



Les bonnes feuilles des Masters

Avril 2011

Le Lean 6 Sigma : nouvel élan de la rationalisation gestionnaire des organisations

Sébastien PETIT – Université Val d'Essonne - Evry
Centre Pierre Naville - Master II (2010)

Ce texte met en évidence les fondements et la mise en œuvre concrète du Lean 6 Sigma, ensemble de méthodes, de techniques de gestion et de pratiques managériales centrales dans les transformations organisationnelles actuelles. Si celles-ci s'inscrivent dans la continuité de l'esprit qui préside aux démarches de qualité depuis les années 1980, elles se fondent sur l'architecture de l'organisation par processus et, outre l'amélioration des flux informationnels, des délais de production et de conception et de la qualité des produits et des procès, elles ne poursuivent pas moins une logique de réduction des coûts. Le Lean 6 Sigma est également mis en mouvement par des encadrants opérationnels dont il est intéressant d'objectiver le travail de management et ses finalités gestionnaires.

Le *Lean 6 Sigma* est devenu assez récemment un mode opératoire prééminent en matière de changement organisationnel dans les grandes entreprises. Combinant différents paradigmes productiques, celui-ci s'est imposé comme une référence aux yeux des dirigeants et a propension, par conséquent, à produire des transformations certaines dans le travail des cadres. Mais il bénéficie également de formes robustes de légitimation.

Depuis une trentaine d'années, les changements organisationnels et professionnels tendent à être appréhendés en sociologie du travail et en sociologie des organisations selon deux entrées majeures, les interactions et les zones de pouvoir et d'expertise des acteurs ainsi que les stratégies d'action que ceux-ci mettent en place, d'une part, et l'expérience subjective, les représentations individuelles et collectives et l'assise culturelle et identitaire, de l'autre. Les conflits qui découlent de l'implication, des résistances, des formes de coopération des individus et des collectifs sont alors objectivés à l'épreuve des politiques managériales, des aléas des structures industrielles et tertiaires ou encore selon les variations du volume d'emploi et des catégories socioprofessionnelles.

Différentes sortes d'ajustements salariaux et managériaux peuvent dès lors être mis en avant. Mais peut-on envisager ces ajustements comme relevant d'une totalité sociale ? Pour éclaircir notre propos, nous interrogerons à travers ce texte les fondements et les finalités de l'introduction du *Lean 6 Sigma* dans une entreprise du secteur aéronautique, démarche de qualité déployée conjointement avec une gestion par projets et qui, au-delà de l'amélioration des processus en termes de délais et de qualité, regarde principalement les coûts et la performance. Fondant l'hypothèse de la tendance actuelle des entreprises à confondre les pratiques professionnelles et organisationnelles et la rationalité gestionnaire portée par le *Lean 6 Sigma*, nous regarderons ce qu'il en est concrètement à travers nos conclusions relatives à la déclinaison des méthodes de Lean par des cadres opérationnels.

Ce texte met en perspective, dans un premier temps, les fondements et caractéristiques essentielles du *Lean 6 Sigma*, puis s'attache à contextualiser son apparition et interroge enfin ses conséquences concrètes sur le travail des cadres qui le portent. En outre, notre intention est ici d'apporter une contribution à la problématique des changements professionnels et organisationnels à la fois en sociologie des organisations et en sociologie du travail.

I. Qu'est-ce le *Lean 6 Sigma* ?

1. Dans le sillage des démarches qualité et de progrès

La démarche *Lean 6 Sigma* est apparue dans les années 1980 et 1990 dans un contexte d'exacerbation de la concurrence, nécessitant pour les entreprises de mieux prendre en compte les attentes du client final et les significations des variations de la demande. Cette démarche intervient en outre dans un cadre économique et productif particulier, forçant les entreprises à une amélioration permanente des facteurs de production et à une optimisation de ses ressources. Le *Lean 6 Sigma*¹ agit directement sur le processus – dont il est consubstantiel –,

¹ La forme de *Lean 6 Sigma* qui nous est donnée à voir est successivement travaillée par un important cabinet de conseil en organisation puis ajustée par l'entreprise qui souhaite l'appliquer à ses procès.

en chiffrant les enjeux financiers, en identifiant les attentes des clients (y compris internes à l'organisation), en établissant des délais de mise en œuvre et des cibles opérationnelles et en désignant enfin des porteurs d'actions. Il regarde ainsi largement les problématiques et méthodes ayant trait à la performance des procès de production et de travail.

Cette méthode puise initialement sa source dans l'approche de T. Ohno, à travers les démarches de qualité éprouvées à partir des années 1970/1980 chez Toyota. Deux approches en ont découlé : le Six Sigma chez Toyota et dans l'industrie japonaise en général, et le Lean manufacturing aux Etats-Unis avec le développement de cette méthode par General Electric notamment. Des années 1980 aux années 2000, des méthodologies et politiques managériales se succèdent et ancrent cet « esprit qualité » et une « logique client » dans les organisations qui les importent: nous pouvons citer par exemple le D.M.A.I.C. et les leviers d'action sur les flux et les délais pour le Lean, les démarches de type T.P.M., A.M.D.E.C. et la production en juste-à-temps pour le Six sigma². Ce ne sont que ces dernières années que le *Lean 6 Sigma* est déployé comme mode managérial unique de pilotage de la performance (qualité et productivité).

Dans l'esprit des démarches de qualité et des principes de flexibilité interne portés par l'approche toyotiste dans l'industrie automobile essentiellement (Mispelblom-Beyer, 1999), le secteur aéronautique importe, depuis les années 2000³, la méthodologie du *Lean manufacturing*. Tout d'abord, celle-ci propose d'optimiser globalement la production selon le paradigme productique du flux tendu - qui, selon Jean-Pierre Durand, caractérise les normes de production et de travail aujourd'hui (Durand, 2004) -, en standardisant notamment les procédés de fabrication et de conception. Le deuxième point central est la recherche d'une mise en valeur des différents facteurs engagés, essentiellement les stocks mais aussi le travail des salariés intervenant en conception et en production, afin de permettre la visualisation de la valeur ajoutée auprès du client. Le troisième élément touche au management, qu'il faut entendre ici comme technique d'encadrement, d'animation et de déploiement des nouveaux outils. Cela recouvre un long travail de terrain afin d'orienter les pratiques et les manières d'envisager les situations de production selon une logique d'amélioration continue et de recherche systématique de causes racines pour chaque dysfonctionnement. Enfin, cette technique est porteuse d'une stratégie à plus long terme allant dans le sens d'une recherche de réduction des coûts de fonctionnement, chaque investissement nouveau devant être justifié par la perspective de gains financiers – à court et moyen termes – démontrés et chiffrés. Ce sont par conséquent des projections et des objectifs qu'il est question de rendre directement opératoires à une échelle locale.

L'assimilation théorique et pratique du *lean 6 sigma* passe par une phase de formation s'étalant sur plusieurs mois, allant de cours suivis auprès d'un formateur jusqu'à la

² Les outils cités ont trait aux fondamentaux du *Lean 6 Sigma*, à savoir la systématisation des techniques standards de résolution de problèmes et d'analyses causales ainsi qu'une gestion « proactive » (anticipatrice) du processus.

³ L'importation plus « tardive » du Lean 6 Sigma dans l'aéronautique par rapport à d'autres secteurs s'explique notamment par la plus forte complexité des procès de production, le haut degré de technicité des tâches ainsi que des cadences bien plus faibles que dans l'industrie automobile, qui sert généralement de référence.

participation à plusieurs projets managériaux. Cette méthode certifie les cadres formés par l'attribution du statut de « black belt ». Différents types de cadres sont concernés par cet apprentissage. En premier, cela touche les chefs et responsables opérationnels de secteurs, de services et de lignes de production. Des savoirs et des pratiques analogues deviennent, dans cette optique, semblables et opératoires pour différentes catégories de salariés et d'encadrants, bien que ces méthodologies se nourrissent aussi, dans leur mise en œuvre effective, des expériences et des expertises individuelles et collectives. A terme, et dans le dessein de généraliser une « culture gestionnaire » chez ses cadres et ingénieurs⁴, l'entreprise étudiée envisage de rendre la formation en *Lean 6 Sigma* indispensable pour prétendre à des responsabilités de ligne, de service ou de secteur.

Mais le statut de « black belt », s'il est premier pour désigner les individus concernés pendant l'expérience des projets, devient second lorsque le cadre retourne en production ou dans les fonctions support. Pour autant, bénéficier de ce statut est, du point de vue des dirigeants et des responsables fonctionnels, l'assurance d'un engagement des cadres dans la modernisation des structures organisationnelles et productives et dans l'orientation stratégique retenue par la direction. Si les ingénieurs de production sont directement désignés par ces transformations, les ingénieurs concepteurs ne peuvent y être indifférents au regard de la systématisation des outils analytiques et méthodologiques du *Lean 6 Sigma* sur chaque procès de travail.

A l'instar de l'ensemble des outils du *Lean 6 Sigma*, les démarches de qualité mettent en avant des valeurs « universelles » et une approche naturalisante des problèmes diagnostiqués et des objectifs à poursuivre, s'appuyant sur le caractère opératoire et neutre de ses procédés (Karpik, 1989). Autonomie et créativité sont louées et encouragées au niveau managérial jusqu'à en devenir une injonction, quand bien même la réalité des procès du travail des cadres opérationnels démontre à l'inverse un appel au respect de procédures resserrées et une singularité moins évidente au regard de l'épreuve de formalisation et des standards posés ainsi que des objectifs quantitatifs à atteindre.

L'implication des individus et la promotion de nouveaux types de groupes de travail a été de nature à agir sur la professionnalité des salariés, au regard des nouvelles compétences attendues, des règles de coopération qui en découlent, ou encore le renforcement des normes disciplinaires, lesquelles portent et renouvellent d'ailleurs une dimension morale qui, rappelons-le, était déjà très présente dans l'organisation taylorienne. Mais la qualité, plus que d'autres domaines sans doute, est un support fondamental du discours sur l'amélioration continue, laquelle est consubstantielle de l'idée même de changement dans l'organisation par processus. Car dans la mesure où il n'existe pas de stade permettant d'attester d'une qualité optimale, les salariés sont invités à suivre et à atteindre des référentiels constamment attachés à des objectifs spécifiques.

⁴ « Culture gestionnaire » et « culture technique » sont fréquemment opposées dans le discours des hauts encadrants de cette entreprise longtemps travaillée par la culture professionnelle des ingénieurs. Pourtant, ces deux « cultures » ne sont pas foncièrement antinomiques au regard des formations actuelles des ingénieurs.

2. Une propension aux standards

Le *lean 6 sigma* se situe dans cette optique, en prônant à la fois la création de standards pour s'assurer du respect des procédures managériales et la remontée des données et des indicateurs de gestion. En miroir de l'Organisation Scientifique du Travail, il y a derrière cette méthodologie une certaine prétention à l'universalité mais aussi à la scientificité. Les standards et référentiels gestionnaires sont présentés comme des marqueurs de l'activité de travail et se figurent, aux yeux des responsables fonctionnels, comme les garants de l'efficacité productive, là où des pratiques organisationnelles dénuées de standards « dériveraient » certainement à un moment ou à un autre et contribuant ainsi à un effondrement de l'efficacité. Ce type de représentation semble dénier l'existence de régulations dans toute organisation, et naturalise de surcroît le principe d'un affranchissement systématique des individus aux normes dominantes⁵.

Tout l'enjeu du processus réside, dès lors, dans l'articulation d'une logique de standardisation des procédés tout en veillant à favoriser une hétérogénéité relative des pratiques – et par là-même une autonomie dans le travail – selon les spécificités locales. Les projets *lean 6 sigma* s'emploient à recouvrir ces deux aspects mais il faut souligner que le couple standards/diversité est en réalité davantage un dualisme, dans la mesure où lorsque les agents et cadres opérationnels expriment le désir de dévier des standards proposés par le *lean 6 sigma* et les « *black belts* », ils sont astreints de démontrer la pertinence de méthodes, d'outils ou d'indicateurs divergents. Certains standards apparaissent alors plus décisifs que d'autres et la formalisation des pratiques locales tend, en fin de compte, à se concentrer sur des aspects particuliers du procès de production et du travail coopératif sur la ligne.

En outre, foncièrement héritière des pratiques tayloriennes (Linhart, 1991), cette politique de standardisation et de procéduralisation s'accompagne systématiquement, par l'intermédiaire de *reporting* réguliers des cadres et des « *black belts* » auprès de leurs responsables hiérarchiques, d'une conversion de chaque levier d'action en unité de coûts.

Au cours des phases successives du projet, les cadres opérationnels et les « *black belts* » construisent et tentent de mettre en œuvre des standards dans chaque domaine d'action. Ces standards sont à la fois une solution et un problème s'agissant du travail des cadres opérationnels. D'un côté, ils permettent de faire ressortir des données, des normes et des indicateurs intelligibles *a priori* pour le plus grand nombre sur la ligne et parmi les fonctions support, tout en donnant la possibilité de faire remonter, auprès des responsables fonctionnels, des chiffres comparables avec ceux d'autres lignes et secteurs. Or, d'un autre côté, ces

⁵ Les « *black belts* » réitérant de manière régulière, au cours du projet et en s'appuyant sur un propos véhiculé par la méthode *Lean 6 Sigma*, le fait que les individus aient une « *tendance naturelle à s'écarter des standards* », ce qui justifierait en soit la tenue d'indicateurs et d'outils de gestion ainsi qu'une patiente impulsion managériale chargée de « *coacher* », « *challenger* » et « *driver* » les équipes opérationnelles.

standards supposent que les différents acteurs s'accordent, premièrement, sur le calcul et le mode opératoire de ces informations (le plus souvent chiffrées) et, deuxièmement, sur les modalités de production de données spécifiques dans la durée. L'expertise individuelle influe ici, dans la mesure où chacun peut être tenté de privilégier sa propre approche des problèmes ou des enjeux soulevés, et ce au regard de l'incompréhension qui règne, à différents moments du projet, quant aux chiffres choisis pour alimenter les indicateurs ou encore aux priorités retenues pour instituer des réunions standards de performance. Entre la formation induite par l'approche *lean 6 sigma* et l'espace d'expertise des opérationnels, il y a bien une zone de flottement qui conteste le fonctionnement « automatique » des standards, et peut-être même le principe de standardisation⁶.

La fenêtre que nous ouvrons ici sur le *lean 6 sigma* invite à contextualiser l'apparition et la formalisation de cette méthode au regard des transformations structurelles récentes.

II. Les fondements de l'organisation par processus selon les principes du flux tendu

1. Une nouvelle combinatoire productive

Depuis les années 1970-1980, de nouvelles contraintes sont posées aux entreprises à travers l'exacerbation de la concurrence, l'accélération des changements techniques ; les exigences en termes de qualité, de délais et du coût sont devenues centrales pour répondre aux impératifs qui requièrent la centration de l'appareil productif autour du client. Cette compétitivité doit reposer sur l'efficacité productive, c'est-à-dire la mise en cohérence des ressources techniques et humaines. L'ensemble des facteurs productifs sont dès lors tournés vers la réactivité aux variations de la demande et aux dysfonctionnements organisationnels et productifs.

Ceci marque le passage d'une logique d'anticipation de la demande à une logique d'offre « proactive » - ce qui est notamment le principe de l'ingénierie concourante (Garel, 1996). Mais les changements survenus témoignent d'un fait plus global.

Ainsi que Jean-Pierre Durand et Robert Boyer en formulent l'hypothèse, un modèle productif fluide, caractérisé par la flexibilité des procédés de production et le pilotage par l'aval – le

⁶ Nous nous apercevons à ce titre que les responsables fonctionnels de l'entreprise étudiée s'attachent davantage à retenir quelques principes fondamentaux du *Lean 6 Sigma* qu'à importer l'ensemble de la démarche, comme en témoigne la permanence d'un nombre important d'indicateurs et de référentiels, là où le *Lean* prévoit des outils informatisés uniques et restreints.

flux tendu – tend à s'imposer à l'ensemble de l'industrie (mais aussi au secteur des services) à partir de pratiques et dispositifs rompus initialement dans le secteur automobile (Boyer, Durand, 1998).

Les effets les plus manifestes des orientations financières et gestionnaires du travail et des organisations se traduisent par une restructuration d'ensemble du système productif. L'amélioration du niveau de rentabilité et la logique de baisse des coûts incite les entreprises à rechercher une productivité optimale en agissant sur la valeur ajoutée et en introduisant des instruments de gestion établissant de nouvelles flexibilités et de nouvelles contraintes pour les salariés.

Les démarches de *lean 6 sigma* apparaissent dans un contexte où la baisse des coûts, l'amélioration de la qualité et la réduction des délais de conception, de fabrication et de livraison figurent comme les trois piliers de l'efficacité productive (également financière) prônée par la nouvelle fluidité industrielle (Vatin, 1987) et la logique financière et gestionnaire qui la porte (Bachet, 2007).

La combinatoire productive ayant succédé aux modèles tayloro-fordiens est en effet axée autour de trois éléments prééminents : le flux tendu (le pilotage par l'aval donc), la multiplication des T.I.C. et des progiciels de gestion et la déclinaison, dans l'ensemble des espaces organisationnels et professionnels, du modèle de la compétence.

L'approche gestionnaire est prise dans des enjeux de lutte pour l'exercice d'une domination à la fois matérielle et symbolique, c'est-à-dire pour la définition de ces orientations, lutte foncièrement imbriquée dans les rapports sociaux de production, et plus spécialement dans le rapport capital/travail.

Les flexibilités nouvelles, générées dans le cadre de la combinatoire productive actuelle, trouvent une traduction aiguë à travers la mise en processus des organisations. Consacrant le principe du pilotage par l'aval, l'organisation par processus s'appuie sur un décloisonnement des activités, des secteurs, des services et des collectifs de travail afin, d'une part, de répondre à la demande d'un ou de plusieurs clients et, d'autre part, de renforcer la coordination de ces secteurs afin de favoriser la circulation des flux informationnels, lesquels revêtent une importance notoire dans ce type d'organisation. Cette structure, dite aussi matricielle, est également fondée le principe de structuration des équipes autour de projets managériaux, d'une durée limitée mais se succédant continuellement.

2. Une rationalisation par la pratique

Cependant, tout type de changement, dans les organisations, interroge les manières de faire et de se représenter l'environnement de travail, l'implication individuelle et collective ainsi que les rapports de coopération. C'est pourquoi l'appropriation des outils qu'apporte le changement est indispensable pour que celui-ci soit effectif. Mais tout changement n'est pas moins porteur d'ambivalences et, dans le cas du management par projet, il s'agit d'un appel à prendre davantage d'initiatives tout en observant une logique procédurale accrue. Philippe Bernoux précise dans cette optique que le changement n'est accepté par les acteurs que s'il

fait sens auprès d'eux et s'il est possible de surcroît d'en modifier en partie les contours et le contenu – chacun cherchant dans tout les cas à s'aménager des marges d'autonomie, Bernoux parlant ainsi de « travail d'appropriation » - tout changement, souvent extérieur, devant passer selon lui par une acceptation intérieure (Bernoux, 2004). Un examen du changement organisationnel passe ainsi par une interrogation de la rationalisation que porte précisément ce changement et, par conséquent, de la légitimité de ce changement au sein de l'espace socio-productif dans lequel celui-ci s'inscrit.

La rationalisation gestionnaire, inhérente au *Lean 6 Sigma*, constitue un cadre d'action qui n'est pas seulement symbolique, et c'est précisément sa dimension pratique qui est à même de transformer le plus directement la professionnalité des agents et des cadres, et plus particulièrement des cadres opérationnels, ceux-là même qui doivent réaliser un véritable travail sur les référentiels ou outils de gestion à partir du périmètre d'action et d'expertise que ces derniers autorisent.

Combinant, parfois dans une relative opacité, exigences en termes de rentabilité, de compétences, de qualité, de rapidité et de communication, l'approche gestionnaire est matérialisée à travers des outils concrets et, en principe, opératoires. Il s'agit des systèmes d'information (de type E.R.P. ou E.D.I.), des tableaux de bord, des indicateurs (en premier lieu la *score card*), de méthodes de gestion des stocks, de la chaîne logistique (*supply chain*), des flux (*via* les fiches *kanban*), d'amélioration de la qualité (T.P.M., D.M.A.I.C.), d'optimisations diverses (*kaizen*, S.M.E.D.). Ces méthodes s'accompagnent toutes de savoirs, de pratiques mais aussi de représentations qui doivent être saisis ensemble, dans leur combinaison. Ils ont tous pour principe (là encore parfois implicite) de mesurer des écarts à la règle et de visualiser les gains.

Ainsi que le remarque Michel Villette, les salariés, jusqu'aux responsables fonctionnels, ne peuvent fondamentalement mettre en doute l'objectivité de ces outils, au regard de la prétention scientifique des leurs outils managériaux et gestionnaires (Villette, 2003). La violence symbolique que représente ce cadre systémique ne signifie pourtant pas une transposition totale et immédiate des principes du *Lean 6 Sigma* dans l'entreprise étudiée.

La problématique que recouvrent en général les travaux afférents consiste à savoir si le travail collectif traversé par les techniques de gestion renforce la coopération ou l'individualisation des agents. D'ailleurs, en dépit de leur caractère individualisant assez probant, l'organisation par processus, le management par projet et les démarches de *lean 6 sigma* forcent la coopération entre agents, souvent dans une configuration conflictuelle⁷ – comme en témoigne l'exercice de résolution de problème, dont les techniques sont individuelles mais la mise en pratique et les conséquences sont collectives (Crépeau, 2001).

Cela implique, certes, un important travail personnel et individualisé pour ce qui a trait à la construction des supports, des indicateurs et des données relatives à la gestion de production.

⁷ Le caractère instrumental de la coopération relève avant tout des normes véhiculées par les dispositifs managériaux et gestionnaires. Bien qu'établissant des rapports parfois très formels, la transversalité des équipes peut donner lieu à des collectifs qui se structurent, quant à eux, sur des rapports avant tout informels.

Mais il demeure une dimension coopérative très forte, qui consiste essentiellement à discuter ces construits individuels et à négocier les périmètres de travail de chacun

Les nouvelles normes de travail générées de façon corollaire peuvent être ainsi interprétées de deux manières. D'un côté, l'autonomie des agents est renforcée, puisqu'il leur est demandé de développer leurs capacités d'initiatives et leurs compétences pour faire face aux aléas. C'est le postulat de Nicolas Dodier, pour qui le passage d'une « organisation planifiée » à une « organisation distribuée », nécessitant des capacités organisationnelles et productives d'adaptation, a favorisé l'autonomie devant l'aléa mais aussi la responsabilisation des cadres et agents (Dodier, 1995). Mais d'un autre côté, la procéduralisation du travail s'en trouve aussi exacerbée et, par ailleurs, les salariés sont directement sujets aux variations du marché, qui commande leur activité, le rythme et la nature de celle-ci.

La nouvelle articulation des instruments de gestion induit de formes de coopération et d'implication évolutives, ce qui a aussi des conséquences en matière de reconnaissance professionnelle et organisationnelle quant à la professionnalité des cadres.

III. Vers un travail de management ?

1. La mise en mouvement des outils de gestion : construction d'une expertise

Une question demeure au regard des points précédemment soulevés : pouvons-nous envisager une professionnalité, des encadrants opérationnels, travaillée par une forme peu ou prou univoque de rationalisation, telle que la gestion et le management l'envisagent ? Cela supposerait une certaine homogénéité des pratiques et des représentations, ce à quoi la rationalisation gestionnaire s'emploie à parvenir à termes, en ne niant toutefois pas, dans le discours managérial tout au moins, l'intérêt de préserver des qualités professionnelles et organisationnelles hétérogènes (mais cohérentes) pour assurer une dynamique réellement opératoire autour des instruments de gestion.

Car les réalités opérationnelles peuvent précisément être bien différentes de ce qui est exposé, ou plutôt souhaité, par l'échelon stratégique de l'entreprise. Le niveau managérial est censé mettre en mouvement les objectifs fixés en amont et rendre ainsi opératoires les indicateurs et autres injonctions tendant toutes vers une plus grande rentabilité des facteurs et ressources engagés pour la production (Maugeri, 2010). Or, le management par projet est confronté à ces cadres (mais aussi aux agents de production) dont la culture de travail apparaît relativement robuste à la plupart des changements attendus, dans le sens où il existe, dans les groupes de

travail, des pratiques et des savoir-faire qui participent d'une certaine manière à l'efficacité productive de la ligne de production ou du service sans que ceux-ci ne soient nécessairement reconnus⁸. Cela est dû à l'aspect souvent informel de ces pratiques, lesquelles apportent également une « valeur ajoutée » qui n'est pas nécessairement mesurable (en tout cas pas dans l'optique gestionnaire).

Et c'est là le point sensible qui heurte deux types de rationalités : celle du management et celle des cadres opérationnels, catégories qui sont à resituer dans un contexte professionnel spécifique. Le management entend précisément faire de la mesure de chaque pan de l'activité et d'implication la clef de la performance des moyens matériels et humains. Tout l'enjeu des agents opérationnels est ne pas voir leurs actions et leur travail se limiter à ces indicateurs, en ce sens que le travail n'est pas toujours objectif, donc mesurable. Or, le management entend apporter un esprit rationnel là où l'environnement qui le précède en serait dépourvu.

Les ressentis que nous avons pu recueillir sur le terrain indiquent en effet clairement une double recherche de légitimation : du côté des opérateurs d'une part, ce qui se traduit par l'entretien de rapports cordiaux et le respect relatif de l'aspect discrétionnaire de leur travail et, d'autre part, du côté de l'encadrement fonctionnel, qui seul atteste en définitive de la compétence des cadres opérationnels et sont susceptibles de les soutenir dans l'évolution de leur carrière⁹. Il est certain dans tous les cas que ces deux faces de légitimation s'appuient aussi sur une démonstration « par la preuve » et « par la pratique », en ce sens que les cadres opérationnels s'attachent systématiquement à signifier leur bonne connaissance des caractéristiques et des problèmes inhérents aux procès de production et de travail. Si la validation de leurs démarches par la hiérarchie est mise en avant auprès des opérateurs, nous observons que la recherche d'un soutien de l'encadrement fonctionnel passe par la démonstration de l'inscription du cadre opérationnel dans un réseau d'encadrants.

A chacune des étapes du projet de transformation *Lean 6 Sigma*, nous observons de la sorte que ces cadres évoquent régulièrement le dialogue qu'ils entretiennent avec des cadres rattachés à d'autres lignes de production, afin de montrer que ces échanges leur permettent de vérifier le caractère réaliste ou pas de leurs initiatives selon ce qui a déjà été mené par ailleurs et de prendre connaissances de réalisations extérieures. C'est aussi une façon d'afficher des qualités d'échange et d'écoute, notions qui apparaissent prééminente dans le corps de compétences qui est attendu s'agissant des cadres de tous niveaux.

Les politiques managériales n'envisagent pas d'autonomie pour autant sans l'assurance d'une responsabilisation individuelle et collective des agents et des cadres. Le discours sur la responsabilisation part du postulat tacite que tous les salariés sont égaux, tout comme les échanges sociaux en général, quelque soit leur position dans l'espace productif et professionnel. L'organisation devient un espace de ressources qu'il incombe à chacun de

⁸ A cet endroit, notons que, pour les responsables fonctionnels et les cadres black belts, le problème se pose en ces termes : les cadres, ingénieurs, techniciens, agents de maîtrise et opérateurs sont-ils prêts, selon leur expérience, leur environnement de travail et leur propre perception du changement, à « penser systématiquement *lean* ». L'impulsion managériale va ainsi dans le sens d'une évaluation de la capacité d'adaptation des équipes opérationnelles à des transformations « culturelles » majeures.

⁹ Qu'il s'agisse des cadres opérationnels, des techniciens ou des opérateurs, une part significative voit dans les projets développant le *Lean 6 Sigma* une potentielle atteinte à leurs compétences et à leurs savoir-faire.

savoir mobiliser et solliciter, c'est là l'un des fondements de la responsabilisation. Selon Olivier Cousin, l'obligation de « jouer » est une forme de violence, dans la mesure où les agents sont tenus de fixer eux-mêmes leurs propres objectifs et de s'y tenir (Cousin, 2008). Dans ce cadre, le management consiste à relayer cet appel à l'autonomie et à l'initiative à travers le croisement d'injonctions individuelles et collectives. L'encadrement est d'ailleurs doublé par les pairs pour s'assurer de la mobilisation de chacun, et c'est précisément l'articulation des deux qui participe de la personnalisation des relations de pouvoir. Ces délégations de pouvoir et d'autorité contribuent à occulter les racines réelles du pouvoir en organisation.

2. Recomposition des professionnalités

De la même manière, l'affirmation d'une identité au travail est rendue sensiblement incertaine dans le cadre de l'activité de travail par la profusion très importante des projets depuis une vingtaine d'années, si bien que l'on tend à parler, dans de nombreux ouvrages ayant trait à la gestion, de management par projets. Luc Boltanski et Eve Chiapello s'attachent à caractériser ce phénomène en remarquant que la succession de projets, montant un groupe de travail tout aussi éphémère, s'inscrit dans un « monde en réseau », encourageant par là-même de nouvelles formes de coopération et d'implication (Boltanski, Chiapello, 1999).

Il s'agit en effet pour chacun de révéler une capacité d'adaptation à des impératifs de marchés mouvants et à des critères managériaux arrimés aux fondamentaux de la flexibilité et de la polycompétence. L'investissement réitéré des agents à ces groupes de projet est directement connecté à la construction du parcours professionnel ainsi qu'aux perspectives de primes et de promotions. D'autre part, l'intégration dans un projet est aussi synonyme de reconnaissance par l'organisation et, comme le montre David Courpasson, le projet peut certifier une expertise et fonder pour partie la professionnalité des agents, d'où la crainte de ces derniers d'être mis « hors jeu » (Courpasson, 2000).

Les cadres opérationnels sont directement concernés en tant que principaux acteurs des groupes de projet et leur participation se traduit par une confrontation à un ensemble d'éléments et d'injonctions contradictoires qui, certes, forcent la définition et la reconnaissance d'une professionnalité transformée, mais selon des orientations visant à la fois la conformité eu égard de la rationalisation managériale et gestionnaire et le contournement de cette dernière au regard de son aspect prescriptif.

Mais V. Boussard, D. Demazière et P. Milburn soulignent clairement que la recherche de reconnaissance, individuelle ou collective, d'une qualité de professionnel représente une stratégie qui vise plus simplement à rester professionnel au regard « d'injonctions normatives externes » en matière de rentabilité, d'implication et de responsabilité, matérialisées par les référentiels gestionnaires et managériaux (Boussard, Demazière, Milburn, 2009).

Depuis les années 1990, le développement d'outils tels que le *reengineering* et des discours managériaux sur la « re-professionnalisation » (dont le retour au premier plan de la notion de

métier est assez représentatif) pose la question de la pertinence d'une professionnalisation gestionnaire (ou par la gestion). Professionnalisation doit ici être saisie comme construction d'un statut et de compétences reconnus par l'organisation et conférant à ce titre une étiquette de professionnel aux agents et cadres.

Autour de ces outils et référentiels gestionnaires notamment promus par le management par projet, les cadres sont appelés à esquisser une professionnalité de changement, c'est-à-dire en adaptation permanente aux fluctuations des instruments et indicateurs jalonnant les procès de travail et mesurant avec précision (mais aussi avec confusion) de nombreuses données de performance inhérentes à l'activité.

La visualisation des « gains » et la capacité à présenter un levier de performance sont sans doute un préalable à la reconnaissance de qualités professionnelles dans l'organisation par processus et avec le management par projets, autrement envisagées par le modèle de la compétence. Le travail des encadrants intermédiaires bénéficie, certes, de formes de reconnaissances plutôt informelles, notamment au travers des échanges entre cadres opérationnels, avec les opérateurs et avec les responsables fonctionnels. Mais leur compétence organisationnelle, au-delà de la dimension relationnelle de la professionnalité, est aussi et surtout fonction de l'intériorisation de contraintes qui revêtent, au premier abord, un caractère essentiellement arithmétique. Or, les potentiels conflits autour des chiffres révèlent des rapports assez hétéroclites aux normes managériales dont les fondements – améliorer les *process* – sont censés recueillir le consensus

Conclusion : présence d'un « *continuisme gestionnaire* »

Comme nous l'avons observé, les effets de la rationalisation générée par la démarche *Lean 6 Sigma* n'impliquent pas une coercition absolue des pratiques, mais disséminent des outils de gestion et des indicateurs sur lesquels les cadres opérationnels sont astreints de travailler, quelque soit leur sentiment de proximité ou de distance vis-à-vis de ces transformations organisationnelles. Transformations qui, souvent présentées comme essentiellement techniques ou « orientées action », s'exercent pourtant à encourager l'adoption de vocables, de pratiques, de comportements et de raisonnements normatifs, allant dans le sens d'une appréhension managériale, gestionnaire et financière du travail et de sa dimension coopérative.

La gestion apparaît aujourd'hui comme une totalité (Boussard, 2008) : elle recouvre à la fois le contrôle des comptes et des bilans financiers, des prestations commerciales, des flux physiques et informationnels, des données d'activité traduites par les progiciels intégrés et, en définitive, le travail en lui même. Elle produit une grille de lecture foncièrement orientée vers des finalités financières, s'employant à ce titre à traduire l'ensemble de ce qu'elle observe en données chiffrées et comparables. C'est dans cette optique que nous parlons de rationalisation gestionnaire, dans la mesure où tout ce qui opère dans les organisations doit être formellement identifiable financièrement. Le *Lean 6 Sigma*, articulé au management par projet et à l'organisation par processus, participe de la circulation des injonctions formulées par les dirigeants, injonctions qui redescendent dès lors jusqu'aux postes d'exécution. Les cadres

opérationnels, dont le rôle est prééminent dans la « remontée » d'activité et dans l'application des instruments de gestion, doivent démontrer leur capacité d'adaptation – et donc leur professionnalité – en articulant leur travail aux référentiels imposés.

Nous proposons de parler de *continuisme gestionnaire* pour désigner l'existence d'atermolements et de zones de flottement (d'espace et de temps) dans le soutien managérial concret donné aux démarches de type *Lean 6 Sigma*. Nous désignons là le caractère parfois elliptique du travail d'animation et d'impulsion réalisé par des encadrants qui en reçoivent le mandat. Cela suggère que des collectifs parviennent à entretenir des espaces d'autonomie relative et des pratiques professionnelles et organisationnelles spécifiques. Mais il demeure une certaine présence des représentations strictement gestionnaires dans ces mêmes espaces, ne serait-ce qu'au travers des outils de gestion, des discours managériaux et des objectifs stratégiques qui peuvent difficilement être éludés par les acteurs. Ce *continuisme gestionnaire* se reflète dès lors dans le creux d'imaginaires collectifs désignant la recherche de rentabilité financière comme une fin en soi, participant par là-même à une naturalisation du travail de management.

La complexification des registres d'action, des modalités d'implication et des rapports de coopération des encadrants opérationnels traduit ainsi un fait majeur inhérent à la période contemporaine : la médiation systématique des approches financières et managériales dans les rapports salariaux, professionnels et organisationnels. Mais ce qui peut apparaître comme un socle de contraintes supplémentaires n'est pas nécessairement perçu comme tel par les acteurs eux-mêmes, qui soit reportent la contrainte sur des subalternes, soit la considère comme un tournant évolutif et fatidique répondant à l'obligation qu'ont les entreprises d'adapter leurs structures productives pour se conformer aux évolutions du marché et de la concurrence.

A travers les techniques du *Lean 6 Sigma*, les instruments de gestion et les politiques managériales matérialisent ce qui, en définitive, pourrait ne relever que de la performativité.

sebastienpetit.via@gmail.com

BIBLIOGRAPHIE : (ouvrages cités)

BACHET, D., *Les fondements de l'entreprise. Construire une alternative à la domination financière*, Paris, Edition de l'Atelier, 2007.

BERNOUX, P., *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil, 2004.

BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

BOUSSARD, V., *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin, 2008.

- BOUSSARD, V., DEMAZIERE, D., MILBURN, P., L'injonction au professionnalisme, Analyse d'une dynamique plurielle, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2009.
- BOYER, R., DURAND, J.-P., L'après fordisme, Paris, Syros, 1998.
- COURPASSON, D., L'action contrainte. Organisations libérales et domination, Paris, P.U.F., 2000.
- COUSIN, O., Les cadres à l'épreuve du travail, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2008.
- CREPEAU, S., L'entreprise commutante. Travailler ensemble séparément, Paris, Hermès, 2001.
- DODIER, N., Des hommes et des machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées, Paris, Métailié, 1995.
- DURAND, J.-P., La chaîne invisible. Travailler en flux tendu et servitude volontaire, Paris, Seuil, 2004.
- GAREL, G., « L'entreprise sur un plateau : un exemple de gestion de projet concourante dans l'industrie automobile », Gestion 2000, n°3, juin 1996.
- KARPICK, L., « L'économie de la qualité », Revue française de sociologie, n°30, 1989.
- LINHART, D., Le torticolis de l'autruche. L'impossible modernisation des entreprises françaises, Paris, 1991.
- MAUGERI, S., « De la nécessité d'une sociologie du fait comptable », Les 4 pages du RT 30, n°6, avril 2010.
- MISPELBLOM-BEYER, F., Au-delà de la qualité, Paris, Syros, 1999.
- VATIN, F., La fluidité industrielle, Essai sur la théorie de la production et le devenir du travail, Paris, Méridiens-Klincksieck, 1987.
- VILLETTE, M., Sociologie du conseil en management, Paris, La Découverte, 2003.
-