de moteurs de l'industrie automobile, les contradictions auxquelles doit faire face le management de proximité dans les organisations qui mettent en œuvre des principes de « production allégée » ou de Lean Production.*

*Le Lean Production consiste en une famille de méthodes dont l'objectif est d'ajuster au mieux les flux de matières et de produits, en appliquant les principes du juste-à-temps et des flux tendus, du « zéro défaut », en éliminant dans la mesure du possible les opérations sans valeur ajoutée, en allégeant et en décloisonnant l'organisation, en particulier par une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. Il s'agit également d'impliquer les opérateurs de tout niveau, en les sollicitant notamment pour l'amélioration incrémentale et continue des processus de production, à travers des outils de type kaizen par exemple.*

*L'application de principes de Lean Production se traduit par une évolution du rôle du manager de proximité, avec en particulier une montée en puissance de ses attributions en matière de ressources humaines. L'équipe dont il a la charge est soumise à une plus grande intensité, en termes de contrôle et de procédures. Simultanément, il doit obtenir l'implication de ses collaborateurs, que ce soit pour « jouer le jeu » de la polyvalence ou celui de la qualité totale. Il doit également résoudre en pratique les contradictions issues d'une part de la généralisation et l'application de standards de production rationalisés et d'autre part de la nécessaire régulation in situ de l'activité.*

*Nous analysons la façon dont les managers de proximité tentent de faire face à ces défis et injonctions en partant d'une approche monographique, menée dans le cadre d'une entreprise du secteur automobile. Celle-ci a érigé le Lean Production en doctrine, et en a fait l'un des piliers de l'élaboration d'un système de production « maison ». La gestion des ressources humaines y est reportée vers les ateliers et la question de sa durabilité dans le système lean est posée.*

Mots clés : organisation, lean production, conditions de travail, manager de proximité, automobile.

# LE MANAGER DE PROXIMITÉ DANS UNE LOGIQUE DE LEAN PRODUCTION : UN MANAGEMENT SOUTENABLE?

## *Résumé :*

*Notre communication se propose d'analyser, dans un site de production de moteurs de l'industrie automobile, les contradictions auxquelles doit faire face le management de proximité dans les organisations qui mettent en œuvre des principes de « production allégée » ou de Lean Production.*

*Le Lean Production consiste en une famille de méthodes dont l'objectif est d'ajuster au mieux les flux de matières et de produits, en appliquant les principes du juste-à-temps et des flux tendus, du « zéro défaut », en éliminant dans la mesure du possible les opérations sans valeur ajoutée, en allégeant et en décloisonnant l'organisation, en particulier par une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. Il s'agit également d'impliquer les opérateurs de tout niveau, en les sollicitant notamment pour l'amélioration incrémentale et continue des processus de production, à travers des outils de type kaizen par exemple.*

*L'application de principes de Lean Production se traduit par une évolution du rôle du manager de proximité, avec en particulier une montée en puissance de ses attributions en matière de ressources humaines. L'équipe dont il a la charge est soumise à une plus grande intensité, en termes de contrôle et de procédures. Simultanément, il doit obtenir l'implication de ses collaborateurs, que ce soit pour « jouer le jeu » de la polyvalence ou celui de la qualité totale. Il doit également résoudre en pratique les contradictions issues d'une part de la généralisation et l'application de standards de production rationalisés et d'autre part de la nécessaire régulation in situ de l'activité.*

*Nous analysons la façon dont les managers de proximité tentent de faire face à ces défis et injonctions en partant d'une approche monographique, menée dans le cadre d'une entreprise du secteur automobile. Celle-ci a érigé le Lean Production en doctrine, et en a fait l'un des piliers de l'élaboration d'un système de production « maison ». La gestion des ressources humaines y est reportée vers les ateliers et la question de sa durabilité dans le système lean est posée.*

**Mots clés :** organisation, lean production, conditions de travail, manager de proximité, automobile.

Notre communication se propose d'analyser, dans un site de production de moteurs de l'industrie automobile, les contradictions auxquelles doit faire face le management de proximité dans les organisations qui mettent en œuvre des principes de « production allégée » ou de Lean Production.

Le Lean Production consiste en une famille de méthodes dont l'objectif est d'ajuster au mieux les flux de matières et de produits, en appliquant les principes du juste-à-temps et des flux tendus, du « zéro défaut », en éliminant dans la mesure du possible les opérations sans valeur ajoutée, en allégeant et en décloisonnant l'organisation, en particulier par une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. Il s'agit également d'impliquer les opérateurs de tout niveau, en les sollicitant notamment pour l'amélioration incrémentale et continue des processus de production, à travers des outils de type kaizen par exemple.

Les effets du Lean Management sur la santé au travail ont déjà fait l'objet de nombreuses études (Stimec, Bertrand & Michel, 2010, par exemple) et notre propos est de nous centrer plus précisément sur les managers de proximité. L'application de principes de Lean Production se traduit par une évolution de leur rôle, avec en particulier une montée en puissance de ses attributions en matière de management d'équipe, voire de ressources humaines. L'équipe dont il a la charge est soumise à une plus grande intensité, en termes de contrôle et de procédures. Simultanément, il doit obtenir l'implication de ses collaborateurs, que ce soit pour « jouer le jeu » de la polyvalence ou celui de la qualité totale. Il doit également résoudre en pratique les contradictions issues d'une part de la généralisation et l'application de standards de production rationalisés et d'autre part de la nécessaire régulation in situ de l'activité.

L'interrogation sur le rôle et le devenir de l'encadrement de proximité est un débat récurrent depuis plusieurs années, dans la mesure où l'évolution de l'organisation du travail remet en cause leurs attributions. Les agents de maîtrise par exemple semblent évoluer vers des profils renouvelés et variés et il est ainsi possible d'identifier six métiers différents derrière une terminologie unique (Colin, Grasser, & Oiry, 2009)<sup>1</sup>. Dans la cité par projets qui caractérise le « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski & Chiapello, 1999), ces managers opérationnels ou dits « de proximité » doivent leur état de grandeur non à l'autorité hiérarchique que leur confèrent leur statut et leur position, mais à leurs qualités de « médiateurs », « intégrateurs », « facilitateurs », « donneurs de souffle », « fédérateurs d'énergies », « impulseurs de vie, de sens et d'autonomie ». Beauvallet et Houy font un lien explicite avec les organisations en mode Lean, dans lesquels les agents de maîtrise ne doivent plus seulement surveiller la production : « Ils doivent aider les opérateurs à trouver des solutions rapidement lorsqu'un problème survient. Leur rôle est d'inciter chaque opérateur à identifier les problèmes, à y réfléchir et à proposer des contre-mesures pour améliorer le système productif. Par conséquent, le management doit se faire au plus près des opérateurs car seule l'expérience directe des situations de crise permet un diagnostic efficace. » (Beauvallet & Houy, 2009) p.86).

La question de recherche que nous souhaitons donc aborder ici est donc de savoir si l'organisation en Lean Production conduit à des situations qui restent soutenables pour les managers de proximité. Par situations soutenables, nous entendons des conditions qui permettent aux managers de proximité de réaliser leurs activités et leurs missions dans la

---

<sup>1</sup> Les auteurs présentent la catégorie d'agent de maîtrise comme un « métier valise » et relèvent différents profils à travers la littérature : l'agent de maîtrise « contrôleur », « expert technique », « manager », « statutaire », « menacé », « chef de petite équipe ».

durée, avec des niveaux de tension et de stress qui restent gérables. Nous ne proposons pas ici de mesurer la soutenabilité, mais nous nous appuyerons sur la littérature pour proposer des hypothèses quant à l'influence du Lean sur le rôle des managers de proximité et sur les évolutions qu'il entraîne en termes d'intensité, de complexité, mais aussi d'enrichissement du travail et de soutien. Ainsi, nous ne serons pas en mesure de nous prononcer de façon tranchée sur la soutenabilité de ces situations, mais nous pourrions attirer l'attention sur ses facteurs d'amélioration ou de dégradation. De façon marginale, nous regarderons également l'influence que peut exercer le manager de proximité sur la soutenabilité des situations des équipes de travail dont il a la charge.

D'un point de vue empirique nous analyserons la façon dont les managers de proximité tentent de faire face à ces défis et injonctions en partant d'une approche monographique, menée dans le cadre d'une entreprise du secteur automobile. Celle-ci a érigé le Lean Production en doctrine, et en a fait l'un des piliers de l'élaboration d'un système de production « maison ». La gestion des ressources humaines y est reportée vers les ateliers et la question de sa durabilité dans le système Lean est posée.

## **1. Les grands principes du Lean Production : une organisation et des outils de gestion exigeants.**

Après avoir rappelé succinctement les grands principes du Lean, nous montrerons qu'une partie d'entre eux a potentiellement un impact fort sur les managers de proximité, et font porter sur eux de nouvelles contraintes et responsabilités, en même temps qu'ils représentent un potentiel d'enrichissement du travail.

L'organisation en Lean Production est intimement liée au modèle de production Toyota. Ce système initié par Ohno à partir de 1948 s'est généralisé progressivement à l'ensemble de l'organisation Toyota, sans pour autant faire l'objet, originellement du moins, d'une méthodologie formalisée ni exhaustive, et sans avoir suscité d'intérêt majeur jusqu'à la crise des années soixante-dix (Holweg, 2007, p.428). Sa diffusion a été progressive et se déroule sur une longue période (depuis la fin des années 1970 jusqu'à aujourd'hui aux USA par exemple, selon Emiliani, 2006). Si la dissémination de ces principes commence dès les années quatre-vingt, l'ouvrage de Womack, Jones et Roos (« The machine that changed the world ») a sans conteste joué un puissant rôle d'accélérateur (Womack, Jones, & Roos, 1990).

La démarche Lean est présentée comme une forme d'antidote au muda, terme japonais qui désigne le gaspillage. Dans cette chasse au gaspillage, elle n'est pas sans rappeler l'obsession taylorienne d'élimination systématique des temps morts, et porte de ce fait les germes d'une logique d'intensification. Néanmoins, la démarche Lean ne saurait se réduire à une forme de néotaylorisme : il ne s'agit pas d'intensifier mécaniquement le travail de production mais de repenser globalement l'organisation autour de principes de fluidité et d'amélioration. Si la volonté de rationalisation de la production et la systématisation de la formalisation du travail inscrivent le Lean dans le prolongement de l'école classique d'organisation, il s'en écarte donc sur les questions de l'étude des flux, de la polyvalence et de l'implication des opérateurs (Pesqueux & Tyberghein, 2009).

La démarche Lean propose en effet de « définir la valeur, d'organiser les fonctions génératrices de valeur ajoutée dans l'ordre optimum, de conduire ces activités sans interruption selon la demande et de les exécuter avec une efficacité croissante » (Womack & Jones, 1996, p.3). Dans cette définition Womack et Jones énoncent les cinq principes du Lean :

- La valeur (*value*) est le point de départ. Elle est produite par le producteur, mais elle est définie exclusivement par le client. Il s'agit de définir ce qui *a de la valeur* aux yeux du client, en terme de caractéristiques de produit, de prix et de temporalité.
- La chaîne de valeur (*value stream*) correspond à l'ensemble des actions qui aboutissent à la production d'un bien ou d'un service, de la conception à la livraison. L'analyse de la chaîne de valeur permet notamment d'identifier les tâches réellement génératrices de valeur, celles qui ne le sont pas mais qui restent indispensables pour un état donné de la technologie (les contrôles qualité par exemple), et celles qui ne créent aucune valeur et qui peuvent être éliminées sans délai.
- Les tâches restantes à l'issue de l'analyse de la chaîne de valeur doivent ensuite être organisées de façon à réaliser un flux (*flow*). Il s'agit ici d'un bouleversement de la façon de penser, dans lequel la notion de continuité se substitue à celle de succession de séquences. L'exécution par séquences (ou par lots d'activités similaires) entraîne généralement des phénomènes de files d'attente, alors même que l'efficacité de chaque séquence donne l'illusion d'un processus globalement efficace. Il est donc préférable de se concentrer « sur le produit et ses besoins » plutôt que sur « l'entreprise ou les machines ». (Womack & Jones, 1996, p.12).
- La production ainsi organisée en flux et par équipes produits est à l'origine de gains de temps tels qu'il devient alors théoriquement possible de laisser le client tirer la production (*pull*), ou autrement dit de s'inscrire dans une logique de commande par l'aval.
- L'application des quatre premiers principes, en instituant la visualisation d'un flux intégré et des circuits de feedbacks rapides, génère une dynamique d'amélioration permanente qui permet de viser la perfection : « Accélérer le flux de valeur fait apparaître les sources de *muda* cachées dans la chaîne de valeur. Et plus on creuse, plus les obstacles qui freinent le flux apparaissent et peuvent être éliminés. » (Womack & Jones, 1996, p.16).

Il ne faudrait pas réduire le Lean à ces principes généraux. D'une part, ces principes s'opérationnalisent à l'aide d'une large palette d'outils de gestion qui sont eux-mêmes utilisés selon des configurations variables. Ainsi, Shah et Ward (Shah & Ward, 2003) identifient dans la littérature<sup>2</sup> une vingtaine de pratiques associées au Lean, allant de la réduction des temps de cycle au juste-à-temps en passant par le management par la qualité totale. Ces pratiques font l'objet d'un usage à géométrie variable selon les entreprises (les auteurs parlent alors de lean bundles). D'autre part, au-delà des outils de gestion, les différents auteurs insistent sur le système qu'ils constituent et sur la philosophie de gestion qui préside au Lean. Cet état d'esprit, censé se décliner à tous les niveaux hiérarchiques, apparaît dans cette citation d'un ancien vice-président exécutif de Toyota<sup>3</sup> : « Les facteurs les plus importants pour la réussite sont la patience, une action axée sur le long terme plutôt que sur les résultats immédiats, l'investissement dans les hommes, le produit et les moyens de production, un attachement sans faille à la qualité ». Ainsi Liker (Liker, 2006, pp. 91 et suivantes) associe au Lean des « valeurs » telles que le sens de la mission, un climat de confiance entre direction et employés, le respect mutuel, la responsabilisation etc.

---

<sup>2</sup> Les auteurs se basent eux-mêmes sur un travail de McLachlin, R., 1997, Management initiatives and just-in-time manufacturing, Journal of Operations Management, 15 (4), 271-292.

<sup>3</sup> Robert B. McCurry, cité dans ((Liker, 2006), p.91).

Les organisations apparentées au système Lean sont aujourd'hui nombreuses. Lorenz et Valeyre (2004) en se basant sur la troisième enquête européenne sur les conditions de travail<sup>4</sup> estiment que 28% des salariés européens (environ 20% des salariés français) travaillent dans ce type d'organisation. De leur côté, Amossé et Coutrot (2008) notent en s'appuyant sur l'enquête Réponse que 33 % des établissements (représentant 34% des salariés) relèvent d'un profil toyotiste<sup>5</sup>.

Mais dans ces deux recherches on note l'ambivalence des systèmes Lean du point de vue de leur impact sur les conditions de travail.

Lorenz et Valeyre soulignent en effet que ces organisations reprennent la panoplie d'outils de management déjà évoqués<sup>6</sup> qui placent les salariés dans une tension latente entre d'une part l'autonomie, l'engagement, la responsabilisation et la participation active qui leur est demandée et d'autre part des contraintes lourdes liées à l'élimination systématique des « gaspillages<sup>7</sup> », une formalisation qui reste importante (les « bonnes pratiques » une fois repérées se transforment en prescriptions) et une recherche d'amélioration permanente qui peut se révéler exigeante, voire perturber la régulation du fonctionnement courant.

Amossé et Coutrot soulignent quant à eux que, sur le plan de la régulation sociale, ces modèles (i.e. les modèles de l'entreprise apprenante et du Lean) « [...] supposent des mécanismes de participation directe des salariés (cercles de qualité, groupes semi autonomes, équipes projet etc.) et des relations sociales « pacifiées », à la fois grâce à une individualisation très poussée de la relation salariale et une grande mobilité interne et externe des salariés, qui permettent une certaine atomisation des collectifs de travail » (Amossé & Coutrot, 2008, p. 426). Ainsi, si l'on suit ces auteurs, les relations sociales relativement pacifiées que l'on peut observer seraient dues au fait que les caractéristiques mêmes du Lean affaiblissent la force de négociation collective des salariés.

Notons également que des excès de tension sur le travail peuvent résulter d'une mauvaise compréhension et application de ce que devrait être le Lean (si l'on suit sa forme théorique). La « philosophie » du Lean suppose en effet que les impératifs de flux, de qualité et de sécurité soient prioritaires sur les objectifs quantitatifs de production ... Il est probable que cette dimension du Lean n'ait pas toujours été appliquée avec le même zèle que la quête systématique de l'allègement des coûts et l'élimination des gaspillages. Beauvallet et Houy concluent d'ailleurs leur recherche sur les caractéristiques du Lean en France en notant que « les entreprises semblent ne retenir qu'une version simplifiée et surtout réductrice du Toyota Production System. En effet, les entreprises réduisent leurs stocks plus qu'elles n'agissent sur la taille de leurs lots, elles mettent en place des procédures qualité sans les combiner à une réelle réactivité et elles pratiquent l'amélioration continue de leur processus de travail sans les avoir toujours rigoureusement standardisés au préalable. » (Beauvallet & Houy, 2009, p.105).

---

<sup>4</sup> Enquête menée en 2000 sur un échantillon de plus de 20000 salariés européens.

<sup>5</sup> Les auteurs distinguent le modèle toyotiste du modèle de *contrôle simple* (13% des établissements et 7% des salariés) du modèle *néo-taylorien* (36% des établissements et 35% des salariés) et du modèle *public en transition* (18% des établissements et 25% des salariés).

<sup>6</sup> Juste-à-temps, zéro défaut, élimination des opérations sans valeur ajoutée, allègement et décloisonnement de l'organisation, travail en équipe, améliorations permanentes etc.

<sup>7</sup> Ainsi, par exemple, la sous utilisation des compétences des agents comme source de gaspillage ((Stone, 2010), p.67). Nous soulignons ici que c'est précisément cette recherche permanente d'optimisation qui peut compromettre la soutenabilité des situations de travail issues de la mise en œuvre de ces systèmes de production.

Dès lors, on peut comprendre qu'une relation de confiance entre les managers et les équipes soit nécessaire pour que le Lean ne se réduise pas, précisément, à une juxtaposition incohérente et cacophonique d'outils de gestion visant, au prix d'un formalisme excessif, à traquer toutes les opportunités d'allègement possibles. Le manager de proximité a donc un rôle important dans la construction de cette relation.

## **2. Les managers de proximité dans la mise en œuvre du Lean : entre contraintes nouvelles et enrichissement de la fonction.**

En première approche, et dans la continuité des propos précédents, nous pouvons considérer que le manager de proximité n'est pas seulement un rouage mécanique qui se limiterait à la transmission aux équipes des prescriptions relatives au système de production. Nous pouvons émettre l'hypothèse que le manager de proximité exerce un triple rôle dans la mise en œuvre et l'animation d'un système Lean :

- Un rôle de relais : il doit décoder, transmettre à son équipe le principe du Lean et ses méthodes. Il doit aussi faire remonter aux niveaux supérieurs les résultats de ses démarches d'amélioration permanente et toutes les informations utiles à l'amélioration du « flux ».
- Un rôle d'artisan du Lean : le manager de proximité ne se cantonne pas à un rôle de transmission ; il doit littéralement *opérationnaliser* les outils de gestion. Il s'agit là d'une activité à part entière, qui devient une composante essentielle de la fonction de ces managers de terrain.
- Un rôle de concepteur : les outils de gestion qu'on lui demande d'appliquer ne sont pas des « recettes clés en main » dont il suffirait de dérouler le mode d'emploi. Il faut bien au contraire les contextualiser, et pour cela produire des solutions organisationnelles locales et spécifiques. C'est dans ce rôle également que le manager de proximité doit veiller à la cohérence du système (i.e. cohérence de l'ensemble de dispositifs de gestion) et au respect, par-delà l'aspect technique, de l'esprit et de la « philosophie » du Lean.

Au-delà de ces rôles, le manager de proximité est également confronté aux conséquences du surcroît d'intensité que le système Lean fait peser sur les équipes de production. Ainsi, selon Fairris et Tohyama (2002), « the lean production system runs the risk of improving productivity and product quality through increased worker effort and stress, and reduced worker health and safety » (p.529). D'autres travaux font état de la « face sombre du Lean » (Mehri, 2006), en notant que les discours managériaux et l'excès de formalisme conduisent à limiter le potentiel de créativité et d'innovation, à rétrécir les compétences professionnelles, à augmenter l'isolement des travailleurs, à rendre dangereuses les conditions de travail etc.

Selon Durand, cette intensité est portée par la logique du flux elle-même, car c'est autour d'elle que se fait la cohérence de l'organisation : « Le flux tendu a pour essence sa fragilité. (...) [Elle] n'est pas un défaut portant préjudice à ses utilisateurs qui en sous estimeraient les inconvénients ; bien au contraire elle est un atout managérial, qui à la fois révèle les goulots d'étranglement à traiter d'urgence et met en permanence tous les salariés sur le pied de guerre, parce qu'ils doivent veiller à ce que le flux soit maintenu tendu. On peut parler d'implication contrainte pour caractériser le mode de mobilisation intrinsèque au flux tendu. » (Durand, 2004, p.60-61).

Par ailleurs, certains auteurs considèrent que le Lean ne peut être seulement analysé comme une technique managériale visant à faire en sorte que les salariés intériorisent les contraintes,

comme une chaîne invisible pour reprendre l'expression de Durand. Certains travaux analysent la façon dont les salariés concernés par les nouvelles méthodes de travail adoptent des stratégies de résistance (Ezzamel et al, 2001, par exemple). Certains auteurs prennent même le contrepied en formulant l'hypothèse que les méthodes apparentées au Lean augmenteraient la dépendance à l'égard des salariés, et donc incidemment le pouvoir de ces derniers : « When a technical system of production is characterized by high pervasiveness, high immediacy and low substitutability, the power capacities of the agencies in the production process will be high » (Wilkinson et Oliver, 1989, p.51).

Pour étudier plus précisément l'influence que peuvent exercer les dimensions concrètes du Lean sur le rôle spécifique du manager de proximité, nous nous appuyons sur les principes énoncés par Liker (2006), dont neuf nous semblent avoir des implications directes (cf. tableau ci-dessous pour la recension des 9 principes étudiés)<sup>8</sup>.

Plus précisément, nous avons regroupé ces principes en trois familles distinctes : les principes qui renvoient à une gestion des apprentissages de long terme, ceux qui renvoient à la constitution et à l'animation des équipes de travail, et enfin ceux qui pointent la place centrale accordée au « maintien du contact terrain de la part des managers de proximité.

Les principes 1, 5, 13 et 14 intègrent les apprentissages et s'inscrivent dans une gestion de long terme. Le manager de proximité est censé se projeter lui-même sur un horizon temporel de moyen / long terme, ce qui suppose qu'il se libère de ses propres objectifs immédiats. Il doit faire de la recherche de qualité autre chose qu'une contrainte pour son équipe, et il doit initier et guider un processus d'apprentissage collectif et/ou organisationnel. Cela peut renforcer l'intérêt pour le travail mais peut également conduire à accroissement de la charge cognitive.

Les principes 6 et 10 supposent un personnel compétent, impliqué et organisé en équipe. Le manager de proximité doit s'approprier une logique de gestion des compétences, formelle et informelle, et il doit veiller à la composition de son équipe en termes de niveau et de complémentarité. Il doit en outre relayer un processus de standardisation des tâches et simultanément veiller au maintien des régulations autonomes de travail. Il y a dans ces principes un potentiel de développement de l'autonomie pour atteindre les objectifs mais en contrepartie cela suppose aussi une multiplication des outils à maîtriser et une responsabilité plus forte de l'équipe.

Enfin, les principes 7, 9 et 12 insistent sur l'importance du terrain. C'est une autre difficulté qu'à résoudre le manager de proximité : alors même que le *Lean* le positionne dans un rôle accru de management, par l'animation des outils et de la philosophie du système, il doit cependant garder un fort ancrage au « terrain », voire aux compétences techniques propres au « métier » exercé par les membres de son équipe. Le périmètre d'activité est « complet », allant jusqu'à la phase de réalisation opérationnelle ce qui peut être source d'enrichissement

---

<sup>8</sup> Les cinq autres principes énoncés par Liker nous paraissent concerner davantage les paramètres de conception de l'organisation plutôt que directement le rôle des managers de proximité : créer un flux continu dans ses processus pour faire apparaître ses problèmes, tirer plutôt que pousser pour éviter la surproduction, lisser les activités, n'utiliser que des technologies testées et éprouvées dans les processus de fabrication, respecter le réseau étendu des partenaires et fournisseurs en les encourageant à toujours mieux faire et en les aidant à s'améliorer.

du travail mais c'est aussi une exigence supplémentaire, être sur le terrain, qui pèse sur le manager de proximité.

Pour chacune de ces familles, nous avons pour chacune émis des hypothèses sur leur impact en matière d'enrichissement du travail ou de soutien (impact positif sur la soutenabilité), ou alors d'intensité (impact négatif). Par exemple, nous avons considéré que le fait de gérer les apprentissages collectifs renforçait l'intérêt du travail des managers de proximité, ce qui jouait plutôt en faveur de la soutenabilité (impact positif), tout en accroissant la charge cognitive de leur travail (impact négatif sur la soutenabilité). Nos propositions figurent dans le tableau ci-dessous :

**PRINCIPES DU TPS SELON LIKER (2006) ET LEUR INFLUENCE SUR LA SOUTENABILITE DES SITUATIONS DE TRAVAIL**

<b>Principes</b>	<b>Commentaires</b>	<b>Hypothèses sur soutenabilité du manager de proximité.</b>	<b>Hypothèses sur soutenabilité du travail des équipes.</b>
<p align="center"><b>4 PRINCIPES QUI INTEGRENT LES APPRENTISSAGES ET QUI S'INSCRIVENT DANS UNE GESTION DE LONG TERME.</b></p> <p>1<sup>9</sup>. Fonder ses décisions managériales sur une philosophie à long terme, et en acceptant les coûts à court terme.</p> <p>5. Affirmer dans la culture de l'entreprise la volonté de tout arrêter si besoin pour résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent, afin d'assurer un excellent niveau de qualité dès le premier produit.</p> <p>13. Prendre les décisions lentement, par consensus, en considérant toutes les options.</p> <p>14. Devenir une organisation apprenante par une réflexion au fil de l'eau et par l'amélioration continue.</p>	<p>Le manager de proximité est censé se projeter lui-même sur un horizon temporel de moyen / long terme, ce qui suppose qu'il se libère de ses propres objectifs immédiats. Il doit faire de la recherche de qualité autre chose qu'une contrainte pour son équipe, et il doit initier et guider un processus d'apprentissage collectif et/ou organisationnel.</p>	<p>Renforcement de l'intérêt pour le travail (+)</p> <p>Accepter et assumer des résultats transitoires décevants (-).</p> <p>Accroissement de la charge cognitive (-).</p>	<p>Contribuer à l'amélioration de l'outil de production (+).</p> <p>Efforts exigés par la démarche d'amélioration permanente (-).</p> <p>Remise en cause de l'existant (-).</p> <p>Maintien des objectifs de production (-).</p>

<sup>9</sup> Les numéros renvoient à l'ordre dans lequel les principes sont énoncés par Liker.

<b>Principes</b>	<b>Commentaires</b>	<b>Hypothèses sur soutenabilité du manager de proximité.</b>	<b>Hypothèses sur soutenabilité du travail des équipes.</b>
<p><b>2 PRINCIPES QUI SUPPOSENT UN PERSONNEL COMPÉTENT, IMPLIQUE, ORGANISE EN ÉQUIPE.</b></p> <p>6. recherche de l'implication du personnel, en s'appuyant sur les démarches d'amélioration continue..</p> <p>10. Recruter et former un personnel de qualité exceptionnelle, organisé en équipes, et qui suit la philosophie de l'entreprise.</p>	<p>Le manager de proximité doit s'approprier une logique de gestion des compétences, formelle et informelle, et il doit veiller à la composition de son équipe en termes de niveau et de complémentarité. Il doit en outre relayer un processus de standardisation des tâches et simultanément veiller au maintien des régulations autonomes de travail.</p>	<p>Plus d'autonomie pour atteindre les objectifs (+).</p> <p>Multiplication des outils à maîtriser (-).</p> <p>Responsabilité de l'équipe (-).</p>	<p>L'équipe ou le collectif en soutien de l'individu (+).</p> <p>Exigence renforcée en terme d'implication et de développement de compétences (-).</p>
<p><b>3 PRINCIPES QUI INSISTENT SUR L'IMPORTANCE DU «TERRAIN ».</b></p> <p>7. Le management visuel permet de s'assurer que les défauts ne restent pas cachés.</p> <p>9. Développer des leaders qui comprennent le travail dans le détail set qui incarnent par leur attitude la philosophie de l'entreprise.</p> <p>12. Aller soi-même voir ce qui se passe sur le terrain afin de comprendre les situations pratiques.</p>	<p>C'est une autre difficulté qu'à à résoudre le manager de proximité : alors même que le Lean le positionne dans un rôle accru de management, par l'animation des outils et de la philosophie du système, il doit cependant garder un fort ancrage au « terrain », voire aux compétences techniques propres au « métier » exercé par les membres de son équipe.</p>	<p>Périmètre d'activité « complet », allant jusqu'à la phase de réalisation opérationnelle (+)</p> <p>Poids d'une exigence supplémentaire (être sur le terrain) (-).</p>	<p>Omniprésence du manager de proximité, dans son rôle de garant des prescriptions et des objectifs (-).</p> <p>Soutien du manager de proximité (+).</p>

Les commentaires du tableau suggèrent que la situation des managers de proximité dans une organisation Lean est bien, par essence, une situation porteuse de possibilités, d'exigences et de tension nouvelles, que nous pouvons regrouper autour de trois axes :

- Gestion des apprentissages et du temps long ;
- Management, animation et construction des équipes ;
- Opérationnalisation de la démarche Lean en cultivant un contact terrain.

La question est donc maintenant de voir à quelle(s) traduction(s) concrète(s) corresponde(nt) ces hypothèses, ce que nous proposons de faire à partir du cas AUTO.

### **3. Les enseignements d'une étude de cas dans le secteur de l'automobile : enrichissement, intensification et complexification.**

Le cas AUTO représente typiquement une organisation qui a récemment repensé la conception de son organisation autour des principes et de l'esprit du Lean. Après avoir présenté les grandes caractéristiques du cas et des éléments de la méthodologie d'enquête, nous illustrerons, sur les trois axes retenus, les transformations du rôle de manager de proximité dans ce type d'organisation, à travers la figure du Responsable d'Unité (RU).

#### **3.1 Présentation et méthodologie : Le *Lean* comme « philosophie » du système de production maison.**

Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, nos objets de recherche sont des phénomènes sociaux complexes qu'il faut inscrire dans leur contexte organisationnel. Il s'agit d'une première caractéristique qui favorise le recours à l'étude de cas (Ragin, Becker, 1992). Les frontières conceptuelles, spatiales et temporelles de ces phénomènes (les situations de travail, les compétences, les outils RH, etc.) ne sont pas immédiatement perceptibles. Elles sont très largement dépendantes du contexte dans lequel le phénomène étudié a lieu. A nouveau, ceci plaide pour le recours à l'étude de cas unique (Yin, 1994). Ce n'est qu'une fois que ces phénomènes seront un peu mieux connus que d'autres études de cas pourront être réalisées. Une généralisation théorique pourra alors être envisagée.

La recherche dont est issue l'étude de cas AUTO s'intègre dans le projet EPIE (« étude des professions intermédiaires en entreprise ») porté par le Céreq et son réseau de centres associés, projet qui permettra à terme une analyse comparative des rôles tenus par les professions intermédiaires et de leurs caractéristiques dans une trentaine d'organisations de tailles variées et appartenant à différents secteurs d'activité.

Cette étude de cas a été réalisée selon un schéma classique dans la recherche en GRH. Nous avons d'abord réalisé une étude documentaire qui a permis de rassembler les principales informations formelles sur cette organisation (historique, principaux chiffres clés, etc.). Des entretiens semi-directifs sont ensuite apparus nécessaires. Ils sont en effet indispensables pour analyser les phénomènes dans leur contexte et la logique d'argumentation des acteurs (Stake, 1994 ; Burgess, 1982). Des entretiens ont d'abord été réalisés au niveau de la Direction des Ressources Humaines. Il s'est agi dans cette première phase d'obtenir une présentation d'AUTO et des réformes en cours et d'accéder à des documents tels que le bilan social, la déclaration 2483, les principaux textes et accords d'entreprise concernant la gestion interne de l'emploi, les supports de communication interne etc.

Les entretiens, d'une durée comprise entre 1h15 et 1h30, ont été menés directement sur les lieux de travail (ce qui permet une appréhension du contexte matériel, relationnel et social de l'activité, cf. *infra*) par deux enquêteurs, et enregistrés. Pour traiter ces entretiens, nous avons identifié des thèmes de codage et réparti les données entre ces différents thèmes. Lors de ce

post-codage, nous avons réalisé un certain nombre de changements dans la liste des thèmes. Cette étape est en effet un processus interactif où des thèmes peuvent émerger des entretiens eux-mêmes (Miles et Huberman, 1994). Un premier niveau de codage a été utilisé pour réduire la diversité des données et résumer des parties importantes des entretiens. Ensuite, ce codage a permis d'identifier les principaux thèmes abordés dans les entretiens. Les résultats ont été présentés et discutés avec les responsables RH du site.

Le site dans lequel s'est déroulée notre recherche représente la plus importante unité de production de moteurs du groupe AUTO. Dans un secteur où la part de la sous-traitance est élevée, la fabrication de moteurs reste une compétence centrale pour l'entreprise. Le site s'étend sur 118 hectares et compte environ 3800 salariés dont 78% d'ouvriers, 17% d'ETAM et 5% de Cadres. La production est d'environ 6.000 moteurs par jour.

L'usine est en profonde réorganisation puisque trois changements organisationnels majeurs sont en cours lors de notre recherche. Comme l'ensemble du groupe, le site déploie une organisation de la production de type Lean, inspirée de Toyota. Deuxième changement, la production est restructurée sur la base d'une organisation en lignes de produit, ce qui est typique de l'approche Lean (cf.2.1). Enfin, l'ensemble des activités de maintenance est regroupé dans un Pôle d'appui technique.

Nous nous sommes intéressés au rôle des Responsables d'Unité montage et usinage, soit une population de 150 individus sur le site. A cette fin nous avons eu trois entretiens « direction », réalisé plusieurs visites du site et des ateliers concernés, puis réalisé dix entretiens avec des responsables d'unité (8) ou ex-responsables d'unité (2). Les entretiens ont été systématiquement et intégralement transcrits, ce qui représente un volume d'environ 170 pages de transcription.

Les missions principales du Responsable d'Unité sont ainsi définies par sa description de fonction : « En qualité de responsable hiérarchique d'une UEP, le Responsable d'Unité réalise le programme quotidien de production en garantissant la bonne application des standards métiers et en développant la cohésion sociale, afin d'atteindre les objectifs de Sécurité Motivation Qualité Coûts Délais de l'entité. Il anime l'équipe de progrès autour des contrats d'objectifs, est une force de proposition en matière de progrès continu, est le garant du Système de Production Maison<sup>10</sup> dans son Unité ». Les RU travaillent, généralement, en 3x8 et leur équipe comprend 8 à 10 ouvriers professionnels pour les ateliers d'usinage ou environ 25 ouvriers au montage.

Le Système de Production Maison (SPM dans la suite de ce texte) regroupe et formalise l'ensemble des principes du Lean. L'application des standards et l'utilisation des nombreux outils de management mis à sa disposition, doit permettre au RU de remplir ses objectifs dont le niveau de production n'est qu'un élément.

### **3.2 Le rôle et la place des responsables d'unités dans la gestion des apprentissages et du temps long : une responsabilité nouvelle, une dynamique complexe.**

Les RU doivent animer une dynamique d'apprentissage articulée autour de la question des standards, évoqués sous l'expression « nominal ».

---

<sup>10</sup> Acronyme modifié pour respecter l'anonymat de l'étude.

Le premier mouvement de cette dynamique est un mouvement **descendant** de diffusion du nominal : les RU doivent s'assurer que les bonnes pratiques recensées au niveau du groupe AUTO et formalisées dans des procédures sont effectivement mises en œuvre. Dans les entretiens, le respect du nominal revient comme un *leitmotiv* : « *notre but c'est de travailler au nominal*<sup>11</sup> », « *revenir au nominal* », « *ne pas détériorer le nominal* ». Etre au nominal pour un RU passe par le respect des standards de travail et il doit pour cela effectuer des vérifications du respect des standards (VRS) : « *On va sur un poste avec une feuille, c'est formalisé. On ressort la feuille qui va bien avec la VRS et puis on regarde. Est-ce qu'elle l'applique bien ou pas. Et après on pose des questions à la personne, les difficultés qu'elle rencontre dans son poste de travail, les suggestions qu'elle propose* ».

Le contrôle du travail passe donc essentiellement par les vérifications du respect des standards. Ces standards écrits sont établis par un groupe composé d'un conducteur d'installation, d'un moniteur, du RU et d'un technicien. Ils ont aussi pour objectif de faciliter la polyvalence en constituant une sorte de mode d'emploi des postes.

Si leur application semble impérative, les standards peuvent cependant être modifiés, ce qui donne lieu à un mouvement que l'on peut qualifier de **remontant** : « *Le standard, on peut le faire évoluer. On le fait évoluer avec l'accord de tout le monde. Nous on vérifie, on doit le faire appliquer, et derrière le standard est validé par la qualité, par les méthodes et techniques* ». Ce mouvement s'appuie sur des outils de gestions des propositions d'amélioration faites par les salariés. Ces suggestions sont répertoriées par les moniteurs, elles sont validées par les RU et les techniciens et elles font l'objet d'un suivi pour vérifier leur application effective. Le tout à l'aide d'un logiciel. Ces suggestions sont rémunérées et prises en compte dans la notation : « *les salariés en terme de participation, on leur demande de faire au minimum une proposition d'amélioration par an (...) et si une personne n'en passe pas du tout elle va redescendre au niveau de la notation* ».

Une autre modalité de gestion de ce mouvement remontant est la Réunion Ciblée, qui regroupe les techniciens et les moniteurs<sup>12</sup>. Il s'agit de traiter les priorités de l'atelier avec pour objectif central la réduction de la non qualité et l'amélioration de la fiabilité des installations : « *On met des post-it et tout le monde va bosser dessus, c'est affiché là-bas dans l'UP, et on les traite tous les jours, tous les jours on les passe en revue jusqu'à ce qu'on ait trouvé la raison de la non-qualité et fait une modification* ». Les méthodes de résolution de problèmes y sont utilisées fréquemment : « *je suis garant de l'utilisation des méthodes de recherche, l'utilisation de toutes ces méthodologies, qui sont riches en enseignement, qu'on essaie d'instaurer dans nos manières de travailler* ».

Sur ce premier axe on retrouve donc un enrichissement certain du travail de RU, qui lui demande une projection dans la durée et la maîtrise d'outils de gestion et de management nouveaux. La charge mentale que cela représente est cependant importante, et il y a une forme de compromis à trouver entre d'une part une dimension de contrôle et de prescription stricte liée à l'application des standards et d'autre part une un appel à l'initiative et la créativité des opérateurs pour les conduire à adhérer au processus d'amélioration de ces standards.

---

<sup>11</sup> Les éléments entre guillemet et en italique sont des citations issues de la transcription des entretiens.

<sup>12</sup> Les moniteurs sont des ouvriers de production ayant le statut de « bras droit du RU » ou de « Team Leader » dans les termes du Lean.

### 3.3 Management, animation et construction des équipes : atteindre des objectifs multiples en exploitant le potentiel de l'équipe.

Le premier objectif des RU est assez logiquement un objectif de production : « *Le but du RU de toute façon c'est faire le contrat qu'on lui a confié. Moi je suis là pour faire 800 culasses* ». Mais aussi central qu'il soit, cet objectif n'est pas considéré comme exclusif d'autres impératifs. Ce qui caractérise en effet l'activité des RU dans le système Lean, c'est avant tout la **multiplicité** des objectifs à tenir. La production doit être réalisée quantitativement mais elle n'a de sens que dans le respect d'un niveau de qualité, dans la sécurité et tout en assurant l'évolution de l'Unité de Production. La difficulté de l'activité tiendrait surtout au fait de devoir atteindre plusieurs objectifs, potentiellement contradictoires.

Ainsi par exemple, le suivi de la qualité est indissociable de la réalisation des objectifs quantitatifs : « *On a un but ici, c'est de faire de la fabrication. J'ai tant de pièces, tant de culasses à faire tous les jours, il faut qu'elles soient bonnes* ». Cela passe par un bon fonctionnement des équipements et suppose pour le RU, la mobilisation des partenaires de l'Unité de Production. Le RU a donc un rôle d'interface avec les autres services. Il doit construire une crédibilité à l'extérieur de son UEP. Il ne s'agit pas seulement de faire appel au bon interlocuteur mais aussi de le solliciter à bon escient.

Conformément aux principes du Lean, les RU doivent également faire évoluer leur équipe à moyen terme. C'est notamment cet aspect du travail qui marque, dans les discours, l'évolution entre les RU et les anciens chefs d'équipe. Ils doivent atteindre les objectifs de court terme en matière de production qualité et sécurité et être capable de faire évoluer leurs opérateurs et leurs équipements sur le moyen terme.

Cela n'est pas toujours simple au quotidien : « *Le boulot du RU c'est quand même d'avoir une petite vision, à la semaine ou au mois... mais souvent ils sont tellement englués dans leur difficulté quotidienne qu'ils n'ont plus la perspective de la semaine ou du mois* »<sup>13</sup>).

Il faut souligner ici le côté paradoxal de la situation : les contraintes quotidiennes de production limitent les perspectives de projection dans la durée. Or, précisément, ce sont les capacités à améliorer le processus de production (meilleure fiabilité, meilleure qualité, meilleure efficacité ..) qui permettraient, selon l'esprit Lean, de desserrer à terme les contraintes, et donc , de rendre la situation plus soutenable : « *Et puis, les RU ont quand même tous un rôle à jouer dans l'amélioration ... S'ils laissent tomber cela ça ne va pas. Après ils seront mal perçus. Ils ne feront que subir, que subir, jamais ils ne construisent* » (un Responsable de Groupe).

Tenir simultanément ces différents objectifs suppose pour le RU de s'extraire des problèmes proprement techniques pour se focaliser sur la gestion des hommes et l'organisation de l'UEP.

Les compétences nécessaires sont alors avant tout des compétences de management. Le RU ne produit pas, il organise, il gère les hommes. L'atteinte des objectifs repose donc en grande partie sur sa capacité à mobiliser son équipe : « *La base du RU c'est ça. C'est savoir tirer le meilleur des gens qu'on nous a confié* ». Ce que confirme un RG : « *une des qualités qui va faire que certains RU sont meilleurs que d'autres, c'est de savoir fédérer les autres autour de notre problématique, autour de l'atelier* ».

---

<sup>13</sup> Les interlocuteurs désignés par RG sont des anciens RU, devenus leurs supérieurs.

Pour manager leurs UEP, les RU mettent en œuvre une panoplie complète d'outils de gestion qui sont communs à l'ensemble du groupe AUTO. Ces outils sont standardisés et supposent un recours important à l'informatique :

- **Réunion de l'ensemble de l'équipe** : « *Tous les matins en début de poste je fais mon briefing, donc c'est moi qui donne le tempo du poste et je vais annoncer les campagnes, je vais annoncer quels types de pièces on va faire, quand est-ce qu'on change de campagne, pourquoi, les grandes lignes de ce qui s'est passé dans les dernières vingt-quatre heures* ». Pour ce briefing, les RU disposent d'une salle de réunion isolée et équipée d'un vidéoprojecteur. Ils peuvent s'appuyer sur un document préparé par le service communication.
- **Gestion des absences** : le RU doit rencontrer tous les opérateurs ayant eu une absence pour cause de maladie : « *Systématiquement quand la personne a un arrêt maladie, on fait un entretien de reprise* ».
- **Gestion de la polyvalence**, à l'aide d'un dispositif informatisé. Une base de données répertorie tous les postes et tous les salariés de l'Unité de Production. Tous les jours les affectations de chaque salarié à un poste doivent être saisies. Un salarié ne peut être affecté sur un poste s'il n'y pas été formé. La formation sur le poste habilite un opérateur à le tenir mais il perd son habilitation et doit être de nouveau formé s'il n'a pas été affecté à ce poste pendant plus d'un mois. La perte d'habilitation semble relativement rare. Le RU suit les habilitations et le logiciel signale les opérateurs en passe de perdre leur habilitation : « *On va les mettre une journée sur ces postes là pour qu'ils reprennent le standard et ils ne perdront pas leur habilitation* ». Le système incite donc les RU à gérer de façon systématique la polyvalence de leurs équipes.
- **Réalisation des entretiens annuels d'évaluation** : outre des formations reçues lors de leur prise de fonction, les RU s'appuient sur les résultats des outils de gestion évoqués précédemment : « *Quand on fait les évaluations annuelles, on regarde combien de poste ils tiennent, leurs poly-compétences, s'ils respectent bien le mode opératoire, s'ils font des propositions, si en terme de qualité ils participent en termes de sécurité, environnement... on les évalue comme ça* ».

Ce qui ressort au final c'est la multiplicité des suivis effectués, l'utilisation de nombreux outils standardisés et l'omniprésence de l'informatique. Le jugement global des RU sur la formalisation du travail est plutôt positif : « *Le Lean, je pense que ça va nous apporter beaucoup* ». Ils considèrent surtout que les méthodes issues du Lean vont permettre une gestion plus rigoureuse et plus systématique du travail. La standardisation peut aussi permettre d'améliorer la qualité et donc au final la productivité des ateliers. Facilitant le contrôle du travail à tous les niveaux, le Lean est aussi considéré comme une condition d'une meilleure circulation de l'information. L'existence de standards peut faciliter le travail y compris en matière de management. Ainsi, l'utilisation des grilles d'évaluations très complètes, répertoriant toutes les activités des opérateurs, permet au RU de justifier plus facilement ses choix.

### **3.4 Le maintien du contact terrain : exigé, indispensable, mais difficile à conserver.**

Le maintien du contact terrain est en premier lieu nécessaire pour maintenir à niveau les compétences techniques liées de métier, condition indispensable au maintien de la légitimité des RU : « *On a des machines qui sont complexes. Et vis-à-vis d'un maintenancier, il faut*

*quand même que le gars ait bien capté ce que le conducteur d'installation lui donne comme infos, qu'il retransmette à la maintenance », ce que traduit ainsi un RU : « On peut manager mais il faut savoir quand même de quoi on parle. ».*

Mais au-delà de l'aspect technique, le contact terrain est également une condition du management des personnes. Cela passe par une bonne capacité de communication et par une certaine proximité avec les opérateurs. Il y a ici un changement avec les anciens chefs d'équipe, maintes fois souligné dans les entretiens : *« maintenant on n'attend plus la même chose des RU d'aujourd'hui par rapport à ceux d'avant, puisqu'il y a une grosse partie de social maintenant »*. Cette capacité de management est d'autant plus importante que les RU sont le premier échelon hiérarchique et que c'est donc à eux de contrôler l'application des standards définis dans le cadre du Lean. *« C'est eux qui sont vraiment en contact, ils n'ont pas un métier facile. (...) eux ont le retour des gars parce que les décisions hiérarchiques, tout ce qui tombe, c'est eux qui donnent l'info et c'est eux qui se prennent le retour direct »* (RG).

Ce contact terrain, technique et humain est cependant particulièrement difficile à maintenir compte tenu du nombre et de la variété des tâches à accomplir. La formalisation croissante se traduit en effet pour les RU par une charge de travail « administratif » de plus en plus importante: rédaction de standards, de comptes-rendus de réunion, de cahiers des charges, multiplication des réunions, utilisation de fiches actions.... Le bienfondé des outils n'est pas globalement remis en cause. Ce qui pose problème, c'est la difficulté de concilier une présence minimum sur le terrain, jugée fondamentale, avec des réunions et un travail de *reporting* de plus en plus chronophages. Cela s'avère d'autant plus difficile dans un environnement où la pression des objectifs de production reste prégnante. L'utilisation de nombreux outils de gestion informatisés a fortement fait évoluer le métier : *« Un chef d'équipe à l'époque gérait une production. Il était dans l'atelier tout le temps. Moi je garantis que de temps en temps je dis stop, stop au PC, stop aux réunions et je vais dans mon atelier. Mais je suis obligé de me faire violence »*.

#### **4. Discussion/conclusion : créer les conditions de la soutenabilité ?**

L'importance des managers de proximité dans la conduite du *Lean* ressort aussi bien de notre revue de littérature que du cas étudié. Si les discours sur le nouveau rôle des managers de proximité sont nombreux, force est de constater que les pratiques ne sont pas toujours à la hauteur et que les points de tension et de contradiction restent importants, et qu'ils compromettent la soutenabilité de cette fonction. Ces résultats sont convergents avec ceux issus autres recherches menées sur des problématiques analogues. Ainsi, Lowe souligne qu'au-delà de la difficulté organisationnelle, il y a également une difficulté en termes de reconnaissance : *« Supervisors are still not treated as managers either formally by the organization in terms of pay and conditions or informally by their immediate superiors »* (Lowe, 1993, p.755).

Deux exemples peuvent illustrer ces tensions, dont on peut tirer des enseignements complémentaires dans une perspective d'amélioration des conditions d'exercice des managers de proximité.

Le premier exemple concerne le **formalisme**. Si le jugement global porté par les RU est généralement plutôt positif, l'excès de formalisation est présenté comme un point particulièrement critique. Le travail des opérateurs est en effet de plus en plus strictement standardisé, et cette perte d'autonomie aboutirait à une forme de démotivation ou de retrait : *« On ne demande plus aux gens de réfléchir. Alors, maintenant, le vice, c'est que si c'est pas écrit, ils ne font pas »*. Assez classiquement, la prescription du travail des opérateurs

peut entraîner un **désengagement** : « *Maintenant, les professionnels, on leur demande d'appliquer à la lettre les gammes de travail écrites, et c'est à double tranchant ...on a un peu l'impression de tout leur expliquer, et puis ils n'ont plus à réfléchir* ». En principe, les outils de management mis à disposition des RU doivent palier ce problème en prenant en compte l'implication des opérateurs. Mais est alors pointé le risque de **comportement stratégique des opérateurs** : « *Pour être au coefficient 225, il faut qu'il fasse ça, ça et ça. Alors il va faire juste ça. Pas trop en plus parce qu'il faut qu'il en garde un peu pour les trois années suivantes. C'est l'effet un peu pervers d'un système qui a été établi comme ça* ». En l'état ; le manager de proximité se trouve confronté à une contradiction difficile à gérer, pris entre d'un côté l'injonction d'utiliser les outils de gestion qu'on lui procure et de l'autre le formalisme généré par ces mêmes outils de gestion, source de désengagement et de comportement stratégique des opérateurs. Cette contradiction ne peut être surmontée, et permettre le passage d'une implication formelle à une implication réelle, que si les outils gagnent en légitimité et en crédibilité, ce qui suppose :

- la transformation effective et rapide des propositions d'amélioration émises par les équipes en changement dans l'atelier et les équipements ;
- la possibilité réelle de reconnaissance salariale et/ou de progression de carrière pour les opérateurs qui jouent le jeu.

Ainsi, une première condition d'amélioration de la soutenabilité de la position des managers de proximité serait que le système de gestion lui-même manifeste de la cohérence, tant du point de vue du processus de production (prise en compte des suggestions d'améliorations) que du point de vue des règles de gestion des ressources humaines. C'est cette **cohérence du système de gestion** qui est à la base de la **crédibilité de l'action du manager de proximité** et qui lui permettrait d'inscrire son action dans la durée.

Le deuxième exemple concerne plus directement les managers de proximité eux-mêmes. Le paradoxe est qu'ils reconnaissent l'utilité des outils de management mis à leur disposition, mais qu'ils critiquent leur lourdeur, qui tendrait finalement à les empêcher de manager. Le risque d'une coupure avec l'atelier est assez unanimement soulevé. Le travail administratif se ferait au détriment d'un travail moins formel de contact, indispensable au management de proximité : « *Je veux pouvoir continuer à discuter avec mon personnel. J'ai besoin d'aller voir mes gars, de discuter un peu avec eux, que ce soit technique ou de choses diverses et variées* ». La capacité à traiter en un minimum de temps le travail dit « administratif » (utilisation des multiples outils et indicateurs de gestion) devient alors centrale pour les RU car elle permet de libérer du temps pour le maintenir le contact terrain.

La deuxième condition de soutenabilité porterait donc sur une **professionnalisation différente** de managers de proximité, plus orientée vers l'utilisation efficace des outils de gestion et le management d'équipe. Parce que l'animation des équipes, la décentralisation des décisions et l'auto organisation sont des dimensions fondatrices on peut en effet se demander si le *Lean* ne contribue pas à introniser, dans les ateliers, le métier de « manager » à part entière. Les tâches « administratives » supposent, on l'a vu, une utilisation quasi-systématique de logiciels spécifiques regroupés dans un portail intranet et seule la capacité à les utiliser à bon escient et rapidement permet aux managers de garder du temps pour « être sur le terrain ». Du point de vue des profils, un clivage apparaît entre les générations de manager de proximité. Ce clivage renvoie à un rapport différent aux compétences techniques et managériales. Pour tous les responsables d'unité l'abandon des compétences techniques et l'acquisition de compétences managériales est un changement important dans leur professionnalité. Il semble que les jeunes générations considèrent plus facilement cette

évolution comme valorisante alors qu'elle est souvent vécue sur le mode du regret par les plus anciens.

Certes, ces deux propositions (mise en cohérence du système de grh, professionnalisation des managers de proximité) recèlent en elle-même les gènes de nouvelles contradictions.

Ainsi, l'application continue et systématique des propositions d'améliorations faites par les opérateurs, qui serait un gage de cohérence du système de gestion, n'a pas forcément grand sens. En premier lieu, elle contribuerait à une situation de changement permanent, et donc d'instabilité. Par là, elle irait à l'encontre des gains de spécialisation qui pourraient être obtenus sur des équipements manifestant un minimum de stabilité. Par ailleurs, les équipes ont besoin de stabiliser leur environnement de travail, ou en tous cas de garder une certaine maîtrise du rythme des changements apportés. Ensuite, il ne faut pas négliger le jeu qui se met en place, lié notamment à la rémunération des propositions d'améliorations. Certains jugent le niveau de ces rétributions trop faibles, et donc se retirent complètement de ce jeu, ou alors font le nombre minimum de propositions pour ne pas être pénalisés au moment de l'évaluation. D'autres au contraire élaborent de véritables stratégies de systématisation, voire de « découpage » d'une proposition en de multiples micro-idées donnant chacune lieu à une rétribution. Dans les deux cas, la finalité devient la proposition d'amélioration en elle-même et non son impact réel sur le processus de production. Dans cette dynamique, il ne faut pas exclure qu'une logique de compétition supplante des coopérations effectives, et que des « marchandages » se mettent en place, rendant difficile la tâche du manager de proximité. Enfin, ce système implique un grand formalisme, puisque qu'il faut suivre, évaluer, comparer, récompenser et s'assurer de l'application de ces innovations permanentes... Or, le formalisme et le poids des procédures constituent déjà l'un des griefs majeurs adressés par les managers de proximité à leur situation de travail.

Pour ce qui concerne la question de la professionnalisation des managers de proximité la difficulté tient principalement à deux éléments. En premier lieu il s'agit du maintien de la proximité avec le terrain. Cette proximité se joue à la fois dans le relationnel et le technique. Les responsables d'unité disent souvent qu'ils « font du social » ... ce qui n'est pas tout à fait ce qui se joue dans le management. Ils utilisent cette expression pour désigner le fait qu'il y a, à travers la notion de proximité, une interpénétration des sphères professionnelles et privées. Il s'agit concrètement d'intégrer des problèmes sociaux, des problèmes de santé, ou encore des problèmes familiaux. De fait, aujourd'hui, cette fonction quasi empathique, bien que ne découlant évidemment pas des principes du Lean, participe pleinement de la régulation des équipes, et notamment des rattrapages des tensions liées à la rationalisation et à l'intensification propres au Lean. Cette proximité relationnelle découle à la fois de la légitimité du responsable d'unité, de son expérience et de sa compréhension fine de la vie de l'atelier. La question, qui reste ouverte, est de savoir si des compétences managériales, acquises par le moyen de formations, permettraient aux responsables d'unité de se substituer à cette proximité relationnelle, de remplacer finalement la relation par des outils ou des techniques. La proximité technique relève de son côté de ce que signifie « être du métier ». Si de jeunes responsables d'unité peuvent intégrer des connaissances et des compétences grâce à leur formation initiale, cela ne leur donne pas nécessairement les savoir-faire, la compréhension ou le jugement parfois intuitif que procure l'expérience. Par ailleurs, ces responsables d'unité recrutés sur des profils « techniques » n'ont pas forcément les aptitudes pour intégrer rapidement des capacités d'animation ou managériales. En second lieu, il est difficile de faire de la professionnalisation des RU une forme de solution unique, car on ne sait tout simplement pas aujourd'hui ce que recouvre, en terme de profil, de contenu, de valorisation salariale ou de carrière cette professionnalisation.

Le positionnement du manager de proximité dans les organisations s'inspirant du système Lean est donc rendu complexe : il doit motiver et demander de l'implication à des salariés qui comprennent parfaitement que ces techniques managériales conduisent potentiellement à de l'intensification et à une dégradation des conditions de travail ; il doit rechercher de la coopération auprès d'équipes qui peuvent mobiliser des leviers de résistance et des marges de manœuvres au regard de la « fragilité » intrinsèque du flux et de la dépendance à son égard. La construction, dans la durée, d'un système de gestion cohérent, rendant crédible la forme de « contrat moral » que suppose le Lean entre le manager de proximité et son équipe, constitue l'un des pistes pour permettre la soutenabilité. La professionnalisation de ces managers de proximité constitue une autre piste. Ces pistes ne sont cependant pas des recettes, car elles n'admettent pas de solutions connues et idéales et génèrent leurs propres contradictions. Ce sont plutôt des chemins à explorer, invitant à une construction partagée de l'appropriation du système Lean par une organisation et par un système social. Arrive alors la contradiction fondamentale : bien souvent, ne sont retenus du Lean que les aspects rationalisation et gains d'efficacité, devant produire des résultats à brève échéance ...

## Références

- Amossé, T., & Coutrot, T. (2008). L'évolution des modèles socioproductifs en France depuis 15 ans : le neo-taylorisme n'est pas mort. In L. Découverte (Ed.), *Les relations sociales en entreprise, un portrait à partir des enquêtes Réponse* (pp. 423-451).
- Beauvallet, G., & Houy, T. (2009). L'adoption des pratiques de gestion lean: Cas des entreprises industrielles françaises. *Revue Française de Gestion*;(197), 83-106.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. [Paris]: Gallimard.
- Burgess, R.G. *Field Research: A sourcebook and field manual*. London, George, Allen Irwin, 1982.
- Colin, T., Grasser, B., & Oiry, E. (2009). Agent de maîtrise, un défi pour la Prospective Métier. *Revue Management et Avenir*(25), 335-353.
- Durand, J.-P. (2004). *La chaîne invisible: Seuil*.
- Emiliani, M-L., Origins of lean management in America, the role on Connecticut businesses, *Journal of Management History*, vol.12, n°2, pp. 167-184.
- Ezzamel, M., Willmott, H, Worthington F., 2001, Power, control and resistance in the factory that time forgot, *Journal of management studies*, 38\_8, 10531079.
- Fairris, D., Tohyama, H., 2002, Productive efficiency and the lean production system in Japan and the United States, *Economic and industrial democracy*, vol. 23(4), 529-554.
- Holweg, M. (2007). The genealogy of lean production. *Journal of operation management*(25), 420-437.
- Lefebvre, P. (2003 ). L'invention de la grand entreprise Travail, hiérarchie, marché France, fin XVIII°-début XX°: PUF.
- Liker, J. (2006). *Le modèle Toyota*: Pearson.
- Lorenz, E., & Valeyre, A. (2004). Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union Européenne. *Document de Travail du Centre d'Etude de l'Emploi*(n°32, juin.).

- Lowe, J., (1993) Manufacturing reform and the changing role of the production supervisor : the case of the automobile industry, *Journal of management studies*, 30:5,, 739-758.
- Mehri, D., (2006), The darker side of lean : an insider's perspective on the realities of the toyota production system, *Academy of management perspectives*, may.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1994.
- Pesqueux, Y., & Tyberghein, J.-P. (2009). *L' école japonaise d'organisation*: Afnor éd.
- Ragin, C.C. & Becker, H.S. *What is a case ? Exploring the foundations of social inquiry*. New-York, Cambridge University Press, 1992.
- Shah, R., & Ward, P.-T. (2003). Lean Manufacturing : context, practice bundles, and performance. *Journal of operations management*(n°21), 129-149.
- Stake, R.E. Case Studies In Denzin, N.K., & Lincoln, S.Y. (Ed.), *Handbook of qualitative research*. London, Sage Publications, 1994, 236-247.
- Stimec A., Bertrand T., Michel X., (2010), Le lean management est-il irresponsable ?, *Revue de l'organisation responsable*, n°2, décembre.
- Stone, K.-B. (2010). Kaizen Teams : integrated HRD practices for successful team building. *Advanced in Developing Human Resources*(12:61).
- Wilkinson, B., Oliver, N., 1989, Power, control and the kanban, *Journal of management studies*, 26-1, pp. 48-58.
- Womack, J.-P., & Jones, D.-T. (1996). Beyond Toyota : How to root out waste and pursue perfection. *Harvard business review*(september-october), 140-158.
- Womack, J.-P., Jones, D.-T., & Roos, D.-T. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.
- Yin, R.K. *Case study research: Design and methods*. London, Sage Publications, 1994.