



**HAL**  
open science

# L'évolution historique d'un système Lean : le cas du Groupe PSA

Florian Magnani

► **To cite this version:**

Florian Magnani. L'évolution historique d'un système Lean : le cas du Groupe PSA. *Logistique & Management*, 2017, 24 (3-4), pp.199-206. 10.1080/12507970.2016.1269620 . hal-03349361

**HAL Id: hal-03349361**

**<https://hal.science/hal-03349361>**

Submitted on 5 Apr 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **L'évolution historique d'un système Lean : le cas du Groupe PSA.**

Florian Magnani

*Département Management de l'Information et des Opérations, ESCP Europe, Paris, France*

ESCP Europe Campus Paris, 79 avenue de la République, 75543 Paris cedex 11, France

Téléphone : 06 79 75 79 21 ; email: [florian.magnani@edu.escpeurope.eu](mailto:florian.magnani@edu.escpeurope.eu)

## **L'évolution historique d'un système Lean : le cas du Groupe PSA**

### **Historical evolution of a Lean system: case study of PSA Group**

Cette étude de cas longitudinale illustre l'évolution d'un système Lean au sein du Groupe PSA, groupe automobile majeur, en retraçant son émergence depuis son expérimentation dans les années 60 jusqu'à son adoption au travers du PSA Excellence System. L'objectif de cet article est d'interpréter suivant une approche processuelle l'évolution historique du Lean au sein du Groupe PSA. L'étude montre que le processus d'adoption au sein de l'organisation est le résultat d'un processus d'apprentissage collectif, non linéaire, de nature cumulative et dépendant de facteurs internes et externes.

This longitudinal case study illustrates the evolution of a Lean system within the major automotive company named PSA Group. It retraces the Lean emergence from its experimentation in the 1960s until its adoption through the PSA Excellence System. The objective of this article is to illustrate the historical evolution of Lean within the PSA Group according to a process-based approach. The study shows that the adoption process within the organization is the result of a collective, non-linear, cumulative learning process which depends on internal and external factors.

**Mots-clés :** Lean, Secteur automobile, Management des Opérations, Étude de Cas

**Key words :** Lean, Automotive industry, Operations Management, Case Study

### **Introduction**

L'intérêt pour le Lean, le système managérial inspiré du Toyota Production System (Monden, 2011) ne cesse de croître (Bhamu et Sangwan, 2014; Jasti et Kodali, 2015). Dans un premier temps considéré comme un système technique exclusif aux fonctions manufacturières, le Lean s'est étendu peu à peu à la Supply Chain (De Rycke, 2006; Jorge, 2006), puis à des fonctions

offices (Baldellon et Chaumont, 2011). Malgré un grand nombre de recherches sur le sujet, les chercheurs et industriels éprouvent toujours des difficultés à identifier les facteurs facilitant l'adoption d'un tel système (Netland, 2016). La différence entre la phase d'émergence de la démarche, nécessaire à amorcer le changement, et la phase d'adoption pour la pérenniser (Meyer et Stensaker, 2006) n'est pas toujours explicitée, en complexifiant ainsi la compréhension des facteurs facilitant l'adoption du système managérial Lean. L'influence des facteurs techniques étant largement étudiées (Bhamu et Sangwan, 2014), les recherches actuelles insistent sur l'importance de l'intégration des facteurs contextuels et des dimensions humaines (Baldellon et Chaumont, 2011; Marodin et Saurin, 2013) pour une meilleure compréhension du processus d'adoption du Lean.

Pour considérer l'ensemble de ces facteurs, la conduite d'études qualitatives longitudinales est revendiquée par un grand nombre de chercheurs. L'étude de la littérature menée par Jasti et Kodali (2015) établit que seulement 5 sur les 546 articles traitant du Lean sont des études longitudinales exploratoires. Ils incitent ainsi les chercheurs à mener des études longitudinales afin d'atteindre des résultats plus contextualisés et donc plus instructifs pour les opérationnels. En mobilisant une logique processuelle au travers d'études longitudinales sur l'adoption du Lean (Dubouloz, 2015), les recherches pourraient permettre d'affiner la compréhension des phases d'adoption ainsi que l'influence des facteurs contextuels. Par exemple, une étude historique, intégrant la notion de « path dependence » (Camuffo et Volpato, 1995), permettrait de penser l'origine de l'adoption du Lean dans les entreprises ainsi que son évolution.

S'il existe aujourd'hui de nombreux travaux tant théoriques qu'empiriques sur le Lean, il semble judicieux de s'intéresser au contexte interne et externe des organisations adoptant le Lean et d'apprécier les déterminants de cette adoption. Afin de comprendre ces déterminants, nous avons

analysé la littérature sur ce sujet puis mené une étude qualitative longitudinale au sein du Groupe PSA, le groupe automobile qui a œuvré pendant plusieurs années pour l'émergence et l'adoption du Lean dans ses départements.

### **Analyse de la littérature**

Le Lean a d'abord été défini comme un ensemble de techniques manufacturières exemplifié par le Toyota Production System (Shah et Ward, 2003). Suite à l'intérêt qu'ont suscité ces techniques, les chercheurs ont continué d'étudier les éléments sous-jacents à l'émergence de ces techniques. En rapprochant le Lean de la théorie des systèmes sociotechniques (Dabhilkar et Åhlström, 2013), les premiers éléments d'explicitation du système social du Lean en interaction avec le système technique ont émergé. Les recherches résultantes ont conclu que le Lean était un système managérial composé de pratiques sociotechniques interdépendantes ayant pour objectif de tendre vers des processus internes plus fluides et donc plus efficaces (Bortolotti et al., 2015). L'intérêt pour le système technique a été croissant dans le temps donnant naissance à une variété de modèles techniques. En comparaison, le système social a souvent été pris pour acquis. Les recherches nous montrent également que la diversité d'initiatives Lean pourrait être expliquée par la prolifération des approches techniques et par l'abondance de modèles d'adoption jugés souvent trop abstraits et inutilisables par les professionnels (Netland, 2013). Deux modèles « types » d'adoption semblent émerger, issus des écoles de pensée Lean existantes (cf. Tableau 1): le modèle issu des écoles fonctionnalistes (Monden, 2011; Shah et Ward, 2003; Womack et Jones, 1996) et le modèle issu de l'école interprétativiste (Fujimoto, 1999). Alors que les écoles fonctionnalistes ont produit des savoirs substantiels et « objectifs », ces savoirs semblent être restreints d'un point de vue interprétativiste étant donné la difficulté des entreprises à pérenniser l'adoption du Lean. Finalement, le modèle de l'école interprétativiste, issu d'analyses historico-

empiriques d'une entreprise singulière, vise à comprendre par quel moyen le système Lean a émergé graduellement (Fujimoto, 1999; Fujimoto et al., 2009). L'intérêt de l'approche interprétativiste est de capturer la complexité du processus historique au travers du flux d'évènements qui a abouti à la formation du système Lean en considérant les interprétations et contributions des acteurs de l'organisation (Hoss et ten Caten, 2013).

MERCI D'INSÉRER LE TABLEAU 1. ICI

*Tableau 1. Cadre conceptuel des recherches sur le Lean (adapté de Hoss et ten Caten, 2013)*

Les recherches fondées sur des modèles fonctionnalistes rencontrent des difficultés quant à l'appréhension des composantes organisationnelles et humaines qui rentrent en jeu dans tout processus d'adoption d'une démarche managériale. Il arrive parfois que certaines recherches exposent en partie ces composantes, généralement présentées comme les facteurs clés de succès (Albliwi et al., 2014; Netland, 2016). Parmi l'éventail de facteurs clés, les thèmes récurrents de ces facteurs sont les suivants : le Leadership, le Périmètre de l'adoption, la Structure support, la Gestion des Ressources Humaines, les Rôles des acteurs et l'Instrumentalisation. Même si ces facteurs sont récurrents dans la littérature, ils ne sont pas toujours clairement explicités. Par exemple dans le thème Leadership, l'implication du management souvent citée ne détaille pas de quelle manière elle se traduit en matière de comportements et ce qui en résulte. Nous remarquerons que, mises à part quelques variations mineures, les facteurs critiques de succès sont similaires pour toutes méthodes de gestion du changement (Näslund, 2013). C'est également une raison qui nous permet de choisir l'approche interprétativiste afin d'explicitier l'inclusion des composantes organisationnelles et humaines tout au long du processus d'adoption.

Les modèles d'adoption du Lean issus des recherches se sont inscrits tantôt dans les écoles fonctionnalistes (Bhamu et Sangwan, 2014; Malmbrandt et Åhlström, 2013; Womack et Jones,

1996), tantôt dans l'école interprétativiste (Dubouloz, 2015; Fujimoto, 1999). Les modèles présentés par les écoles fonctionnalistes sont les plus utilisés par les praticiens car ils prônent le plus souvent « la meilleure façon de faire ». La principale critique adressée à ces modèles fonctionnalistes est la considération limitée des facteurs contingents (Bortolotti et al., 2015; Marodin et Saurin, 2013). La nécessité d'adopter une approche holistique contextualisée est mise en relief au travers de diverses situations où les organisations répliquant le Lean n'arrivent qu'à un succès limité, puisqu'elles répliquent les pratiques, sans partager pour autant le même contexte – interne et externe – dans lequel ces pratiques avaient émergé (Nightingale, 2009). L'adoption du Lean demande à être étudiée comme un processus de construction collectif conduit par des acteurs sociaux, s'intégrant dans un écosystème contextualisé (Hoss et ten Caten, 2013). C'est pourquoi, en arborant une perspective interprétativiste au travers d'une approche processuelle, nous tenterons de répondre à la question : quel est le processus qui a conduit à l'adoption du Lean au sein du Groupe PSA ?

### **Présentation du cas et son contexte**

Comme c'est généralement le cas (Dumez et Jeunemaître, 2005), pour comprendre le début du processus d'adoption, il faut remonter plus avant dans le temps et étudier dans un premier temps l'émergence du Lean au sein du Groupe PSA. C'est pourquoi la partie suivante présentera quelques éléments précédents le processus d'adoption du Lean et les principaux éléments historiques de l'adoption. Cette approche historique (Le Goff, 2012) a pour volonté de donner de la profondeur au processus d'adoption afin d'éclaircir la problématisation.

Le Groupe PSA, de plus de 200 ans d'histoire, est le premier constructeur automobile en termes d'immatriculations en France et deuxième à l'échelle européenne. En marge de la fabrication et de la vente de véhicules, le groupe est présent à d'autres niveaux de la filière automobile. Suites

aux difficultés rencontrées au cours de ces dernières années, le Groupe PSA continue de mener une stratégie de restructuration à grande échelle mêlant réduction des coûts, redéfinition des gammes et réduction du périmètre du groupe. Le Lean s'inscrit dans cette stratégie.

La mise en place progressive du Lean est l'aboutissement d'un processus d'adoption qui s'étend sur plusieurs années : les premières traces nous ramènent aux années 60, où Peugeot et Toyota développaient la même stratégie de « réduction permanente des coûts » (Boyer et Freyssenet, 2000). À la différence de Toyota, Peugeot va renoncer à cette stratégie pour s'orienter vers une stratégie de « volume et diversité ». En 1976, après le rachat de Citroën, Peugeot importe du Japon la méthode des flux tendus et met en place la Qualité Totale en 1983 (Frerejean, 2006). La création des UEP (Unité Élémentaire de Production ou l'équivalent des Équipes Autonomes), favorisant le travail en équipe et la rotation des postes pour les opérateurs, a lieu en 1996. Peu de temps après, Peugeot tente une nouvelle fois de s'aligner avec la stratégie de Toyota, essai qui sera interrompu à la suite de conflits sociaux (Boyer et Freyssenet, 2000).

En 2000, une étude internationale (enquête menée par Harbour Consulting, leader dans l'industrie automobile) met en évidence un écart entre le Groupe PSA et les meilleurs constructeurs européens en termes de performance et de productivité. Cette étude déclenchera une prise de conscience au niveau de la direction générale du groupe de la nécessité d'améliorer son efficacité industrielle en considérant l'adoption du Lean comme le chemin à suivre. L'application du Lean commence dans les usines en 2001 avec l'implémentation des techniques Lean. Une « Convergence » (nom du programme interne) est recherchée et concerne le partage des bonnes pratiques observées dans les usines. En 2005, le Système de Production PSA (SPP) représente les applications du Lean sur la totalité de la chaîne de valeur au sein du Groupe PSA. La coopération avec Toyota officialisée en 2005 (au travers de l'usine TPCA à Kolín, République tchèque) ancre

la volonté de la direction de poursuivre la mise en œuvre du Lean. Rapidement, les principes du Lean vont être appliqués dans d'autres départements tels que la Recherche & Développement, la Vente & Marketing et les Ressources Humaines. En 2007, le « Lean Everywhere » devient le slogan explicite d'un nouveau système plus large nommé le PSA Excellence System (Morais et Aubineau, 2012). Le PES a été défini par le Groupe PSA comme une philosophie de management qui a pour ambition de créer les conditions pour que tous les salariés de l'entreprise, quel que soit leur niveau, éprouvent personnellement la responsabilité d'agir quand ils identifient un défaut, un gaspillage ou une opportunité d'amélioration dans leur environnement de travail. Pour cela, le PES met à disposition des méthodes et met en œuvre des projets s'appuyant sur cette philosophie.

En 2009, le PSA Excellence System (PES) devient officiellement le mode de management référent pour le Groupe. Le Lean est perçu comme un moyen d'optimiser le fonctionnement de tout processus. L'incarnation du Lean se retrouve dans la démarche Unité Élémentaire (équipes autonomes), la suite logique des UEP sur un périmètre plus large que la production. En 2010, le président du groupe annonce clairement dans sa vision du Groupe pour 2020 que « *L'excellence opérationnelle est une ambition de notre Vision. Le déploiement dans toute l'entreprise du PSA Excellence System est la clé de voute du succès de cette ambition.* » (Philippe Varin, 2010). Pour s'assurer de cela, il crée en 2010 la direction du PES (DPES), groupe référent d'experts Lean. Un an après, 52% des employés connaissent les principes du PES, mais seulement 24% sont impliqués dans sa mise en œuvre. En 2013, la DPES cible les cadres dirigeants comme relais pour diffuser plus largement le Lean à tous les collaborateurs qu'ils encadrent. Ces cadres accompagnés des PES Managers, les experts internes du Lean dont une partie recrutée à l'extérieur, dirigent la transformation de l'entreprise dans les domaines suivants : les Programmes, la Recherche & Développement, la Production, le Commerce (regroupant la Vente

& Marketing) et les fonctions supports (incluant les RH et SI). En 2014, avec l'arrivée du nouveau président, les éléments mis en place sont reconfigurés selon l'objectif que chaque manager puisse s'organiser et inciter les équipes à être plus efficaces. Même si le DPES est dissout, le PES est maintenu dans la stratégie prônée par le président ainsi que le comité de direction : « *Le PSA Excellence System reste le système managérial visant à accroître la performance et l'efficacité opérationnelle du groupe. Le système du PES est stable.* » (Carlos Tavares, 2014).

### **Méthodologie**

La partie précédente a dépeint le contexte général de l'adoption du Lean au sein du Groupe PSA. Nous tenterons à présent de justifier le choix méthodologique. L'étude de cas longitudinale est considérée comme la forme de recherche qualitative permettant d'appréhender des phénomènes sociaux complexes (Yin, 2013) et d'illustrer les processus organisationnels sous-jacents. Cette recherche est basée sur une étude de cas inductive et interprétative. Celle-ci nous offre une collection de données riches et particulièrement utiles pour mettre en évidence les activités individuelles des acteurs pour investiguer les processus dynamiques existants dans les organisations (Pettigrew, 1992). Afin de comprendre l'évolution du Lean au sein du groupe PSA, nous avons utilisé la triangulation (Patton, 1990), considérée comme une méthode crédible et sous-entendue par Schein (2010), comme l'unique approche pour synthétiser des sources d'informations tout en favorisant la révélation d'une tendance générale.

Premièrement, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les praticiens du Lean présents dans le groupe PSA pour mieux comprendre le contexte de l'adoption. Vingt-et-un entretiens ont été conduits entre janvier 2014 et décembre 2014. Ils ont duré entre 1h et 1h30. Le choix des personnes interviewées a été fait méticuleusement afin de refléter la diversité en termes

de département d'affiliation, de niveaux hiérarchiques et d'implication des acteurs dans l'adoption du Lean. Deuxièmement, nous avons récolté des données issues de documents internes comme les archives, les notes des représentants du Lean, les présentations et les communiqués internes. Troisièmement, nous avons étudié des sources externes comme des thèses, articles et ouvrages. Pour expliquer les résultats de la recherche, nous utiliserons une approche descriptive chronologique découpée en séquences ainsi qu'une analyse de l'imbrication de ces séquences afin de tirer des développements pour la suite. Les séquences ici seront définies comme des successions dans le temps d'actions (et de réactions) stratégiques, définies comme processus par Van De Ven (1992). L'analyse séquentielle débute au moment même de la décision d'adopter le Lean en 2000. L'objectif est d'explicitier le processus d'adoption du Lean au niveau organisationnel, tout en explorant le périmètre, la structure support, la gestion des ressources humaines, le rôle des acteurs (experts) et les instrumentalisation dominantes.

## **Résultats**

Le processus d'adoption du Lean au sein du Groupe PSA s'appuie sur un processus décisionnel qui peut être découpé en cinq phases : l'initiation, la génération, la diffusion, l'unification et la reconfiguration. Au cours de ces phases, le périmètre de l'adoption, la structure support, la gestion des ressources humaines, le rôle des experts et l'instrumentalisation ont évolué. Le tableau (cf. Figure 1) résume ces évolutions.

MERCI D'INSÉRER LA FIGURE 1. ICI

*Figure 1. Comparaison des phases d'adoption du Lean chez PSA*

La dénomination choisie des phases est explicitée ci-après. L'initiation fait référence à la phase où le Lean a été importé du Japon partiellement et initié par itérations successives. Suite à la décision unanime des dirigeants du groupe d'adopter le Lean comme réponse aux écarts de

performance qui existaient avec les autres constructeurs automobiles, de nombreuses initiatives ont émergé dans les départements ayant pour activité la production, la conception et l'approvisionnement : c'est la phase de génération. Au travers d'un grand nombre de formations, la phase de diffusion a permis de multiplier les initiatives dans les départements et d'ébaucher une démarche d'organisation entre ces initiatives. Par la suite, pour canaliser ces mises en usage éparses, l'implication du département ressources humaines et la création de la direction PES ont été décisives dans la phase d'unification, phase qui structura l'adoption du Lean par son ancrage dans les politiques du groupe. En 2014, nous pouvions compter 64 entités excellentes regroupant 55 000 employés, 60 PES Managers et 23 experts DPES. Finalement, le changement de directeur général peu après aura pour effet un renouvellement de la stratégie du groupe autour de la réduction des coûts qui donnera lieu à une phase de reconfiguration de l'organisation dans son ensemble : *« la direction détruit le dispositif existant pour le reconstruire. C'est d'une inefficacité sans pareil et cela use les employés. »* (Ancien expert DPES).

Le périmètre d'adoption permet de mettre en évidence les départements de l'organisation impactés par l'adoption du Lean. Après avoir été initiées avant les années 2000 en production, d'autres initiatives ont émergé en logistique, recherche et développement pour finalement se façonner autour du SPP. Une première structuration apparaît à la direction industrielle (DI). La communication autour de cette organisation a suscité l'intérêt d'autres départements, se diffusant ainsi au commerce puis dans les départements "office". En 2010, le PES est créé pour unifier ces initiatives et perpétuer cette adoption. Pendant l'unification, une structure support est mise en place s'appuyant et renforçant le réseau existant. En 2014, la structure support est démantelée. Il ne reste qu'un noyau dur à la DI devenu autonome alors que le département qualité (DQ) a

rassemblé la direction commerce (DC) et la direction recherche & développement (DRD) autour des démarches qualité.

Nous pouvons apprécier l'inclusion de la gestion des ressources humaines au cours de cette adoption. L'impact du Lean sur la transformation du travail et ses conséquences ont été modérés grâce à la mise en place de systèmes de suggestions et à la participation des partenaires sociaux. Suite à la coopération avec Toyota, le groupe saisit l'impact que le Lean semble avoir sur le développement des employés – redéfinition des compétences, formation et participation aux activités d'amélioration continue. Par conséquent, le Groupe PSA décide de modifier les pratiques et politiques RH afin de supporter la nouvelle montée en compétence. Entre 2007 et 2013, le besoin en formation ne cesse d'augmenter, atteignant un total de 124485 personnes ayant au moins assisté à une des formations PES. Les employés hors fonctions industriels participent également à ces formations : ils représentent 31% des employés formés entre 2010 et 2013. Pour répondre à cette demande grandissante, c'est en 2010 que la fonction RH accepte son rôle stratégique dans la transformation de l'organisation et abrite la DPES. Ensemble, les deux entités ont pour mission de supporter et engager les managers du groupe dans la transformation. « *Un système de management des ressources humaines était même en construction avant la dissolution du DPES.* » (PES manager). Une mise en mouvement était en cours malgré des écarts perçus par les employés entre l'efficacité des actions menées et l'appropriation faite par les collaborateurs : « *Si je fais du Lean, quand est-ce que je travaille ?* » (Manager DRD).

Les premiers experts internes interviennent en 2001 dans le but de capter et diffuser à d'autres départements les initiatives pertinentes déjà présentes dans les usines. Grâce à la coopération avec Toyota, des employés participent à la création de l'usine ou y travaillent après sa réalisation. Certains de ces employés deviennent les formateurs des techniques Lean pour conforter sa

diffusion. En 2010, afin de renforcer l'unification, des recrutements internes et externes sont lancés afin de constituer la DPES (pilote de l'adoption) et un réseau de PES managers (support des managers). À la dissolution du DPES, certains experts quittent le groupe. D'autres se trouvent une place dans l'organisation : une partie rejoint la DQ pour constituer un noyau d'experts 6 sigma, une deuxième partie intègre la DI pour devenir expert technique et une troisième partie intègre la DRD ou la DC pour finalement être assignée à des activités relevant du secrétariat technique. Les entretiens ont permis de faire émerger une hétérogénéité des PES managers en termes d'expertise et de légitimité liées aux compétences et aux méthodes d'interventions : « *Il subsistait un problème de crédibilité de certains PES managers. Le PES n'était pas toujours dirigé par des experts du Lean.* » (PES manager). Mais nous pouvons noter que les PES managers ont participé activement à l'adoption du Lean en particulier grâce à l'évolution de leur rôle au travers des phases d'émergence.

Pour finaliser l'étude de l'évolution des éléments impactant l'évolution du Lean au sein du Groupe PSA, l'instrumentalisation opérationnelle (Juste-à-temps, Standards...) a été mise en place pendant les phases d'initiation et de génération. Lors des phases de diffusion et d'unification, l'instrumentalisation émergente prend une orientation stratégique (Master Plan, Obeya...). Nous pouvons relier le rôle des experts et la gestion des ressources humaines à la mise en usage d'instrumentalisations (cf. Figure 2). À l'annonce de la dissolution, l'instrumentalisation présente n'a pas été pérennisée. Seule à la DI, toutes les instrumentalisations ont été maintenues en partie dû à un appui managérial. Alors qu'à la DC, une modification des instrumentalisations (en particulier le management visuel et les standards) a permis à celles-ci d'être pérennisées. Parmi les instrumentalisations présentes, certaines sont utilisées à la fois par les praticiens du Lean et par les responsables Qualité. Les deux directions n'ayant pas les mêmes utilisations,

certaines confusions apparaissent. L'existence de plusieurs systèmes dans le Groupe PSA semble impacter l'adoption du Lean. Il existe le PES et le Système de Management de la Qualité (SMQ) ce qui provoque des conflits de territoire et donc d'intérêts quant à la définition des actions d'améliorations continues et les modes d'interventions pour les mettre en œuvre entre le département Qualité et le PES dans certains départements. Même si « *le SMQ s'inscrit dans le cadre du PSA Excellence System* » (Politique Qualité Groupe, 2014), il existe une dissonance entre le discours managérial et la réalité terrain : « *A la DC, la Qualité a récupéré sa place, délaissant le PES. C'est à croire que la DQ et la DPES ne se sont jamais alignées.* » (PES manager).

## **Discussion**

Dans cette partie, nous analyserons l'évolution du Lean au sein du Groupe PSA et les questionnements qu'elle génère par rapport aux précédentes recherches.

Les éléments d'analyse de la Figure 1 mettent en évidence le processus d'adoption du Lean au sein du Groupe PSA, dépendant de l'histoire. Ce processus met en évidence des dynamiques intra et interorganisationnelles qui, à partir d'une initiative opérationnelle, aboutissent à un système managérial (Colin, 2005). Certains facteurs externes peuvent expliquer les évolutions dans le processus d'adoption du Lean : les enquêtes comparatives de performance des constructeurs automobiles, les coopérations, les fluctuations du marché, les résultats financiers annuels variables... Le choix du Lean au départ a été un choix conscient pour répondre à la crise industrielle et économique que subissait le groupe. Le maintien de ce choix au cours du temps a été le résultat d'une consistance managériale, d'injonctions organisationnelles et des facteurs internes, explicités en termes de périmètre, structure, gestion des ressources humaines, rôles des experts et instrumentalisation. L'ensemble de ces facteurs nous permettent de mieux comprendre

comment le Groupe PSA a absorbé, intégré plus ou moins rapidement les principes fondateurs du Lean. En particulier au travers des interactions parfois subliminales avec Toyota, le système managérial a été révisé de manière continue. Cependant, malgré les multiples tentatives d'alignement et une évolution des infrastructures supports, l'adoption du Lean peut apparaître mitigée. À l'issue des échanges avec Toyota, il y avait le nécessaire qualitativement et quantitativement pour déployer correctement le Lean. En 2016, l'adoption du Lean dans le Groupe PSA, est forte dans la direction industrielle, grâce à un engagement consistant de la part des dirigeants et un échange continu avec Toyota. Alors que l'adoption du Lean est moyenne voire faible dans les autres entités, due à la difficulté à engager le personnel malgré les politiques incitatives et le support des PES managers.

Même s'il existe une multitude de modèles issus des écoles fonctionnalistes limitant l'intérêt d'étudier une énième fois le processus d'adoption du Lean, le cas d'étude du Groupe PSA met en valeur un modèle issu des écoles fonctionnalistes ajusté lors de la phase d'émergence, laissant la place à un modèle d'adoption issu de l'école interprétativiste fondé sur le développement d'un système managérial (cf. Figure 2). Les départements dans lesquels la dimension technique était l'unique composante ont vu l'adoption du Lean s'essouffler comparée aux départements où l'intégralité du système sociotechnique a émergé et a été consolidée par le rôle évolutif des acteurs du Lean. La dimension technique et la dimension organisationnelle se sont consolidées mutuellement, même si l'une d'entre elle était le stimulus de l'évolution des deux (Frigant et Talbot, 2005). Malgré le changement d'orientation stratégique imposé par le président du groupe, minimisant l'intérêt du Lean, l'adoption du Lean a perduré à la direction industrielle grâce à un travail de fond incluant les fonctions RH. Alors qu'à la direction commerce, ce même changement stratégique a donné naissance à des dérives dans l'application du Lean, s'effaçant au

profit de la réduction drastique des coûts et du management de la qualité. À la direction industrielle, la continuité dans le temps de la normativité des démarches au travers de la consistante des discours managériaux, en particulier autour de la normalisation, a favorisé l'adoption du Lean. En comparaison, à la direction commerce, les seuls apprentissages pérennisés sont le résultat d'approches ajustées, menées par les acteurs du PES, afin de laisser les employés s'appropriier les démarches contextualisées à leur rythme.

MERCI D'INSÉRER LA FIGURE 2. ICI

*Figure 2. Proposition de modèle hybride synthétisant le processus d'adoption du Lean*

L'analyse tente de montrer l'apport d'une recherche contextualisée alignée avec la conceptualisation du Lean vue par l'école interprétativiste (Dubouloz, 2015; Fujimoto, 1999). La pression externe, à la fois institutionnelle et compétitive, explique qu'une partie des changements qui ont eu lieu, ont été filtrés et interprétés par les acteurs de l'organisation sur la base des codes et de l'héritage historique de l'organisation. L'évolution des facteurs internes a grandement influencé le processus d'adoption façonnant le paradigme organisationnel émergent (Camuffo et Volpato, 1995). La trajectoire d'adoption dépend donc de facteurs de contingence, contextuels et historiques liés à l'organisation. Le processus d'adoption historique au sein du Groupe PSA met en évidence les éléments suivants :

- L'influence de facteurs organisationnelles, du contexte économique et social met en évidence des modèles d'adoption du Lean contextualisés et différenciés.
- Les investissements liés à l'adoption du Lean représentent un engagement sur le long terme qui se traduit par des appropriations incrémentales et des ajustements de l'infrastructure support et du rôle des acteurs.

- L'adoption du Lean est le résultat d'un processus d'apprentissage, basé sur une acquisition externe ainsi qu'une sélection, une appropriation et une mise en usage en interne.

Pris collectivement, ces éléments montrent que l'approche interprétativiste mise en perspective par rapport à l'approche fonctionnaliste peut nous permettre de synthétiser les théories circulant dans le domaine. Ici, l'approche interprétativiste n'est pas intrinsèquement en contradiction avec la plupart des théories existantes sur le Lean management ou sur le management des opérations, mais permet de les marier afin de produire des résultats plus contextualisés et donc plus accessibles pour les praticiens. Le cas du Groupe PSA semble expliciter un modèle hybride : l'émergence est le résultat d'approches fonctionnalistes puis l'adoption semble suivre un modèle évolutif de type interprétativiste, en particulier au travers des interactions avec Toyota. En reprenant les facteurs clés de succès, au travers de l'évolution du Lean chez PSA, nous remarquons que ces différents critères sont dépendant de l'histoire et évoluent avec le temps : on est face à un ajustement des facteurs clés de succès en fonction du contexte au cours de l'adoption.

## **Conclusion**

Cette étude explicite les différentes phases de l'adoption du Lean et l'évolution des facteurs clés de succès relayés et enrichis au cours de son adoption. Nous entendons justifier qu'il n'y a pas de modèle singulier d'adoption du Lean, mais qu'une approche interprétativiste explicitant l'ajustement des éléments contextuels relatifs à l'adoption du Lean pourrait potentiellement synthétiser la variété d'approches théoriques qui prolifèrent sur le sujet. Cette étude met également en évidence que l'étude des facteurs de succès n'est pas suffisante et que les tentatives avortées sont fortement liées aux facteurs internes et externes impactant l'adoption et en particulier aux actions engagées par les acteurs du Lean et les managers. Il semble judicieux

d'étudier conjointement le processus d'adoption et le processus d'apprentissage traduit par une modification des comportements des acteurs de l'organisation.

### Références bibliographiques

Albliwi, S., Antony, J., Lim, S.A.H., van der Wiele, T., 2014. Critical failure factors of Lean Six Sigma: a systematic literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management* 31, 1012–1030. doi:10.1108/IJQRM-09-2013-0147

Baldellon, M., Chaumont, C., 2011. L'apport d'une réflexion Lean dans les démarches de centralisation de services supports. *Logistique & Management* 19, 55–64. doi:10.1080/12507970.2011.11516981

Bhamu, J., Sangwan, K.S., 2014. Lean manufacturing: literature review and research issues. *International Journal of Operations & Production Management* 34, 876–940. doi:10.1108/IJOPM-08-2012-0315

Bortolotti, T., Boscari, S., Danese, P., 2015. Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics* 160, 182–201. doi:10.1016/j.ijpe.2014.10.013

Boyer, R., Freyssenet, M., 2000. *Les Modèles productifs*. La Découverte, Paris.

Camuffo, A., Volpato, G., 1995. The labour relations heritage and lean manufacturing at Fiat. *International Journal of Human Resource Management* 6, 795–824.

Colin, J., 2005. Le supply chain management existe-t-il réellement ? *Revue française de gestion* no 156, 135–149.

Dabhilkar, M., Åhlström, P., 2013. Converging production models: the STS versus lean production debate revisited. *International Journal of Operations & Production Management* 33, 1019–1039. doi:10.1108/IJOPM-08-2012-0316

De Rycke, M., 2006. Remaniement de la Supply Chain dans le cadre d'une approche lean : démarche World Class. *Logistique & Management* 14, 97–100. doi:10.1080/12507970.2006.11516858

Dubouloz, S., 2015. L'adoption d'une innovation organisationnelle et managériale : un processus

revisité. XXIVe Conférence de l'AIMS, Paris.

Dumez, H., Jeunemaître, A., 2005. *La démarche narrative en  conomie*. Revue  conomique 56, 983–1005.

Frerejean, A., 2006. *Les Peugeot : Deux siècles d'aventure*. Flammarion, Paris.

Frigant, V., Talbot, D., 2005. Technological Determinism and Modularity: Lessons from a Comparison between Aircraft and Auto Industries in Europe. *Industry and Innovation* 12, 337–355. doi:10.1080/13662710500195934

Fujimoto, T., 1999. *Evolution of Manufacturing Systems at Toyota*, 1st edition. ed. Productivity Press, New York.

Fujimoto, T., Shimokawa, K., Womack, J., Miller, W., 2009. *The Birth of Lean*. Lean Enterprise Institute, Inc., Cambridge, Mass.

Hoss, M., ten Caten, C.S., 2013. Lean schools of thought. *International Journal of Production Research* 51, 3270–3282. doi:10.1080/00207543.2012.762130

Jasti, N.V.K., Kodali, R., 2015. Lean production: literature review and trends. *International Journal of Production Research* 53, 867–885. doi:10.1080/00207543.2014.937508

Jorge, G., 2006. La mise en place du Lean Supply Chain chez Schneider Electric. *Logistique & Management* 14, 91–95. doi:10.1080/12507970.2006.11516857

Le Goff, J., 2012. Organisation taylorienne et gestion des flux dans l'industrie cinématographique : une approche historique. *Logistique & Management* 20, 59–68. doi:10.1080/12507970.2012.11516993

Malmbrandt, M.,  hlstr m, P., 2013. An instrument for assessing lean service adoption. *International Journal of Operations & Production Management* 33, 1131–1165. doi:10.1108/IJOPM-05-2011-0175

Marodin, G.A., Saurin, T.A., 2013. Implementing lean production systems: research areas and opportunities for future studies. *International Journal of Production Research* 51, 6663–6680. doi:10.1080/00207543.2013.826831

Meyer, C.B., Stensaker, I.G., 2006. Developing capacity for change. *Journal of Change Management* 6, 217–231. doi:10.1080/14697010600693731

Monden, Y., 2011. *Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-In-Time*, 4th Edition, Productivity Press, New York.

Morais, A., Aubineau, R., 2012. Articulation entre l'ergonomie et le lean manufacturing chez PSA. *Activités* 09, 179–197. doi:10.4000/activites.468

Näslund, D., 2013. Lean and six sigma – critical success factors revisited. *International Journal of Quality and Service Sciences* 5, 86–100. doi:10.1108/17566691311316266

Netland, T., 2013. Exploring the phenomenon of company-specific production systems: one-best-way or own-best-way? *International Journal of Production Research* 51, 1084–1097. doi:10.1080/00207543.2012.676686

Netland, T.H., 2016. Critical success factors for implementing lean production: the effect of contingencies. *International Journal of Production Research* 54, 2433–2448. doi:10.1080/00207543.2015.1096976

Nightingale, D., 2009. Principles of enterprise systems. Proceedings of the Second International Symposium on Engineering Systems, MIT, Cambridge, MA, June 15-17.

Patton, M.Q., 1990. *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, CA, US.

Pettigrew, A.M., 1992. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal* 13, 5–16. doi:10.1002/smj.4250130903

Schein, E.H., 2010. *Organizational Culture and Leadership*, 4th Edition. ed. John Wiley & Sons, San Francisco.

Shah, R., Ward, P.T., 2003. Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management* 21, 129–149.

Van De Ven, A.H., 1992. Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal* 13, 169–188. doi:10.1002/smj.4250131013

Womack, J.P., Jones, D.T., 1996. *Lean Thinking: Banish Waste And Create Wealth In Your Corporation*, Second revision (2003). ed. Simon & Schuster, New York.

Yin, R.K., 2013. *Case Study Research: Design and Methods*, 5th Edition. SAGE Publications, Inc, Los Angeles.



	<b>Fonctionnaliste</b>	<b>Interprétativiste</b>
<b>Le Lean est vu comme ...</b>	Une fonction pour améliorer la productivité, la qualité et la flexibilité	Une construction continue d'expérience intersubjectives
<b>L'adoption du Lean</b>	Processus déterministe des aspects techniques et culturels contraints par l'organisation et son environnement	Processus d'apprentissage dynamique et non-routinier
<b>Résultats</b>	Le système Lean est planifié, conçu, implémenté et opéré	Le système Lean émerge

*Tableau 1. Cadre conceptuel des recherches sur le Lean (adapté de Hoss et Ten Caten, 2013)*

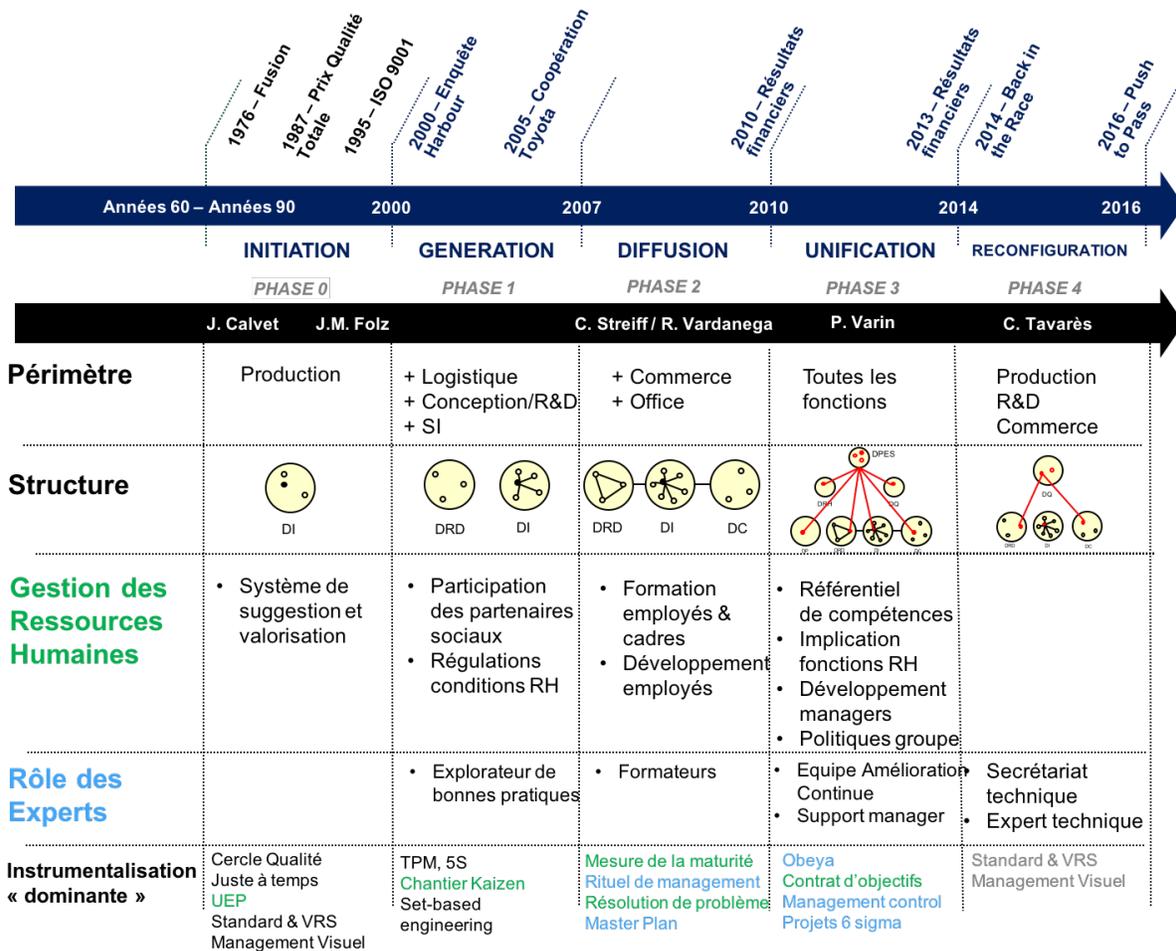


Figure 1. Comparaison des phases d'adoption du Lean chez PSA

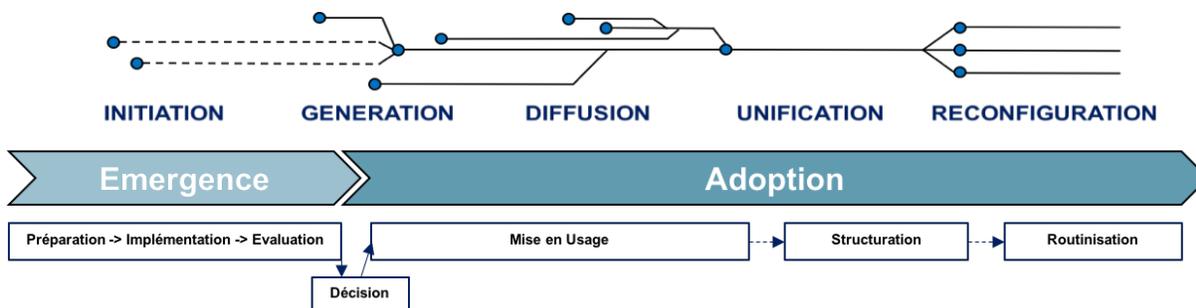


Figure 2. Proposition de modèle hybride synthétisant le processus d'adoption du Lean

Florian Magnani est doctorant à l'ESCP Europe et aux Arts et Métiers ParisTech dans le cadre d'une thèse CIFRE avec le Groupe PSA. Sa thématique de recherche porte sur la caractérisation de la dimension humaine du Lean au cours de son évolution historique. En plus de cinq années d'expérience dans des entreprises qui ont adopté le Lean, Florian a également été à l'initiative de la création d'un centre de formation spécialisé sur le Lean à Aix-en-Provence et a contribué à la traduction du livre « Le Lean en clair » écrit par Niklas Modig et Pär Åhlström.