



HAL
open science

Éléments de compréhension du processus d'apprentissage dans le cadre d'une intervention : cas de la mise en place d'une démarche de lean management à la Poste Courrier

Loïc Le Goff

► **To cite this version:**

Loïc Le Goff. Éléments de compréhension du processus d'apprentissage dans le cadre d'une intervention : cas de la mise en place d'une démarche de lean management à la Poste Courrier. Education. 2012. dumas-00781259

HAL Id: dumas-00781259

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00781259>

Submitted on 25 Jan 2013

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.

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS
Chaire de Formation des Adultes

MÉMOIRE

présenté en vue d'obtenir le

MASTER DCIO
(Développement des Compétences et Intervention dans les Organisations)

par **Loïc Le Goff**

**Éléments de compréhension du processus
d'apprentissage dans le cadre d'une
intervention**

Cas de la mise en place d'une démarche de lean
management à La Poste Courrier

Président du jury : Anne-Lise Ulmann

Directeur de mémoire : Catherine Skiredj-Hahn

Professionnel expert : Pia Chopin

Février 2012

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS
Chaire de Formation des Adultes

MÉMOIRE

présenté en vue d'obtenir le

MASTER DCIO
(Développement des Compétences et Intervention dans les Organisations)

par **Loïc Le Goff**

**Éléments de compréhension du processus
d'apprentissage dans le cadre d'une
intervention**

Cas de la mise en place d'une démarche de lean
management à La Poste Courrier

Président du jury : Anne-Lise Ulmann

Directeur de mémoire : Catherine Skiredj-Hahn

Professionnel expert : Pia Chopin

Février 2012

Résumé

Dans un environnement en mutation, la branche Courrier de La Poste, après avoir industrialisé son outil de production s'engage dans une démarche lean pour adapter ses organisations et faire face à ses exigences économique et sociale.

Sur des entités opérationnelles pilote dans cette démarche, une enquête réalisée selon une approche sociologique et psychosociologique, propose des éléments de compréhension du processus d'apprentissage des acteurs engagés.

L'investissement des opérationnels pour faire face aux exigences et contraintes de la démarche repose principalement sur la responsabilisation et la reconnaissance de la ligne managériale.

Les évolutions implantées sur le management, la communication et les conditions de travail tendent à renforcer la prise en compte du facteur humain dans une organisation plus structurée et contrôlée.

L'accompagnement à ces changements à partir d'une l'intervention modélisée d'un consultant interne expert, s'appuie sur certaines situations d'initiation des acteurs aux principes du lean et d'expérimentation de nouveaux dispositifs organisationnels.

Pour pérenniser ces changements et l'évolution de la fonction des managers, la formation en intégrant des dispositifs de réflexion sur l'action (analyse des pratiques et analyse du travail) peut contribuer à accompagner leur professionnalisation.

Mots clés : lean management / apprentissage / changement d'organisation / consultant

Summary

In a changing environment, and after industrialising its production line, the mailing sector of La Poste (the French national Post Office) enters a lean process to adapt its organizations and meet its economic and social requirements.

A research based on a sociological and psycho-sociological approach is conducted on the operating entities leading this process and provides some understanding of the learning process of the people involved in it.

The involvement of the operational staff in the requirements and constraints of the process is mainly based on accountability and recognition by the management line.

The evolutions implemented on management, communication and working conditions tend to take into greater account the human factor in a more structured and controlled organisation.

An internal expert consultant is supporting these changes. The consultant is working on a model based on specific situations introducing the staff to the principles of lean process and leading them to try out new organisational arrangements.

To sustain these changes, more specifically in the function of the managers, a training scheme including reflection on action (practice and work analysis) can help support their professionalization.

Keywords : lean management / learning / changment organization / consultant

Remerciements

En premier lieu, je remercie Pia Chopin pour ses encouragements et ses relectures commentées.

Je remercie également Catherine Skiredj-Hahn pour son accompagnement et son expertise.

Je remercie Christophe Frachet et David Chardin de la DOTC de Paris Sud pour leur intégration dans le projet Coralean et leur accueil au sein des comités de pilotages.

Je tiens à remercier les directeurs et référents des établissements pilotes pour leur accueil.

Je remercie particulièrement les personnes interviewées de la direction industrielle, des établissements pilotes de Paris Sud et du Pas-de-Calais pour leur disponibilité.

Je remercie également Catherine Jossier qui m'a appuyé pour accéder à ce chantier et Michaël Da Silva pour m'avoir permis de réaliser cette formation.

J'associe tous mes collègues de l'Université du Courrier.

Merci également à tous les intervenants du master DCIO, en particulier Jean-Luc Ferrand pour son investissement.

Je pense également à tous mes collègues de promo du DCIO, avec qui j'ai vécu une riche expérience.

Enfin, un grand merci à Séverine pour son soutien et ses relectures ainsi qu'une belle pensée pour Maël.

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
1. GENESE DE LA DEMARCHE LEAN AU COURRIER.....	3
1.1. Le contexte de la démarche lean au Courrier	3
1.1.1. Contexte et enjeux de la modernisation du Courrier.....	3
1.1.2. Historique des changements d'organisation au Courrier.....	4
1.1.3. Contexte et enjeux de la mise en place du lean au Courrier	5
1.2. Le lean management et sa mise en place dans les entreprises.....	7
1.2.1. Les origines et la diffusion du lean	7
1.2.2. Les caractéristiques du système lean	8
1.2.3. Les conditions de mise en place d'un système lean.....	11
2. CADRE DE MISE EN PLACE DU PROJET CORALEAN.....	13
2.1. La direction industrielle : acteur central du lean au Courrier.....	14
2.2. Les principes d'implantation de la démarche Lean.....	15
2.2.1. Implication de tous les acteurs.....	15
2.2.2. Méthodologie structurée	16
2.3. L'appui et le pilotage au niveau territorial	17
2.3.1. L'enjeu et les objectifs	17
2.3.2. Le rôle et les missions de la DOTC	18
2.4. La mise en œuvre au niveau de l'établissement.....	19
2.5. L'accompagnement du consultant de la direction industrielle	21
3. CADRE D'ACTION ET METHODOLOGIE DE TRAVAIL.....	22
3.1. Commande, problématique et cadre théorique.....	22
3.1.1. Questions de départ et choix du terrain	22
3.1.2. Proposition d'étude et problématique.....	24
3.1.3. Cadre théorique de l'étude	26
3.2. Méthodologie de travail	29
3.2.1. Les sources d'investigation	29
3.2.2. Les techniques d'enquête	30
3.2.3. L'analyse des matériaux.....	31
3.2.4. Retour sur le travail d'enquête.....	32
4. MODALITES DE MOBILISATION DES ACTEURS EN ETABLISSEMENT	34
4.1. Communication et participation des acteurs	34
4.1.1. Communiquer et échanger sur le sens.....	34
4.1.2. Mobiliser les acteurs.....	38
4.2. Assurer la mise en œuvre de la démarche	42
4.2.1. Organiser les conditions de participation	42
4.2.2. Appliquer une méthodologie.....	43
4.2.3. Gérer les contraintes du projet.....	43
4.3. Contribuer à améliorer l'organisation	45

4.3.1.	Analyser les dysfonctionnements.....	45
4.3.2.	Apporter des améliorations.....	46
5.	EFFETS DES CHANGEMENTS SUR L'ORGANISATION	50
5.1.	Evolution des figures managériales.....	50
5.1.1.	Du manager au superviseur	50
5.1.2.	De l'encadrant au « team leader »	53
5.2.	Les espaces de communication et d'échange	55
5.2.1.	Mise en place d'un circuit d'information remontante.....	55
5.2.2.	Des espaces d'échanges au sein des équipes	57
5.2.3.	Une logique participative.....	59
5.3.	La rationalisation de l'organisation.....	60
5.3.1.	La structuration de l'organisation	60
5.3.2.	Des gains de performance	62
6.	ANALYSE DE L'INTERVENTION ET DU PROCESSUS D'APPRENTISSAGE	63
6.1.	Les caractéristiques de l'intervention.....	64
6.1.1.	Une intervention modélisée	64
6.1.2.	Un portage par les managers.....	65
6.1.3.	La supervision par le consultant	66
6.1.4.	L'adaptation par les opérationnels.....	67
6.2.	La position sociale et cadre d'action du consultant interne	69
6.2.1.	Une position d'expert.....	69
6.2.2.	Le cadre d'action du consultant interne	70
6.3.	Processus d'apprentissage et appropriation de la démarche.....	72
6.3.1.	Conditions d'apprentissage	72
6.3.2.	L'appropriation de la démarche par les opérationnels	74
7.	REFLEXIONS SUR LA FORMATION LEAN MANAGEMENT	76
7.1.	Evolution du management et des compétences.....	77
7.1.1.	De la logique prescriptive à la co-construction	77
7.1.2.	Nouvelles compétences managériales	78
7.2.	Repenser le rôle et les pratiques de la formation	78
7.2.1.	Du transfert à la production de savoir	78
7.2.2.	Partir des situations de travail	80
7.3.	Intégration de dispositifs de réflexion sur l'action	81
7.3.1.	Analyses des pratiques entre managers	81
7.3.2.	Formation à l'analyse du travail.....	82
	CONCLUSION	85
	Bibliographie	86
	Annexe 1 Proposition d'intervention	89
	Annexe 2 Grilles d'entretiens	92

Introduction

Depuis une trentaine d'années, face à des environnements économiques et sociaux incertains à évolutions rapides, les entreprises s'éloignent des modèles classiques d'organisation (taylorisme et fordisme) adaptés à une production de masse dans un environnement stable.

C'est dans ce contexte de remise en cause des modèles classiques d'organisation que le système lean management, avec ses caractéristiques en matière de gestion de flux et de standard, s'est érigé en nouveau modèle socio-productif en apportant des réponses originales aux problèmes de productivité et de qualité.

Pour autant, avec ce nouveau modèle, la transformation profonde des entreprises ne peut pas s'opérer par l'action de la seule direction. Elle nécessite un investissement important des acteurs concernés pour faire évoluer leurs pratiques et leur système de représentations.

En effet, les changements d'organisation liés à l'adoption du système lean s'appuient sur le renforcement des dynamiques collectives et appellent à la mobilisation de nouvelles capacités (coopération, initiative,...).

Ainsi la mise en place et la pérennisation de ces changements sont-elles tributaires des conditions d'accompagnement et du processus d'apprentissage pour les acteurs concernés.

C'est dans le contexte de la mise en place d'une démarche lean à La Poste Courrier que je situe l'enjeu de ce mémoire, qui vise à apporter des éléments de compréhension sur le processus d'apprentissage dans le cadre d'une intervention d'accompagnement des acteurs sur un établissement pilote.

Considérant le peu de recul que l'entreprise dans l'adoption du lean, ce mémoire aura pour ambition d'apporter des pistes de réflexion dans la conduite des changements.

Pour apporter des éléments de compréhension, je m'appuierai sur des matériaux d'enquête de terrain analysés au niveau de l'individu, du collectif et de l'organisation, éclairés par des apports théoriques issus des approches sociologiques et psychosociologiques.

J'aborderai dans les deux premières parties le cadre général de la mise en place de la démarche lean au Courrier en présentant les caractéristiques principales de ce modèle d'organisation. Puis le contexte d'implantation de la démarche au Courrier, notamment pour les sites pilotes de Paris Sud.

Au regard de ces éléments de contexte, j'aborderai dans une troisième partie les réflexions à l'origine de la problématique, puis les conditions et la méthodologie utilisée.

Une fois le cadre de réflexion et d'action posé, j'analyserai :

- Les modalités de mobilisation des acteurs en tant que condition déterminante de leur processus d'apprentissage, ce qu'elles traduisent en termes d'enjeux ou de difficultés.
- Les effets des changements sur l'organisation et le management, en considérant qu'ils impactent les possibilités de développement des compétences des acteurs.
- L'intervention d'accompagnement du changement et les conditions de transfert vers les acteurs en établissement.

Je conclurai par la formulation de pistes de réflexions sur la formation des managers en vue de favoriser leur appropriation des changements d'organisation.

1. GENESE DE LA DEMARCHE LEAN AU COURRIER

1.1. LE CONTEXTE DE LA DEMARCHE LEAN AU COURRIER

Je présenterai dans cette partie le contexte d'entreprise à l'origine de la décision d'implantation du lean au Courrier (branche métier Courrier du groupe La Poste).

Je restituerai ensuite le cadre général de la démarche lean adaptée au Courrier (démarche Elan) et son application sur une entité territoriale pilote.

1.1.1. Contexte et enjeux de la modernisation du Courrier

Selon le rapport de la Cour des comptes¹, le Courrier est aujourd'hui confronté à un double choc culturel :

- Le marché postal est ouvert à la concurrence en totalité depuis le 1er janvier 2011, dans le cadre des directives communautaires.
- La dématérialisation des échanges, accentuée par la mutation technologique, entraîne de fortes baisses des volumes de courrier.

Cette évolution technologique, accentuée par l'effet de la crise économique, amène les grands émetteurs de courriers (banques, assurances,...) à rationaliser fortement leurs volumes.

Ainsi la Cour des comptes souligne t'elle la chute historique du marché du Courrier depuis 2003. Elle s'est accentuée en 2008 et 2009 sous l'effet de la crise, avec une prévision de baisse des volumes de courrier estimée de 30 à 40 % d'ici 2015.

Dans ce nouvel environnement concurrentiel, l'enjeu pour La Poste consiste à garantir le financement de l'ensemble de ses activités, à développer sa rentabilité financière tout en modernisant ses structures et son outil de production.

Pour cela, le changement de statut de l'entreprise, devenue société anonyme, et l'augmentation du capital² ont pour ambition de préparer La Poste à accomplir sa mutation en ayant recours à l'investissement.

¹ Cour des compte, *La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire*, Rapport public thématique, Paris, juillet 2010, 190 p.

² Changement de statut et augmentation du capital résultant de la loi du 9 février 2010

Cependant, en contrepartie de l'augmentation de capital, l'Etat actionnaire reconduit La Poste dans sa mission de service public pour 15 ans et attend de son opérateur historique le respect de ses objectifs de qualité de service.

Aussi, face à l'ouverture à la concurrence, les pouvoirs publics et la Cour des comptes encouragent-ils La Poste à accélérer la modernisation de ses services pour combler son retard en matière de productivité et de qualité.

C'est une accélération des évolutions que vise La Poste à travers son plan stratégique « Ambition 2015 » en s'appuyant sur la complémentarité des métiers, la maîtrise de ses charges et des investissements.

Au niveau de sa branche Courrier, la déclinaison de ce plan stratégique se fonde sur une adaptation des organisations, une modernisation de l'outil de production et une diversification des métiers. L'objectif est bien de faire du Courrier un « métier » rentable dans le respect de sa mission de service public.

Par ailleurs, l'entreprise s'engage à mener ces transformations dans le respect de son « modèle social³ », lequel exclut tout plan social et tend à privilégier l'emploi pérenne (CDI).

Ainsi pour La Poste, l'enjeu est-il de devenir d'ici 2015 une entreprise publique de référence en matière de modernité en assurant une performance économique et sociale.

1.1.2. Historique des changements d'organisation au Courrier

Depuis 2003, La Poste a mené plusieurs évolutions structurantes des organisations du Courrier.

Tout d'abord, la modernisation de son outil de production avec le programme cap qualité Courrier (CQC) visait une logique de concentration des flux sur un nombre limité de plateformes industrielles et le déploiement de machines pour accélérer et optimiser le traitement.

Au niveau de la distribution, le Courrier s'est engagé dans le projet « Facteur d'Avenir » en vue d'adapter ses organisations en fonction des variations de trafic saisonnières ou conjoncturelles.

Parallèlement, La Poste, devenue entreprise autonome en 1990 puis société anonyme en 2010, transforme progressivement son organisation pyramidale et centralisée pour se rapprocher d'une organisation comparable à celle d'un groupe industriel.

³ Modèle social basé notamment sur un accord national dit accords de Vaugirard du 21 juin 2004

Pour ce faire, dans un premier temps, le pilotage opérationnel a été déconcentré vers les établissements⁴. Dans un second temps, les métiers (Courrier, Enseigne, Banque Postale, Colis) ont été dotés de toutes les fonctions support⁵ : RH, finance, contrôle de gestion, qualité,...

Ces projets majeurs de modernisation ont nécessité un renforcement des mesures d'accompagnement vis-à-vis des agents afin de concilier les priorités économiques et sociales.

Poursuivant cette logique, le principe de conduite des changements stratégiques s'appuie aujourd'hui sur une forte décentralisation des décisions au niveau de la ligne managériale. Ainsi le directeur d'établissement anime t'il ses équipes, pilote t'il la performance de son entité et assure t'il le dialogue social.

En conclusion, depuis plusieurs années, le Courrier s'est engagé dans une série de réformes visant à transformer l'appareil de production et à déconcentrer le pilotage opérationnel afin de maintenir un niveau de performance.

L'implantation du modèle lean management au Courrier intervient dans la continuité de ces changements.

1.1.3. Contexte et enjeux de la mise en place du lean au Courrier

C'est dans la perspective de préparer l'après déploiement du programme CQC qu'émergent les premières réflexions sur un nouveau modèle d'organisation et de performance au Courrier.

Parce qu'elle est susceptible d'apporter des réponses sur l'adaptation de l'organisation du travail face au nouvel environnement industriel du Courrier, la démarche du lean management retient l'attention des dirigeants.

Aussi en 2009, cette démarche est-elle intégrée au programme stratégique du Courrier et expérimentée sur la direction opérationnelle territoriale du Courrier (DOTC) du Pas-de-Calais.

Cette expérimentation est menée sur 5 établissements accompagnés d'une équipe de consultants externes, experts du lean. Les résultats en matière de transformation et d'acceptation par les agents et les organisations syndicales sont globalement positifs.

⁴ Programme Responsabilisation Du Management en 2005 et 2006

⁵ Projet Performances des Fonctions Transverses en 2006

Ainsi en 2011, la direction du Courrier décide t'elle de poursuivre la mise en place du lean sur plusieurs sites pilotes, dont la DOTC de Paris Sud qui sera le terrain de mon étude.

Les enjeux sont multiples et se jouent à différents niveaux :

Pour les sites pilotes, il s'agit de mettre en place et de pérenniser la démarche expérimentée pour préparer la diffusion et la généralisation sur les autres territoires en 2012. Il est de ce fait nécessaire d'accompagner les directions territoriales et les établissements pour favoriser une appropriation par la ligne managériale.

Pour le Courrier et La Poste, les résultats de l'implantation du lean doivent permettre de trouver des leviers managériaux pour mener à bien les évolutions face aux exigences économiques et sociales de son environnement.

Pour cela, il s'agit d'éviter l'amalgame avec la productivité en montrant que le lean permet de concilier la satisfaction client, la performance économique et les conditions de vie au travail.

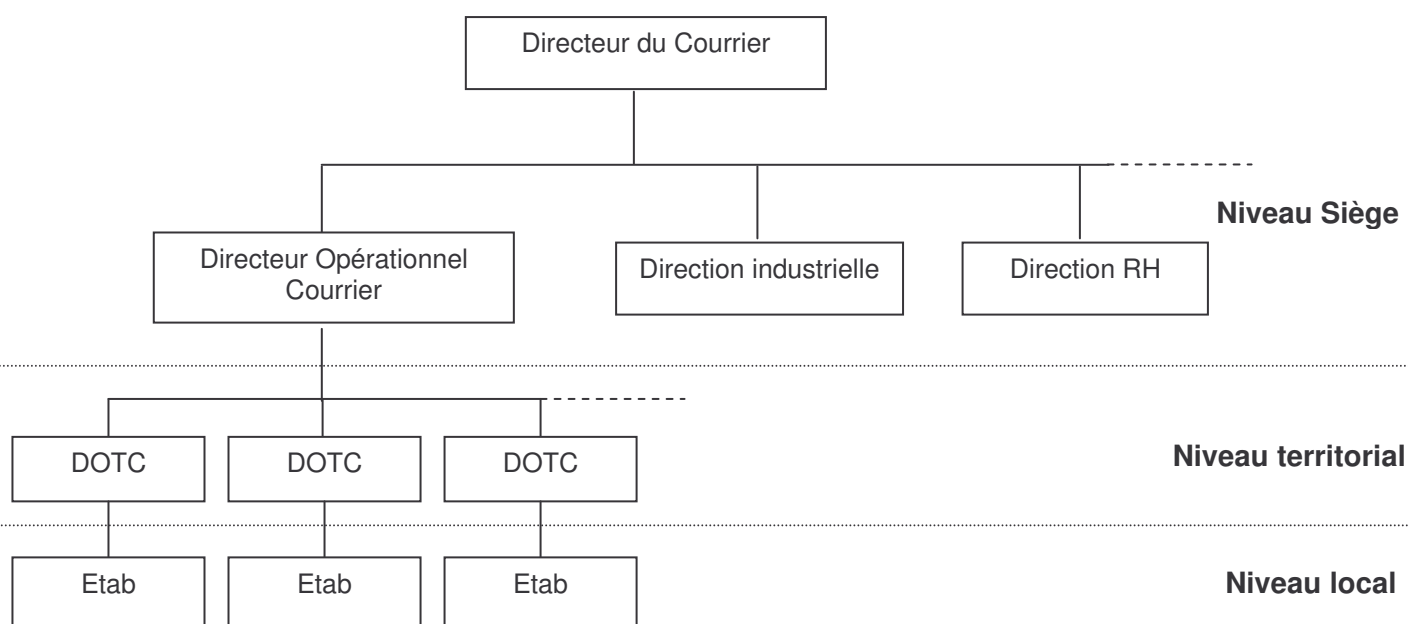


Schéma de l'organisation de la direction du Courrier

1.2. LE LEAN MANAGEMENT ET SA MISE EN PLACE DANS LES ENTREPRISES

Avant d'étudier la mise en place du lean sur un site pilote du Courrier, dans cette partie, je m'intéresserai à ce modèle d'organisation qui tend à se diffuser dans tous les types d'entreprises.

Pour cela, je reviendrai sur les origines et les finalités du lean, ses caractéristiques qui le différencient notamment du modèle classique taylorien, et ses conditions de mise en place dans les entreprises.

1.2.1. Les origines et la diffusion du lean

- Les origines du lean management

L'école de gestion lean trouve ses sources dans le modèle Toyota théorisé par Taiichi Ohno (système de production Toyota) dans les années 50 à 60.

Historiquement, l'industrie automobile japonaise, au sortir de la guerre, cherche à adapter son système de production pour accroître sa marge économique dans un marché restreint et diversifié.

Dans ce contexte, Toyota modernise la rationalisation de son système de production pour faire des gains en productivité et qualité.

Pour cela, les dirigeants de Toyota s'inspirent du modèle classique américain en adaptant son contenu pour apporter certaines évolutions, notamment des méthodes de management pour garantir la qualité et améliorer la productivité (théories de W.E. Deming).

Ainsi sur une période de 20 ans, à partir d'intégration de principes et de dispositifs organisationnels articulés avec certains compromis sociaux, Toyota construit-il progressivement un nouveau système de production original apportant des gains de productivité et une flexibilité de l'organisation.

Dans les années 70 et 80, la réussite économique du constructeur automobile (Toyota est aujourd'hui leader mondial de la construction automobile et n'a pas connu de déficit depuis 1950) révèle l'originalité de son modèle industriel et les premières recommandations.

Après une première vague d'engouement pour les méthodes japonaises, les fondements et les pratiques du système de management Toyota sont conceptualisés et décontextualisés par des chercheurs et consultants américains, notamment J. Womack et D. Jones du Massachusetts Institut of Technology, pour donner naissance au modèle du lean (terme apparu en 1987).

L'utilisation du mot « lean » signifie dans la littérature « allégée » ou « maigre », en référence à l'idée de réduction des coûts par l'élimination de toutes les formes de gaspillages.

En effet, pour ces auteurs, le lean se définit par sa philosophie centrée sur la réduction de la variabilité et l'élimination des gaspillages pour augmenter la part de valeur ajoutée (valeur côté client) du système de production.

- La diffusion du modèle lean

Depuis les années 90, la diffusion du lean s'est accentuée, notamment vers d'autres secteurs que celui de l'automobile ou d'autres services que ceux de la production et selon des démarches plus structurées.

Sous l'impulsion de nombreux auteurs et cabinets de consultants, le système lean tend à se présenter comme le nouveau modèle productif du 21^{ème} siècle.

Ainsi retrouve t'on dans la littérature de nombreuses appellations spécifiques en fonction du contexte ou de la prédominance de certains dispositifs : lean manufacturing (« fabrication »), lean office (services administratifs), lean production (production), lean 6 sigma (outils et méthodes statistiques),...

L'ensemble de ces déclinaisons que l'on peut regrouper sous le terme de lean ou lean management témoigne de l'effet de marché que constitue la mise en place de ce système.

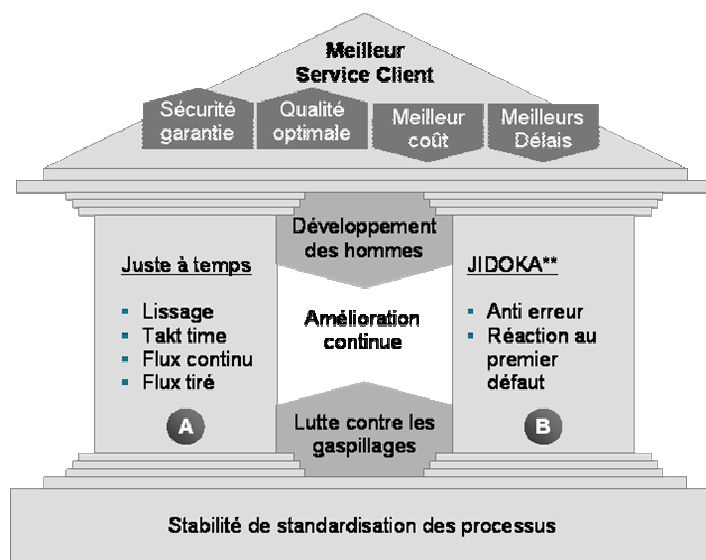
L'explication d'un tel succès peut trouver son origine dans le changement d'environnement socio-économique avec l'accentuation de la concurrence et la libéralisation des marchés.

En effet, l'école de gestion du lean présente ce système comme apportant des réponses probantes aux questions actuelles des entreprises en recherche de qualité et de productivité.

1.2.2. Les caractéristiques du système lean

- Les dispositifs organisationnels et techniques

Le système lean est composé par un ensemble de dispositifs organisationnels imbriqués constituant un tout cohérent. C'est ce que schématise la représentation de la « maison » Toyota :



Ce schéma permet de visualiser les composantes du lean et leurs rôles dans la mise en place du système.

Ainsi le pré-requis à la mise en place du lean dans une entreprise consiste t'il à maîtriser et stabiliser ses activités par la standardisation.

Une fois que les fondamentaux des activités de l'entreprise sont maîtrisés, les deux piliers de la « maison » Toyota peuvent être développés : le juste à temps et le jidoka.

L'idée du juste à temps est de ne produire que ce qui est nécessaire pour le client en réduisant les stocks et en organisant la production de l'aval vers l'amont (flux tiré).

Ce principe de gestion de la production, développé par Taiichi Ohno, consiste à créer un flux continu et tendu sur les chaînes de production, du poste aval (le client) au poste amont (le fournisseur).

Le juste à temps implique une certaine flexibilité du système de production qui lui permet de s'adapter aux évolutions de la demande client⁶.

Le deuxième principe du système lean est le jidoka ou autonomation (contraction des mots : autonomie et automatisation), dont l'origine vient de l'industrie textile qui était une des activités d'origine de Toyota.

L'idée du jidoka est de mettre en place sur les machines des dispositifs d'arrêts automatiques en cas de fonctionnement défectueux afin d'éviter les surcoûts liés à la non-qualité.

L'autonomation sera étendue par Taiichi Ohno au travail des opérateurs, par la mise en place d'outils appelés : andon, permettant de signaler les anomalies sur la chaîne de production.

⁶ SHIMIZU Koïchi, *Le toyotisme*, Paris, La Découverte (coll. Repères, n°54), 1999, 119 p.

Cependant, au-delà d'une meilleure qualité des produits, l'idée du principe d'autonomation est de réaliser des économies de main d'œuvre en permettant à une personne de s'occuper de plusieurs machines et ainsi d'augmenter la productivité.

L'articulation des deux principes (juste à temps et jidoka), concrétisés par le dispositif de linéarisation de la production avec le développement de la polyvalence des agents, apporte une flexibilité et une productivité au système.

Ainsi, comme pour le modèle fordien, le système lean continue t'il le mouvement de rationalisation de l'organisation du travail et de recherche d'économie de main-d'œuvre avec la linéarisation des procédés. Cependant, alors que la voie taylorienne procède par décomposition des tâches et détermination des temps, le système Toyota s'appuie sur la multifonctionnalité des opérateurs.

Par ailleurs, le système lean, pour réduire les gaspillages et améliorer les processus, s'appuie sur une logique d'industrialisation du processus d'amélioration, à partir de la standardisation et des méthodes de résolution de problèmes.

Si le standard est la référence qui permet de réaliser la tâche efficace, il permet aussi de détecter tout écart potentiel pour mettre en place une démarche d'amélioration.

Ainsi constitue t'il le moteur de la démarche de résolution de problème et d'amélioration, appelé kaizen dans la littérature du lean.

Sachant que les standards dans le système lean, sont définis selon les mêmes méthodes de décomposition des tâches comme dans le modèle taylorien mais localement avec le management de proximité et les opérateurs.

- Dispositifs de développement des ressources humaines

Le modèle Toyota ne se résume pas à un ensemble de principes et d'innovations organisationnelles.

En effet, selon une approche sociotechnique, plusieurs auteurs considèrent le modèle Toyota comme l'intégration d'un certain nombre d'innovations techniques et sociales.

Ces dernières visent à assurer la participation et l'implication des salariés dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, nécessaire à la mise en place des dispositifs organisationnels :

- La diversification des activités de production, autrement dit pour les opérateurs une déspecialisation du travail et une réagrégation de certaines fonctions : diagnostic, maintenance, contrôle qualité à des postes d'opérateurs.

- Le développement des savoir-faire et de la qualification des salariés dans les domaines de la maintenance, la qualité.
- La rotation des tâches, la polyvalence et le développement du travail en équipes autonomes.
- Le repositionnement du management de proximité sur la qualité par le traitement des anomalies et la mise en place d'une dynamique d'amélioration.
- La recherche de l'implication des salariés dans les améliorations et la définition des standards (mise en place de rétributions, ...).

Pour conclure, plusieurs auteurs constatent que le modèle lean du point de vue de l'agent combine d'une part un renforcement des prescriptions et du contrôle sur le travail, et d'autre part, un accroissement de la polyvalence et de l'autonomie procédurale.

Cependant, l'autonomie procédurale des salariés s'exerce sous des contraintes de rythme et de respect des normes qualité précises.

Par cette forme « d'autonomie contrôlée », l'organisation lean vise à concilier les besoins de supervision sur le travail et l'encouragement à l'initiative des salariés⁷.

Ainsi la démarche lean est-elle plus vaste qu'une simple méthode de production ou une boîte à outils. Elle se caractérise par un système de principes articulés à des pratiques sociales et des outils formalisés, constituant une démarche structurée et outillée de changement et d'apprentissage.

Bien que le lean s'inspire du modèle classique fordien par linéarisation de la production et taylorien par la standardisation des procédés, il s'en éloigne par ses dispositifs organisationnels tournés vers la fluidité (flux tendu, polyvalence) et l'amélioration (kaizen, jidoka).

1.2.3. Les conditions de mise en place d'un système lean

- Des applications disparates

Aujourd'hui, le système lean s'étend largement au-delà de l'industrie automobile pour se mettre en place dans tous les secteurs d'activités industriels ou de services.

⁷ LORENZ Edward et VALEYRE Antoine, Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne, *Travail et Emploi*, n° 102, Avril – juin 2005, pp. 91 à 105.

Cependant, quel que soit le secteur d'activité : industrie, services, santé, l'implantation du lean s'appuie sur des méthodologies analogues. Cela peut s'expliquer par une spécialisation des cabinets conseil en matière d'accompagnement à la mise en place du lean dans les entreprises selon des méthodologies structurées et standardisées.

Cependant, le fait que le lean soit une méthode bien documentée ne suffit pas pour réussir la mise en place de ses principes dans n'importe quelle entreprise⁸.

En effet, les entreprises qui se revendiquent lean management peuvent présenter des réalités très différentes, parfois éloignées du système tel qu'il est défini dans la littérature.

Comme le souligne l'étude de Beauvallet et Thouy⁹, de nombreuses entreprises ne retiennent qu'une version réductrice du modèle Toyota dans leurs pratiques lean pour améliorer leur processus.

On assiste ainsi davantage à une importation ou une adaptation de certains dispositifs techniques et recommandations issus du modèle plutôt qu'à une véritable appropriation d'un système dans sa globalité.

Par ailleurs, dans certaines entreprises, l'utilisation du lean peut se centrer sur l'atteinte des résultats économiques immédiats, en intensifiant le travail, plutôt que d'être axé sur des objectifs d'amélioration à moyen terme.

Ce détournement de la méthodologie lean, en sous-estimant sa dimension humaine, traduit plus l'individualisation des méthodes traditionnelles de rationalisation du travail que le transfert d'un processus d'apprentissage tel que pensé par les fondateurs de l'école japonaise.

- L'appropriation du système

La mise en place du système lean passe systématiquement par une adaptation au contexte social et économique de l'entreprise (administratif, social, culturel,...)¹⁰.

L'adoption d'innovation organisationnelle telle que le lean ne relève pas de l'application d'un modèle mais de l'invention de nouvelles pratiques et

⁸ UGHETTO Pascal, *Une réorganisation au concret : l'implantation du lean manufacturing comme travail managérial*, Xlles journées internationales de sociologie du travail, Nancy, Avril 2009, 19 p.

⁹ BEAUVALLET Geoffroy et THOUY Thomas, *L'adoption des pratiques de gestion lean : cas d'entreprises industrielles françaises*, Revue française de gestion, n° 197, Octobre 2009, pp. 83 à 106.

¹⁰ ROART Xavier. Glossaire : Lean, 5S, Kaisen... quelques éléments de définition, 2007, xavier.roart.free.fr, 114 p.

régulations collectives à instaurer par un travail d'appropriation de la méthode au niveau des équipes et des managers.

En effet, la confrontation de la méthode lean avec les relations de travail et la culture d'entreprise occidentales produit de nécessaires compromis et ajustements par rapport au modèle japonais.

Ainsi l'enjeu de l'adoption du lean dans les entreprises se situe t'il en référence au système japonais qui trouve son originalité en combinant dispositifs organisationnels (juste à temps, automatisation, polyvalence) et mesures incitatives pour améliorer sa productivité et la qualité de ses produits¹¹.

En effet, à l'instar de Toyota, la construction d'un tel système implique une certaine progressivité permettant l'appropriation du système global plutôt qu'une application à court terme basée sur une individualisation des rapports de travail¹².

Pour conclure cette partie, je rappellerai que dans un environnement en mutation, la branche Courrier de La Poste, après avoir modernisé son outil de production s'engage dans une démarche lean pour adapter ses organisations et maintenir un niveau de performance économique et sociale satisfaisant.

Le système lean issu du modèle Toyota développé dans les années 50 tend à se diffuser dans tout types d'entreprises en apportant des réponses aux questions de productivité et de qualité. Ce système, caractérisé par un ensemble cohérent de dispositifs organisationnels et sociaux, est implanté de manière souvent réductrice au niveau des entreprises occidentales.

Comment la démarche lean est-elle implantée au niveau des entités opérationnelles du Courrier, en particulier sur la DOTC pilote de Paris Sud ?

2. CADRE DE MISE EN PLACE DU PROJET CORALEAN

La mise place du lean au Courrier fait appel à différents acteurs assurant des fonctions de mise en œuvre, d'accompagnement ou de pilotage et appartenant à des niveaux d'organisation et des directions différentes.

Cette partie visera à présenter les principes et les acteurs concernés dans l'implantation de la démarche lean au Courrier, en prenant l'exemple du projet Coralean de la DOTC pilote de Paris Sud, sur lequel mon étude sera réalisé.

¹¹ CORIAT Benjamin, *Penser à l'envers*, Christian Bourgeois éditeur, 1991, 185 p.

¹² *ibid.*

2.1. LA DIRECTION INDUSTRIELLE : ACTEUR CENTRAL DU LEAN AU COURRIER

La démarche expérimentée dans le Pas-de-Calais par un cabinet de consultant externe est internalisée par la Direction Industrielle et rebaptisée : démarche Elan, cela afin de s'affranchir d'un accompagnement externe coûteux et de différencier la démarche au Courrier avec les méthodologies d'implantation du lean management, qui peuvent être mal perçues socialement.

La direction industrielle assure elle-même l'accompagnement et le pilotage de la mise en place de la démarche Elan au niveau national.

En matière d'accompagnement :

Au sein d'un pôle dédié à la conduite du changement (voir organigramme ci-dessous), une équipe de consultants internes est constituée pour favoriser l'implantation de la démarche Elan dans chaque direction territoriale.

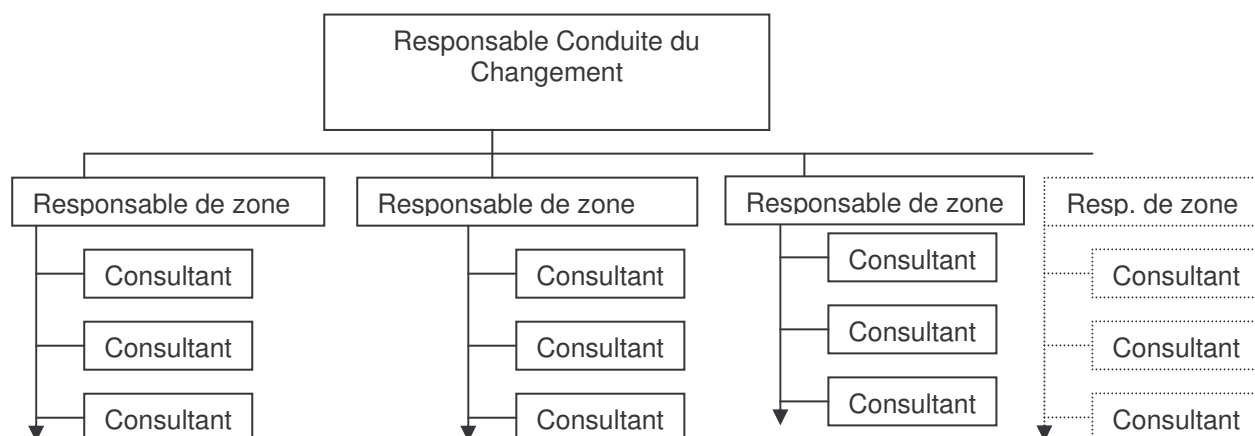
Pour assurer une appropriation de certains principes du lean par la ligne managériale, la direction industrielle conçoit un ensemble de supports de formation et d'accompagnement, déclinés lors de la démarche Elan.

Des actions de sensibilisation et d'acculturation sont menées pour favoriser l'acceptation et l'appropriation des changements, l'objectif étant de rendre autonomes les acteurs en DOTC et en établissement à moyen terme.

En matière de pilotage :

Un comité de pilotage auquel participent les directeurs territoriaux des sites pilotes et le responsable du pôle des consultants internes est institué.

La direction industrielle mobilise donc de nombreuses ressources afin d'inciter les DOTC à mettre en oeuvre puis pérenniser la démarche Elan sur l'ensemble des établissements de leur territoire.



Organisation du pôle ELAN à la direction industrielle

2.2. LES PRINCIPES D'IMPLANTATION DE LA DEMARCHE ELAN

L'implantation de la démarche Elan s'appuie sur une double logique : la responsabilisation de la ligne managériale et l'appui d'un consultant.

2.2.1. Implication de tous les acteurs

Tout d'abord, l'objectif de la direction industrielle, est d'inscrire la mise en place de la démarche d'implantation dans une logique de décentralisation.

En effet, pour la direction industrielle, il ne s'agit pas de créer et d'appliquer un standard national d'accompagnement porté par un consultant, mais de confier la responsabilité de mettre en œuvre la démarche Elan aux DOTC et établissements.

Ainsi le directeur territorial est-il positionné comme responsable du projet d'implantation de la démarche sur sa zone.

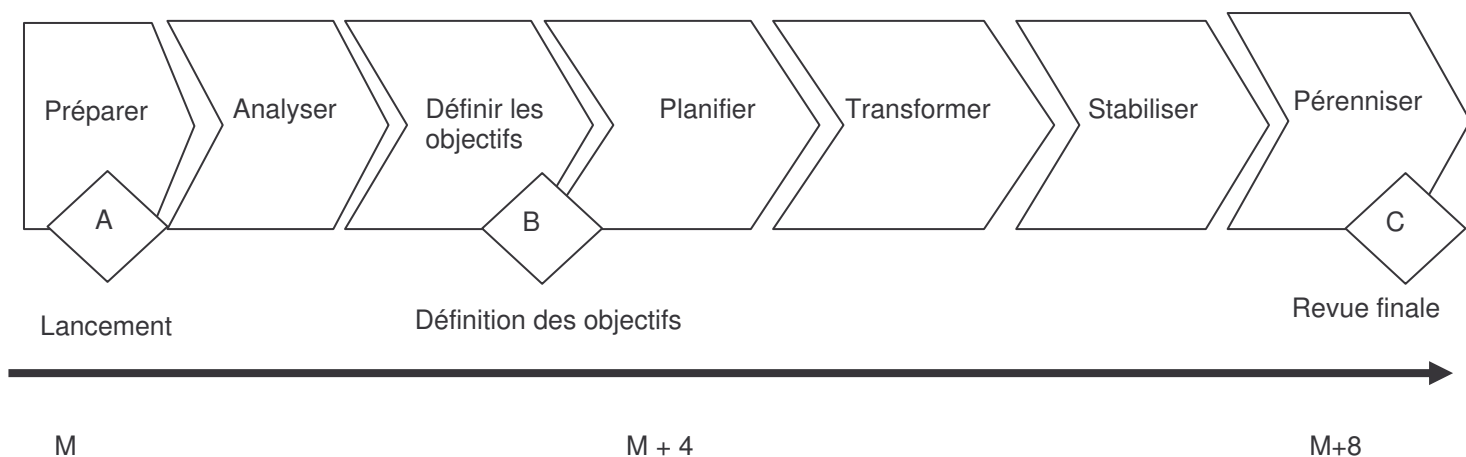
Pour cela, il implique toute la ligne managériale jusqu'au directeur d'établissement pour définir un projet d'implantation (qu'il pourra rebaptiser) en prenant en compte d'éventuelles spécificités territoriales.

A sa demande, un consultant interne de la direction industrielle peut lui apporter un appui outillé pour accompagner les établissements.

2.2.2. Méthodologie structurée

La démarche Elan est structurée selon un calendrier (environ 8 mois) et différentes étapes prédéfinies :

- **La préparation** : correspond à des actions de sensibilisation et d'acculturation au lean management organisée par la DOTC pour l'ensemble des acteurs de la démarche. Cette première étape permet de définir le périmètre et le planning du projet pour chaque établissement et marque le début de la communication.
- **L'analyse** : phase d'observation et d'analyse des dysfonctionnements réalisée en établissement. Cette étape vise à aboutir à un diagnostic partagé des points d'amélioration.
- **La définition des objectifs** : sur la base des analyses réalisées, des objectifs d'amélioration et des indicateurs sont définis par les opérationnels pour l'établissement. Pour cela, plusieurs grandes familles d'objectifs (sécurité, communication, organisation humaine,...) prédéfinis par le consultant permettent de faire le lien avec les chantiers de transformations.
- **La planification et la transformation** : consiste à planifier les changements d'organisation sur la base de certains principes et dispositifs lean. Les chantiers de transformation s'appuient sur la mise en place de plusieurs groupes de travail avec les opérationnels pour concevoir les changements.
- **La stabilisation et la pérennisation** : consiste à réaliser concrètement les transformations et à effectuer les ajustements jusqu'à la revue finale correspondant à la validation par le directeur territorial.



Le calendrier de la démarche en 7 étapes et 3 jalons

Chaque étape s'appuie sur certains principes (valeur ajoutée, flux, ...) et outils techniques (management visuel, standard, ...) issus du lean management mis en main et expliqués aux opérationnels par le consultant interne de la direction industrielle.

2.3. L'APPUI ET LE PILOTAGE AU NIVEAU TERRITORIAL

Le projet Coralean, consiste à implanter la démarche Elan sur les trois Plateformes de Préparation et Distribution du Courrier : PPDC de la DOTC pilote de Paris Sud.

La mise en œuvre de la démarche Coralean s'appuie sur un fonctionnement en mode projet au niveau des acteurs en DOTC et dans les établissements.

2.3.1. L'enjeu et les objectifs

L'enjeu du projet Coralean pour la DOTC consiste à rendre autonomes les équipes en établissement par l'appropriation de la démarche Elan.

Ce projet territorial s'appuie sur les recommandations issues de la démarche nationale :

- Le personnel et notamment les agents doivent être impliqués et participer à la démarche d'observation puis de transformation.
- Les responsables en établissement doivent assurer la communication sur la démarche.
- Le consultant doit apporter l'expertise en matière de lean management et contribuer à l'appropriation de la démarche par les équipes.
- Les responsables en établissement et le consultant doivent rendre compte périodiquement de l'état d'avancement de la démarche, notamment lors des comités de pilotages.

L'objectif de la DOTC fixé aux établissements est double puisqu'il s'agit d'une part d'améliorer significativement l'organisation et les conditions de travail et, d'autre part, de s'approprier la méthodologie afin de pérenniser la démarche.

Concernant les objectifs de résultats, les enjeux pour la DOTC sont de :

- Sécuriser la qualité de service du flux,
- renforcer la relation de service entre la PPDC et ses clients internes (les autres plateformes),
- développer le travail en équipe.

Ces objectifs s'inscrivent dans le cadre de la stratégie de l'entreprise déclinée au niveau des établissements.

En tant que pilote, il s'agit aussi pour la DOTC de Paris Sud d'apporter une référence sur laquelle s'appuyer pour la généralisation de la démarche au niveau national.

Pour cela, l'orientation est donnée dès le départ sur la capitalisation des savoirs et la constitution d'une base documentaire.

La capitalisation de cette expérience s'inscrit dans la perspective de généraliser et pérenniser la démarche sur les autres établissements de la DOTC Paris Sud.

2.3.2. Le rôle et les missions de la DOTC

Le rôle de la DOTC consiste principalement à assurer l'appui et le pilotage des établissements.

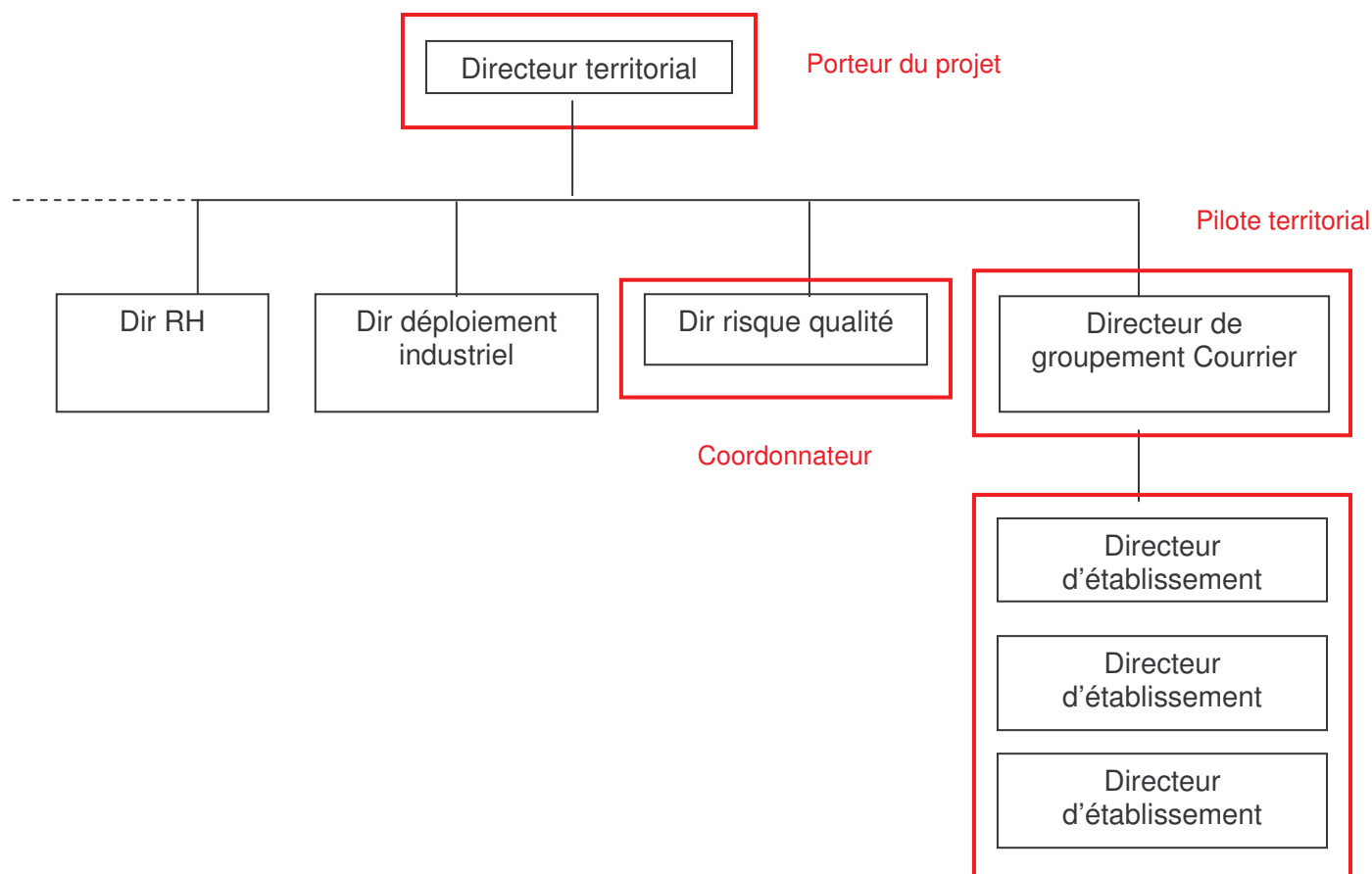
Pour cela, elle constitue une équipe projet réduite composée :

- D'un pilote territorial, le directeur de groupement Courrier (hiérarchique des directeurs d'établissement) qui anime les instances de pilotage du projet.
- D'un coordonnateur assurant le lien entre les établissements et les différentes directions support de la DOTC.

Pour venir en appui des établissements, il s'agit pour la DOTC d'identifier et de mettre à disposition les ressources nécessaires à l'accompagnement des établissements.

Par ailleurs, la DOTC assure le pilotage de la mise en place des projets au niveau des établissements. Pour cela, des instances de pilotage sont instituées tous les 15 jours au sein desquelles participent les acteurs en DOTC, en établissement et le consultant interne.

Le dispositif de suivi de la démarche est complété par des observations des transformations réalisées directement sur les différents sites.



L'organisation de la DOTC et le projet Coralean

2.4. LA MISE EN ŒUVRE AU NIVEAU DE L'ÉTABLISSEMENT

Le périmètre du projet Coralean défini par le directeur territorial et les directeurs d'établissement couvre quasiment toutes les activités des PPDC.

L'ensemble du personnel des PPDC est concerné, soit environ 150 à 200 personnes par établissement :

- un directeur d'établissement,
- quatre à cinq cadres,
- une dizaine d'encadrants,
- le reste de l'effectif est composé d'agents et de collecteurs.

Le directeur d'établissement a la responsabilité de la mise en place de la démarche sur son entité et la réalisation concrète des changements d'organisation, tout en assurant la qualité de service.

Pour cela, il constitue une équipe projet composée :

- d'un référent lean, en général son adjoint

- d'une dizaine de personnes : agents et encadrants.

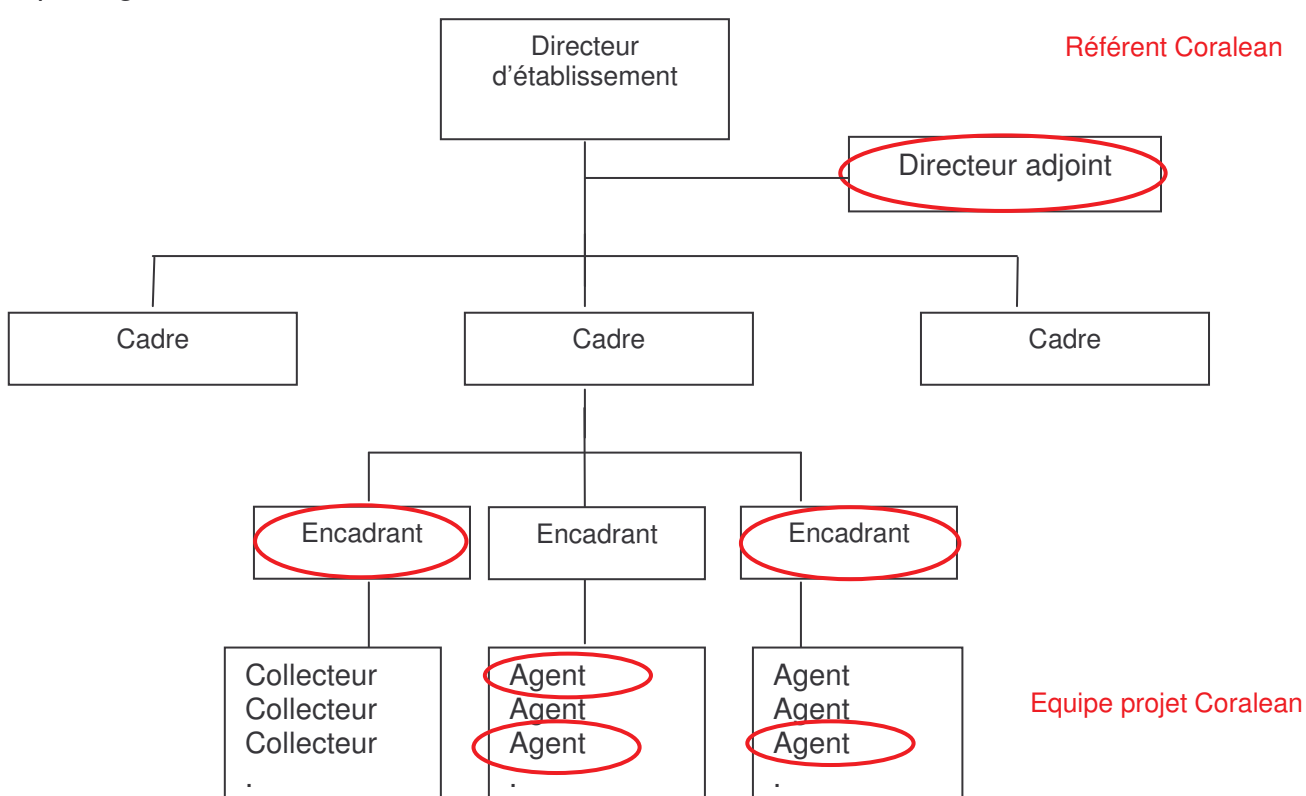
Cette équipe projet est indépendante de l'organisation fonctionnelle de l'établissement. Elle est constituée en fonction du périmètre défini pour la mise en place de la démarche et des personnes volontaires.

Les missions qui sont confiées à ce collectif consistent à :

- Assurer la communication sur la démarche et les résultats obtenus à l'ensemble du personnel.
- Organiser la mise en place de la démarche (disponibilité des participants, réservation des salles, adaptation des horaires,...).
- Participer aux différentes étapes de la démarche.
- Assurer le reporting vers la DOTC et le directeur d'établissement sur l'état d'avancement de la démarche.

Les membres de l'équipe projet de l'établissement ne sont pas dédiés au projet Coralean sur leur établissement.

Le référent s'appuie parfois sur une ressource supplémentaire (référent adjoint) pour l'aider dans la communication ou prendre en charge l'organisation ou le reporting.



Organisation du projet Coralean au sein de la PPDC

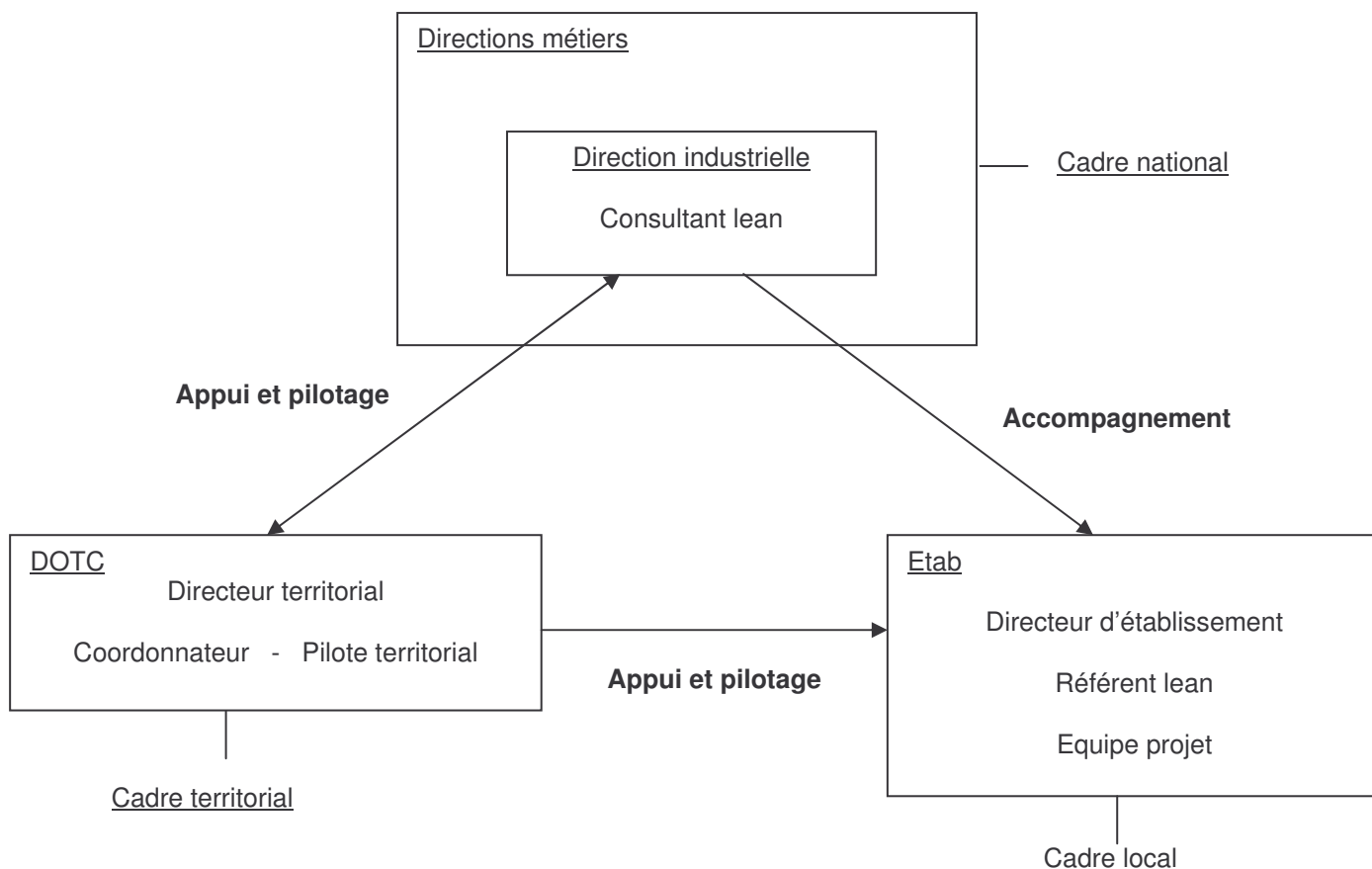
2.5. L'ACCOMPAGNEMENT DU CONSULTANT DE LA DIRECTION INDUSTRIELLE

Le consultant de la direction industrielle joue un rôle prépondérant dans l'accompagnement de chaque établissement par son expertise du lean et la maîtrise de la démarche Elan.

Son intervention s'inscrit dans un objectif de réponse à la demande du directeur territorial.

D'une part, le consultant joue un rôle de formateur en assurant les formations des équipes projet sur les principes et outils du lean.

D'autre part, il joue un rôle de facilitateur en accompagnant l'équipe projet dans la mise en place de la démarche et en animant les groupes de travail.



Organisation du projet Coralean

Pour conclure, la mise en place de la démarche Elan élaborée par la direction industrielle est décentralisée au niveau des DOTC et accompagnée par une équipe de consultants internes.

Dans ce cadre, le projet Coralean de la DOTC Paris Sud vise l'appropriation des équipes projet en établissement. Pour cela, un fonctionnement en mode projet au niveau de l'établissement permet de mettre en œuvre la méthodologie de la démarche avec l'aide du consultant de la direction industrielle et l'appui de la DOTC.

Sur ce terrain, quelles questions pourront être traitées en lien avec les thèmes du master sur le développement des compétences et l'intervention dans les organisations ?

3. CADRE D'ACTION ET METHODOLOGIE DE TRAVAIL

Dans cette partie, je retracerai le cheminement de l'accès au terrain à la proposition d'étude et des questions de départ à la problématique. Puis je préciserai sur quels concepts et en utilisant quelles approches je propose de traiter ces questions.

3.1. COMMANDE, PROBLEMATIQUE ET CADRE THEORIQUE

3.1.1. Questions de départ et choix du terrain

- Les réflexions sur le sujet de la mise en place du lean

Le choix pour le sujet de la mise en place du lean au Courrier s'est construit progressivement à partir des rapprochements qui pouvaient être fait avec les thématiques du master DCIO.

En effet, si l'étude du lean management montre qu'il s'agit d'un changement en profondeur de l'organisation, ma première réflexion sur le sujet de sa mise en place au Courrier était de mieux comprendre ce qui changeait réellement au niveau de l'organisation et des acteurs concernés. Sachant que toute modification dans une organisation ne fait pas table rase du passé, l'idée était de comprendre comme les innovations se confrontent aux pratiques existantes.

La deuxième réflexion qui m'a orienté vers ce sujet a été de comprendre comment les personnes s'approprient cette nouvelle démarche de

changement : Quelles sont les compétences « clés » mises en jeu et comment peuvent-elles être développées ?

Au croisement de ces réflexions, l'intervention du consultant visant à accompagner des opérationnels dans la mise en place de la démarche Elan était un sujet lié aux thématiques abordées dans le cadre du master DCIO, lequel s'articule autour des problématiques de développement des compétences et de l'intervention dans les organisations.

Par ailleurs, en interne, ce sujet se situait au carrefour de deux réflexions portées au niveau de la direction générale, autour de la logique de décentralisation, concernant les pratiques d'accompagnement et de formation (ou de développement de compétences) :

- La priorité donnée aux acteurs de terrain dans la manière de s'approprier les changements et la manière d'apprendre, traduite par certaines formules des responsables nationaux du pôle Elan « Pour apprendre le lean, il faut en faire sur le terrain » « avec le lean c'est en faisant qu'on apprend ».
- Les réflexions portées par la direction de la formation sur le passage de la notion de formation à celle de développement de compétences en réintégrant les pratiques professionnelles de l'apprenant (apprentissage informels) dans la conception et la mise en œuvre des pratiques de formation (groupes d'analyse de pratiques,...).

Au croisement de ces logiques, la mise en place de la démarche Elan au niveau des établissements représentait un objet intéressant pour observer la manière dont s'articulent les pratiques d'accompagnement et de formation (la place de la formation) requises pour l'appropriation des changements par les opérationnels.

- Accès au terrain

Avec une fonction d'ingénieur de formation positionné entre autre sur le domaine industriel, je ne souhaitais pas, pour ce sujet, travailler sur une problématique institutionnelle et du point de vue national.

En effet, en travaillant avec une position proche de ma position nationale et en relation sans doute avec les interlocuteurs que je connaissais dans le cadre de ma fonction, j'aurais eu beaucoup de mal à trouver la bonne distance et une autonomie suffisante pour concilier mon travail quotidien avec l'approche distante et critique nécessaire à la rédaction d'un mémoire.

Mon orientation était plutôt de travailler sur un périmètre plus limité et avec une position locale. Ainsi, lorsque la DOTC de Paris Sud fut identifiée comme site pilote de la démarche Elan, l'idée du chantier devenait-elle plus réaliste et ma directrice appuya ma demande auprès du directeur territorial.

Cependant, après l'accord de la DOTC, il s'agissait de définir un sujet concret qui légitimerait ma présence sur les sites et me permettrait d'approcher les questions du développement de compétences lié au changement d'organisation.

Or, à la suite d'un premier entretien avec le pilote territorial de la démarche Coralean, le besoin exprimé en lien avec les thèmes d'étude, consistait à identifier d'éventuels besoins complémentaires de formation pour les acteurs en établissement.

Cette commande me semblait proche de ma fonction actuelle d'analyse d'un besoin pour ensuite apporter une proposition. Pour autant, elle avait le mérite de m'ouvrir l'accès aux établissements, pour observer les situations d'accompagnement du consultant interne.

Au départ, mon objectif était d'être présent le plus possible dans les trois établissements, afin de me rendre familier des acteurs et de m'imprégner des situations pour éventuellement en tirer des pistes pour apporter une autre perspective à la commande formulée.

Dans ce cadre, mes premiers constats, partagés avec la DOTC, montrèrent que l'intervention du consultant permettait de répondre aux formations liées à la mise en place de la démarche Coralean.

Pour poursuivre mon enquête, il me fallait donc renégocier une autre proposition et un autre rôle dans l'accompagnement des établissements.

3.1.2. Proposition d'étude et problématique

- Proposition d'étude sur le processus d'apprentissage

Ma proposition d'étude (je parlerai d'étude pour réserver le terme d'intervention concernant l'action du consultant interne) était d'apporter un éclairage sur le processus d'apprentissage à l'œuvre au niveau des acteurs en établissement lors de la mise en place de la démarche Coralean¹³.

Cette proposition s'inscrivait dans une logique d'accompagnement des acteurs en établissement en vue de contribuer à favoriser l'appropriation des changements par les opérationnels.

Par cette étude sur le processus d'apprentissage, l'idée au départ était de pouvoir caractériser les situations d'accompagnement susceptibles de jouer un rôle de freins ou de leviers sur le processus d'appropriation de la démarche Coralean par les opérationnels.

Autrement dit, y avait-il apprentissage par les opérationnels, si oui de quelle nature et comment s'opéraient-ils ?

¹³ cf. Annexe 1 : Proposition d'intervention

- De la problématique vers des pistes de réflexions

Cependant, pour étudier les processus d'apprentissage, il me fallait avant tout prendre en compte la variable temporelle. En effet, les phénomènes d'apprentissage individuel ou collectif liés à des changements d'organisation sont par nature variables et très progressifs, donc particulièrement délicats à observer surtout dans le cadre d'une démarche qui se met en place et pour laquelle le Courrier a peu de recul.

Par conséquent, pour appréhender ces phénomènes d'apprentissage dans le cadre de la mise en place du projet Coralean, je proposerai d'apporter des éléments de compréhension à partir de trois facteurs pouvant jouer un rôle dans l'appropriation de la démarche.

Pour étudier ces facteurs, je me placerai suivant différents points de vue :

1. Au niveau des opérationnels engagés dans la mise en place de la démarche Elan (acteurs des sites de la DOTC de Paris Sud), je m'intéresserai aux modalités de mobilisation et leurs déterminants en considérant qu'ils constituent des facteurs importants du processus d'apprentissage et de changement.

Sur quoi les acteurs en établissement se mobilisent-ils ?

Qu'est-ce qui caractérise ces situations de mobilisation au niveau des acteurs, leurs actions, leurs interactions, les intentions... ?

Quelles sont les difficultés rencontrées, les compétences mises en jeu pour y faire face ?

2. Au niveau des opérationnels ayant déjà une réelle expérience de la démarche lean au Courrier¹⁴, je me poserai des questions sur les changements de l'organisation du travail et du management.

Qu'est-ce qui change en matière d'organisation et de management par rapport au modèle existant ?

Comment la mise en place d'une démarche lean remet-elle en question les modes de management, les interrelations, le rapport au travail ?

Comment ce changement remet-il en cause certains éléments formels et informels de l'organisation existante ?

Comment les acteurs se sont-ils appropriés les changements ?

Pour cela, je partirai du postulat que les situations potentielles d'apprentissages sont liées à l'organisation du travail.

¹⁴ Pour cela je m'appuierai sur des entretiens menés auprès des acteurs d'un établissement du Pas-de-Calais

3. Au niveau du consultant, je m'intéresserai aux conditions d'accompagnement et d'intervention sur les établissements en abordant les questions suivantes :

Quels sont les éléments (mode d'intervention, position du consultant, cadre d'action, relation avec le client,...) constituant le cadre de référence de la démarche d'accompagnement ?

Quelles sont les conditions de transfert de savoir du consultant vers les acteurs en établissement ?

Pour cela, je partirai du postulat que l'intervention d'accompagnement détermine les conditions de transfert de savoir vers les opérationnels

Au regard de ces différents points de vue, mon intention est d'apporter des éléments de compréhension sur le processus d'apprentissage à l'œuvre dans le cadre de l'intervention visant à mettre en place la démarche lean au Courrier.

Cela m'amènera à apporter mon point de vue sur des pistes de réflexion en matière de formation et de développement des compétences pour favoriser l'appropriation par les managers des évolutions de leur rôle dans le cadre de l'accompagnement au changement d'organisation.

3.1.3. Cadre théorique de l'étude

- Les concepts de référence

Ma proposition d'étude sur le processus d'apprentissage des opérationnels dans la mise en place d'une démarche lean management s'inscrit dans le champ des sciences sociales et plus précisément autour des problématiques du changement d'organisation, de l'apprentissage, du développement des compétences et de l'intervention du consultant.

Conception de changement d'organisation

Pour définir l'organisation, je considérerai qu'il s'agit d'un construit social constitué d'un ensemble d'individus reliés par des liens d'interdépendances en vue d'atteindre un objectif commun.

Par changement, j'entendrai à la fois les modifications des manières de faire mais également les transformations des interactions entre les acteurs qui permettent une nouvelle régulation et coordination.

En cela, je me référerai à la conception du changement de M Crozier¹⁵ qui le distingue d'une adaptation naturelle des organisations mais le rapproche d'un

¹⁵ CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Ed. du Seuil, (coll. Points, n° 248), 1981, 504 p.

problème posé de création et d'appropriation d'un nouveau modèle relationnel et de raisonnement construit socialement.

En effet, au-delà du déterminisme ou du volontarisme de changer, le changement est avant tout un problème sociologique faisant intervenir en tant qu'acteur les individus et les groupes¹⁶.

Par ailleurs, je partirai de l'idée avancée par P Bernoux¹⁷, pour qui tout changement est intrinsèquement lié à la capacité des acteurs à se mobiliser pour construire ou freiner la mise en place des ajustements.

Ainsi de nombreux sociologues (M Crozier, P Bernoux) évoquent-ils que le changement dans une organisation est un apprentissage de nouvelles manières de faire et de nouvelles règles de fonctionnement (régulation, coopération).

Pour conclure, le changement ne se définit pas par une simple modification organisationnelle mais lorsque les acteurs eux-mêmes ont changé leur système de représentations et de relations.

Conception de l'apprentissage et du développement des compétences

Concernant la notion d'apprentissage, je la définirai comme l'acquisition d'une manière de faire ou d'un comportement.

Pour définir l'acte d'apprentissage, je me référerai aux théories constructivistes et socio-construivistes développées par J Piaget, P Bruner et L Vigostki qui partent du postulat de l'existence d'une activité mentale de réorganisation de données ou d'élaboration de représentation¹⁸.

Ainsi partirai-je du principe que l'apprentissage nécessite une activité du sujet apprenant et que la motivation constitue un des principaux facteurs qui entraîne cette activité d'apprendre.

Par conséquent, du point de vue du formateur, il s'agit de motiver et de responsabiliser les apprenants pour les amener à prendre en charge leurs propres apprentissages.

Concernant la notion de compétence, je la définirai comme n'ayant de sens que dans l'action (finalisée et opératoire) issue d'un apprentissage (apprise), constituée d'une articulation de savoirs (structurée) et par nature abstraite (car ce ne sont que ses manifestations qui sont observables).

¹⁶ *ibid.*

¹⁷ BERNOUX Philippe, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Ed. du Seuil, (coll. Points, n° 634), 2^e éd., 2010, 374 p.

¹⁸ BERBAUM Jean, Apprentissage, in CHAMPY Philippe, ETEVE Christiane, DURAND-PRINBORGNE Claude, et al., *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, Paris, Nathan (coll. « réf. »), 2^e éd. mise à jour et augm., 1998, pp.82 à 85.

Concernant, le développement des compétences, je partirai du postulat qu'elles s'acquièrent dans l'action mais elles doivent permettre de s'exprimer dans une autre situation (transfert de compétences).

Conception de l'intervention

Pour aborder les questions de l'intervention et du travail du consultant, je m'appuierai sur les concepts développés par G Jobert¹⁹, en considérant l'intervention comme déterminée par la position sociale du consultant et le cadre d'action du consultant.

Pour interroger les conditions de transfert de savoir entre le consultant et le client, je me référerai également à la conception de A Meignant²⁰ sur l'intervention socio-pédagogique.

- Le cadre d'analyse

Pour mener mon analyse, je m'appuierai sur plusieurs approches pour couvrir les dimensions humaines et organisationnelles déterminantes dans le processus de changement.

L'approche par la sociologie des organisations

Le cadre général de la sociologie des organisations me permettra de réfléchir sur les pratiques des acteurs, leurs interactions, les valeurs et les normes établies.

A partir de cette grille d'analyse, j'essaierai de repérer les gains et les pertes pour les différents types d'acteurs, les logiques que cela sous-tend, les tensions et les ambivalences dans lesquelles se trouvent les acteurs entre acceptation et imposition du changement.

L'approche par la psychosociologie des organisations

Pour compléter cette approche, j'utiliserai certains apports théoriques de la psychosociologie des organisations, notamment l'école des relations humaines pour m'intéresser à l'individu et ses influences au sein d'un environnement en situation de changement.

¹⁹ JOBERT Guy, Position sociale et travail du consultant, *Education permanente*, n°113, Décembre 1992, pp. 157 à 177.

²⁰ MEIGNANT Alain, L'intervention : un mode surdéterminé entre un système intervenant et un système client, chapitre II in *L'intervention sociopédagogique dans les organisations*, Paris, Editions Mouton / La Haye, 1972.

En me référant à ce cadre d'analyse, je tenterai d'identifier les facteurs de motivation et d'implication des individus en tant que composantes importantes, du fonctionnement et de la dynamiques des groupes en m'appuyant notamment sur les travaux de K Lewin en matière d'accompagnement des personnes dans une démarche de changement.

Pour appréhender l'organisation dans sa globalité, je distinguerai deux cadres d'analyse :

- L'organisation formelle composée par les normes, les prescriptions et la composante fonctionnelle, qui définit théoriquement les actions des individus et des collectifs. Cette organisation permet de rationaliser, coordonner et contrôler le système social en vue d'atteindre l'objectif commun.
- L'organisation informelle constituée des interactions des individus et groupes développés en réaction de l'organisation formelle. Cette organisation échappe au contrôle de l'institution et s'inscrit dans des stratégies d'acteurs individuelles ou collectives.

3.2. METHODOLOGIE DE TRAVAIL

3.2.1. Les sources d'investigation

- Les sources de documentation

Dans le cadre de ma fonction, en étant identifié comme référent sur le sujet du lean management, j'ai pu accéder à certaines sources d'informations concernant la démarche Elan.

Pour autant, la documentation qui m'était préconisée, si elle me permettait de me familiariser avec les termes spécifiques issus du modèle Toyota, ne m'apportait pas une vision concrète et objective de la démarche avec ses risques et ses limites.

De même, la recherche de références bibliographiques pertinentes sur le sujet me conduisait parfois vers des ressources venant de promoteurs ou de détracteurs du lean management.

Par ailleurs, les articles et enquêtes intéressants sur le sujet présentaient souvent une approche ergonomique de la mise en place du lean pour en dégager les conséquences sur la santé au travail.

Par conséquent, ce sont les références concernant le modèle originel Toyota qui m'ont permis d'avoir un premier niveau de familiarisation sur les tenants et les aboutissants du lean management.

- Les sources du terrain

Je distinguerai quatre types de sources sur le chantier, qui m'ont permis de recueillir différents matériaux :

- Les entretiens informatifs, trois au total, réalisés en début d'enquête auprès des acteurs de la direction industrielle et de la DOTC de Paris Sud. Ils ont été complétés par une formation d'acculturation en interne au lean, un séminaire de lancement sur la démarche Elan au Courrier et une journée de sensibilisation au lean management chez un prestataire qui m'ont permis de me familiariser avec la vision institutionnelle du sujet.
- Les comités de pilotage de la DOTC de Paris Sud, tous les quinze jours tout au long de la démarche Coralean (une dizaine au total). Ils m'ont apporté des éléments sur le cadre d'intervention du consultant et le pilotage de la démarche au niveau territorial.
- Les observations réalisées lors des situations d'accompagnement faisant intervenir le consultant et l'équipe projet ou le référent. Au total seize observations sur site ont été réalisées lors des formations, des réunions et des groupes de travail. Ces observations ont été réalisées sur les trois établissements de Paris Sud durant les étapes d'analyse, de définition des besoins. Puis lors de l'étape de transformation, les observations se sont recentrées sur un seul établissement de Paris Sud.
- Les entretiens approfondis avec les acteurs impliqués directement dans la démarche : consultant, référents, cadres et agents. Parmi ceux-ci, quatre ont été menés avec les acteurs des sites de Paris Sud (dont le consultant) et trois avec les opérationnels d'un site du Pas-de-Calais ayant déjà vécu la démarche depuis plus d'un an. Ces deux séries d'entretiens m'ont permis d'appréhender les écarts en matière d'organisation et de prise de recul par rapport à la démarche lean au Courrier. Les entretiens menés sur Paris Sud ont été recoupés avec les observations menées sur ces établissements.

3.2.2. Les techniques d'enquête

Le travail d'enquête s'est effectué sur la base de deux techniques : l'observation directe et l'entretien. Tous les résultats obtenus ont été consignés dans un journal de bord.

- Observation directe

Concernant les observations directes, elles ont été réalisées à partir de notes sans grille particulière. L'idée était de décrire les caractéristiques des situations d'accompagnement, de traduire les interactions interpersonnelles et certains fragments de discours.

Les observations s'inscrivaient dans une démarche inductive en vue de recueillir des constats empiriques permettant d'éclairer les logiques d'acteurs ou la compréhension des comportements.

Ces prises de notes étaient retranscrites fidèlement sur un journal de bord en y associant parfois mes premières réflexions.

- Entretiens semi-directifs

Concernant les entretiens semi-directifs, ils ont été réalisés en deux temps auprès d'acteurs différents :

- Au début du chantier, des entretiens informatifs ont été réalisés auprès d'acteurs institutionnels sur le sujet de la démarche lean au Courrier. Ces entretiens, menés sans grille préparatoire formalisée, ont fait l'objet d'une prise de note synthétique permettant de dégager les points de vue de ces acteurs.
- A la suite des observations directes, des entretiens approfondis ont été menés auprès des acteurs engagés dans la mise en place de la démarche (sur les sites de Paris Sud) ou ayant déjà une expérience de la démarche (sur un des sites d'expérimentation du Pas-de-Calais). Ces entretiens semi-directifs ont été réalisés à l'aide d'une grille²¹ de questions clés sur une durée allant de 30 min à 1h30.

Ces entretiens approfondis ont été enregistrés en vue d'une retranscription intégrale qui m'a permis une première appropriation du discours brut et une ré-impregnation des éléments non verbaux (hésitations, sourires, intonations,...).

Ces modalités particulières de l'entretien m'ont amené à préciser aux interviewés les conditions d'utilisation des discours transcrits.

Ainsi, avant chaque entretien, le cadre de l'enquête, les modalités d'exploitation et les règles de confidentialité ont-ils été présentés. Puis, quelques jours après l'entretien, les discours retranscrits ont été communiqués aux interviewés.

3.2.3. L'analyse des matériaux

L'analyse des observations menées dans les trois établissements différents m'a permis de comparer les points communs (les « standards » de la démarche

²¹ Cf. Annexe 2 : Grilles des entretiens

Elan) et les variations liées aux spécificités des situations (les adaptations des acteurs, les marges de manœuvre, ...).

Par ailleurs, les constats recueillis au travers des observations directes ont été recoupés et comparés avec les analyses du contenu des différents entretiens, afin de comparer et nuancer ce qui pouvait être vu ou perçu (lors des observations) de ce qui avait été dit (lors des entretiens).

A la différence des observations, l'analyse des entretiens a été plus sélective, en fonction des principaux thèmes à explorer dans le mémoire, suivant une démarche hypothético-déductive.

D'une part, le contenu de chaque entretien était déjà interprété au regard de la position et de la situation du locuteur par rapport à la démarche Elan mise en place : Est-ce qu'il avait une expérience ou non du lean au Courrier ? Quel était son rôle dans la mise en place de la démarche ?

D'autre part, au travers des premières interprétations des entretiens, certains thèmes rattachés à des concepts d'auteurs ont pu être dégagés pour constituer une trame d'analyse. A l'aide de ces différents thèmes, j'ai procédé à une analyse transversale du corpus d'entretiens permettant de comparer les variations d'éléments factuels et subjectifs.

3.2.4. Retour sur le travail d'enquête

- Ma position sur le terrain

Au départ, ma place était celle de l'observateur des situations d'accompagnement en vue d'identifier ou de recenser d'éventuels besoins de formation complémentaires pour les opérationnels en établissement.

Cette position était identifiée en lien avec ma structure de rattachement (l'université du Courrier) et ma fonction, car en cas de besoins de formation identifiés, j'avais la charge de proposer des solutions de formation.

Ma présence au sein des premières formations et réunions était ainsi justifiée et acceptée par les établissements car je pouvais leur venir en appui.

A la suite de ma proposition d'étude sur le processus d'apprentissage, ma position a évolué puisqu'elle s'inscrivait dans un travail d'enquête mené dans le cadre d'un master (ce que je rappelais à mes différents interlocuteurs).

Ce nouveau positionnement au cours du chantier me permettait de justifier la poursuite de mes observations et surtout la réalisation des entretiens avec les différents acteurs concernés.

Concernant ma participation effective aux situations d'accompagnement (formations, réunions, groupes de travail), elle se voulait discrète (peu participative) mais familière (présence régulière).

En effet, pour ma part, il s'agissait d'éviter d'être perçu comme un intrus dans la démarche d'accompagnement : cela aurait suscité de la méfiance vis-à-vis de mes interlocuteurs.

Pour autant, pour mon travail d'observation, il s'agissait d'influencer le moins possible les situations notamment par mes représentations sur le fonctionnement d'un établissement ou sur le lean management.

- Intérêts et limites de l'enquête

Pour ma part, cette enquête de terrain, m'a permis d'apporter un regard différent sur le lean et le travail du consultant en confrontant mes représentations aux situations observées et vécues.

Cependant, l'enquête réalisée n'en est pas pour autant plus fiable, d'autant que le périmètre et la durée d'investigation étaient relativement limités. Cela ne m'a pas permis d'approfondir certains éléments pour arriver à un niveau de généralité.

Ce travail de description et d'interprétation des matériaux recueillis se limitait à fournir certaines pistes de réflexions qui selon leur pertinence pourront être approfondis.

Par ailleurs, si, pour pouvoir apporter une interprétation pertinente, l'enquêteur doit faire preuve d'un certain recul par rapport au terrain observé, il m'a été parfois difficile de me détacher d'une certaine intériorisation du cadre institutionnel, notamment par le fait d'avoir principalement été en contact avec des personnes qui ont joué un rôle moteur dans la mise en place de la démarche Elan.

Aussi, sur ce sujet de la mise en place d'une démarche lean au Courrier, avais-je l'impression que l'accès au terrain était sous conditions implicites d'éviter un regard critique.

Or, c'est cette liberté « autorisée » qui pousse la curiosité de l'observateur à changer de position et croiser les points de vues sur le sujet pour éclairer certaines pratiques qui semblent aller de soi²².

En conclusion, pour apporter des éléments de compréhension au processus d'apprentissage des acteurs en établissement dans le cadre la mise en place du projet Coralean, je m'appuierai sur un travail d'observation des situations d'accompagnement et des entretiens réalisés auprès des acteurs concernés.

A partir des matériaux recueillies selon une cadre d'analyse en référence aux concepts de la sociologie des organisations et la psychosociologie des

²² BEAUD Stéphane et WEBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 4^e éd. augm., 2010, 334 p.

organisations, je m'intéresserai aux facteurs : de mobilisation des acteurs, d'organisation du travail et d'accompagnement du consultant pour éclairer la question du processus d'apprentissage.

4. MODALITES DE MOBILISATION DES ACTEURS EN ETABLISSEMENT

Les pratiques de communication, d'échanges d'information et de mobilisation tiennent une part déterminante dans tout processus de changement et d'apprentissage. Elle se situe à la fois sur la dimension de l'organisation et sur l'engagement individuel et subjectif.

Dans le cadre de la démarche Elan, la mobilisation des agents est une des priorités pour les responsables en l'établissement.

Comment se traduit cette mobilisation des acteurs concernés (ici nous nous intéresserons aux acteurs en établissement : agent, référent, et cadre jouant un rôle de référent adjoint) ? Quelles en sont les intentions, les limites et les difficultés ?

Pour apporter des éléments à cette série de questions, je m'appuierai sur les observations et entretiens menés avec les différents acteurs ayant participé à la démarche Elan. Pour donner une interprétation de certains investissements, je mettrai en perspective des éclairages théoriques sur les conditions de mobilisation.

4.1. COMMUNICATION ET PARTICIPATION DES ACTEURS

Pour les responsables du projet en établissement, la motivation et l'implication d'un maximum de personnes sont perçues comme le principal facteur de réussite.

L'enjeu de l'implication et de l'adhésion du personnel passe par un renforcement des actions de communication et la mise en place de dispositifs de participation.

4.1.1. Communiquer et échanger sur le sens

Pour l'ensemble des acteurs, la mobilisation passe avant tout par la recherche du sens à donner à la démarche Elan.

Cependant, la seule justification de recherche d'une organisation plus efficace ne se suffit pas à elle-même pour impliquer l'ensemble du personnel dans la démarche.

L'établissement renforce la communication et l'information tout au long de ce projet pour s'assurer de l'adhésion et de la participation puis de l'acceptation du personnel aux changements.

- Convaincre et rechercher l'adhésion du personnel

Au départ, l'activité de communication des responsables du projet est omniprésente, car ils doivent dans un calendrier défini informer l'ensemble du personnel et inciter les agents et les encadrants directement concernés à participer à la démarche.

Au-delà d'informer, ils recherchent à convaincre de l'intérêt de cette démarche pour l'établissement.

Pour cela, ils s'appuient sur les éléments apportés par le consultant (même si le discours est porté par le référent en établissement), sur la méthodologie de la démarche Elan et les principes théoriques du lean.

Cependant pour les agents, la mobilisation n'est pas immédiate, car les enjeux restent flous et la sollicitation s'appuie sur des recommandations prescrites et extérieures relativement loin de leurs préoccupations.

Le démarrage de la démarche suscite certaines appréhensions, des positions de méfiance et de défense des intérêts.

Agent « c'était pour gagner du personnel, pour nous faire travailler plus, la réaction des gens c'était ça, c'était on va nous faire travailler plus, on comprenait pas trop l'intérêt de ce qu'y z'ont fait, franchement on n'en voyait pas l'intérêt. »

Pourtant, pour les cadres, l'acculturation aux idées du lean apportée en amont, ne semble pas remettre en question la démarche. En effet, pour eux, celle-ci s'inscrit dans leur fonction et leur responsabilité au sein de l'entreprise.

Cadre « la présentation qui nous a été faite, c'était surtout jouer sur l'homme, la valeur la plus importante, donc aller et faire avec le terrain, l'amélioration de la qualité de service, la satisfaction client, tout ça, j'ai rien travaillé puisque c'est en plein notre cœur de métier »

Ces différences de perceptions du lean entre les agents et les cadres, peuvent être rapprochées de ce qu'écrit G. Amado²³, sur les représentations d'un objet sont liées au phénomène de résonance de celui-ci par rapport au système social et institutionnel des acteurs.

²³ AMADO Gilles, Implication, in BARUS-MICHEL Jacqueline, ENRIQUEZ Eugène, LEVY André, et al., *Vocabulaire de psychosociologie*, Ramonville Saint-Agne, Erès, 2^e éd., 2006, pp. 367 à 374.

Autrement dit, la représentation du sens donné au lean et à la démarche Elan des acteurs s'étend au-delà de la sphère individuelle et subjective mais intègre l'institution et le pouvoir qui l'accompagne.

En effet, la responsabilité et la position des cadres en établissement prédisposent à une implication incitée dès le départ de la démarche. Alors que pour les agents la responsabilité limitée sur les prises de décisions en matière d'organisation, les amène à s'impliquer dans la démarche en fonction de facteurs subjectifs de gains potentiels pour soi (promotion, développement de compétences, reconnaissance...) ou pour les autres (amélioration des conditions de travail, organisation plus structurée, efficacité, cohésion d'équipe, meilleure ambiance).

La mobilisation des agents est progressive et passe par une compréhension commune autour des intérêts individuels et du sens donné à la démarche.

Agent « *au bout de quelques mois, les gens étaient mobilisés, parce qu'on leur avait expliqué que ça allait améliorer leurs conditions de travail* ».

En effet, selon une approche sociale de la conduite du projet, l'implication des agents ne s'impose pas dans une méthodologie normative à appliquer. Au début les acteurs n'appréhendent le projet que partiellement et leurs interprétations sont fonction de leur position au sein de l'organisation et de leurs objectifs individuels²⁴.

Ce n'est qu'au fur et à mesure des confrontations des représentations entre acteurs du projet que s'établissent des passerelles entre les manières d'appréhender le projet. La vision floue et partielle laisse place à un sens partagé²⁵.

Ainsi pour favoriser l'implication des agents, les cadres orientent-ils leur communication vers les attentes présumées du personnel, notamment l'amélioration des conditions de travail et la logique participative.

Cadre « *dans l'aspect communication, on a présenté le projet sous cette forme : développement, amélioration des conditions de travail, réduction des pénibilités, des déplacements.* »

Ces observations rejoignent les propos de JD Reynaud²⁶ sur l'action collective où les organisations recherchent le plus petit dénominateur commun entre les demandes individuelles et leur intérêt collectif pour attirer un maximum d'adhérents.

²⁴ DUBOIS Michel et PETIT François, *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Paris, Dunod, 1998, 288 p.

²⁵ *ibid.*

²⁶ REYNAUD Jean-Daniel, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 3^e éd., 1997, 348 p.

Dans ce sens, G Amado²⁷ souligne que l'implication nécessite de créer des points de convergence cognitive entre les données d'une philosophie extérieure et celles de ses intérêts personnels, qui permettent aux acteurs d'appréhender le sens des choses et de pouvoir y construire de la connaissance.

Aussi, certains cadres peuvent-ils se sentir un peu démunis face à un sujet qu'ils ne maîtrisent pas totalement et pour répondre aux questions des agents face à cette nouvelle démarche de changement.

En effet, de nombreuses démarches ont pu être lancées et nécessiter beaucoup d'investissement des équipes sans que cela ne soit toujours pérennisé.

Référent « *un peu tout le temps, on parle du lean quoi, parce qu'ils (les agents) sont tellement habitués, j'avoue que c'est un peu La Poste ça, qu'on lance un truc et puis c'est la mode pendant deux mois et puis on passe à autre chose* »

- Rassurer et faire accepter les changements

Pour les cadres de l'établissement, l'objectif est d'assurer une communication régulière vers les agents concernés avec le souci de jouer au maximum la transparence.

Cadre « *une fois que c'est expliqué, on ne prend pas au dépourvu le personnel et on n'est pas dans une démarche de cacher quoi que ce soit* ».

Notamment, les personnes qui ne participent pas à la démarche sont moins informées et moins mobilisées dans la mise en place des changements.

Référent « *bien communiquer sur toutes les décisions qu'on prend en groupe de travail, auprès des équipes et des agents qui ne sont pas participants aux groupes de travail* ».

Ainsi, pour les cadres et référents, l'annonce des changements (transformations) passe t'elle par une nouvelle phase de communication et d'information avec une priorité recentrée sur les arguments qui permettent de justifier les changements et le traitement des objections.

Référent « *les changements qui sont pas anodins, je pense que là on aura à reconvaincre, à réexpliquer et on travaille là-dessus sur les éléments de langage* ».

Cependant, pour compléter ce mode de communication, l'idée des établissements, pour favoriser l'acceptation des changements, consiste à s'appuyer sur les agents qui ont participé à leur conception, comme relais.

²⁷ AMADO Gilles, op. cit.

Ainsi, la communication réalisée par ces relais permet-elle de mieux prendre en compte certains ajustements dans la mise en place des changements.

Agent « *y z'ont quand même des a priori, bon c'est normal puisque le changement ça fait quand même peur à tout le monde, donc j'essaie de les informer au mieux pour qu'ils puissent avoir moins d'appréhension.* »

Cette prise en compte de l'appréhension des agents se traduit par la nécessité d'un changement progressif avec des ajustements nécessaires.

Agent « *on devrait commencer à réorganiser les chantiers mais petit à petit, histoire que tout le monde puisse prendre ses repères et s'organiser bien* »

Bien que le référent se positionne toujours comme le garant de la communication, il peut s'appuyer sur ces relais de proximité pour diffuser les informations vers le reste du personnel et rétablir une certaine confiance avec la direction.

Référent « *montrer que c'est pas la direction qu'à décidé un truc, on sera juste là pour redonner du sens* »

Cette communication permet d'associer un peu plus qu'auparavant les agents dans les prises de décision qui peuvent concerner directement leur activité.

4.1.2. Mobiliser les acteurs

Dans le cadre théorique du lean, l'innovation et l'acceptation des changements viennent de la participation des agents concernés.

Dans cette perspective à faire participer les agents à la démarche, je ferai référence à ce qu'écrit JD Reynaud²⁸ concernant l'action collective : la seule existence d'un intérêt commun (l'amélioration des conditions de travail et de l'organisation du travail) ne suffit pas pour qu'elle se développe, celle-ci repose sur une mobilisation.

- Mettre en place des dispositifs de participation

Pour initier une participation du personnel, la méthodologie prévoit plusieurs dispositifs comme le travail en équipe projet pour analyser les dysfonctionnements, la mise en place de fiches d'amélioration et la constitution de groupes de travail pour élaborer des pistes d'amélioration.

²⁸ REYNAUD Jean-Daniel, op. cit.

En effet, comme le souligne F Petit et M Dubois²⁹ pour favoriser l'implication des individus, il s'agit de stimuler les processus de pensée par des modalités de relations et de coopérations leur permettant de devenir co-producteurs du projet.

Aussi, pour la direction, le but de la participation des agents aux changements vise également à faciliter leur acceptation auprès du personnel et des organisations syndicales.

Cadre « au moins y z ont l'occasion de s'exprimer et je pense que ça peut être que bénéfique pour la mise en place des changements qu'on va faire. »

A travers ces dispositifs, l'ensemble du personnel est invité à s'exprimer librement sur les dysfonctionnements et les suggestions. Certains agents utilisent cette incitation à la libre parole pour faire remonter des dysfonctionnements récurrents via d'autres canaux que la voie hiérarchique (fiches d'amélioration, équipe projet et groupe de travail).

Pour les cadres et référents, la difficulté n'est pas tant d'amener les agents à s'exprimer sur des propositions d'amélioration que d'utiliser cette logique participative pour rallier l'ensemble du personnel aux objectifs de l'entreprise.

Pour favoriser l'acceptation des changements, les responsables du projet vont rechercher en priorité la participation des acteurs directement impactés dans leur travail quotidien.

Référent « faut vraiment prendre les personnes concernées et ceux qui peuvent apporter les idées d'amélioration, les gens du terrain en fait. »

Ainsi la participation aux groupes de travail est-elle basée sur un volontariat ciblé vers les agents et encadrants impliqués dans le fonctionnement des chantiers.

Cette constitution des groupes de travail rejoint les propos de JD Reynaud³⁰, sur l'action collective, où il précise que toute organisation recherche à associer des intérêts collectifs du groupe aux intérêts individuels des personnes concernées.

Par ailleurs, comme le rappelle cet auteur, l'action collective s'appuie principalement sur un noyau central de personnes intéressées ayant les moyens de s'investir plutôt que sur la totalité du collectif.

Dans cette logique, les référents essaient de convaincre les réfractaires à participer à la démarche.

²⁹ DUBOIS Michel et PETIT François, op. cit.

³⁰ REYNAUD Jean-Daniel op. cit.

Référent « *On aimerait bien aussi avoir plus de détracteurs, quelque part des gens qui sont généralement opposants, mais jusqu'à présent, c'est pas encore une réussite* ».

Ces observations peuvent être rapprochées des travaux de K Lewin sur la dimension groupale du changement, où il montre que les phénomènes de groupes (discussion, ...) peuvent réduire les résistances. Cependant, rappelons pour éviter toute dérive vers l'utilisation manipulateur de la participation, que seule l'implication à un groupe ne peut amener à une levée de toutes les craintes ou opposition.

Pour expliquer ces tentatives souvent vouées à l'échec, je ferai référence à JD Reynaud³¹, précisant que l'action collective n'est pas conduite par une stratégie rationnelle. Ainsi, au-delà des intérêts individuels, les valeurs et passions (défense des agents, ...) peuvent-elles constituer d'importants déterminants à des engagements sociaux.

- Responsabiliser les participants et reconnaître les investissements

Les responsabilités et les rôles confiés aux participants ont contribué à favoriser leur investissement dans la démarche.

Référent « *on a vraiment eu des participants qui au départ étaient assez timides et se sont révélés actifs et intéressés.* »

Ainsi, les membres de l'équipe projet avaient-ils un rôle attribué et reconnu « d'ambassadeurs » chargés de relayer les informations auprès de leurs collègues, ce qui a contribué à valoriser leur capacité à expliquer et communiquer sur le sens des changements.

Ces observations peuvent être associées aux propos de M Dubois et F Petit³², sur l'importance du rôle donné (l'enrôlement) qui permet aux participants de concrétiser leur mobilisation. Ces responsabilités données aux membres de l'équipe projet constituent un facteur de motivation important.

Egalement, la prise en compte et le suivi des propositions faites par les agents constituent une source de motivation et d'implication dans la démarche.

Agent « *que chacun donnait un peu son avis et donnait ce qu'y pouvait améliorer dans son travail, y a quand même une moitié des fiches d'amélioration qui ont eu satisfaction, c'est déjà pas mal* »

En effet, auparavant, le manque de suivi des remarques remontées des agents étaient vécu comme un sérieux frein à l'investissement et pouvait conduire à un certain découragement.

³¹ REYNAUD Jean-Daniel, op. cit.

³² DUBOIS Michel et PETIT François op. cit.

Pour les agents dont certains ont vécu de nombreuses démarches d'amélioration non suivies d'effet, la condition de mobilisation passait par un engagement de voir les choses concrètement s'améliorer.

Pour l'encadrement, ces dispositifs ont amené une certaine reconnaissance des capacités des agents en prenant un peu plus la mesure des difficultés qu'ils rencontraient et des propositions qu'ils suggéraient.

Agent « *quand on voit qu'on n'est pas laissé à l'abandon, c'est très motivant et on peut obtenir que de bon résultats par rapport à ça.* »

Par ailleurs, la volonté de la direction consiste à solliciter les agents particulièrement investis dans le projet, à leur demander de présenter eux-mêmes les résultats obtenus. Ces actions de communication sont l'occasion de fortement motiver et mobiliser les agents.

Agent « *la direction a été très satisfaite, ça m'a donné encore plus de tonus, donc franchement, le projet Coralean, ça m'a beaucoup apporté.* »

Cette participation des membres de l'équipe projet révèle aux yeux des responsables de projet leur rôle déterminant dans la conception et la mise en place de ces changements.

Référent « *l'équipe projet, elle s'est révélée, elle nous a surpris et elle est indispensable, enfin, c'est une banalité de dire ça* ». »

Cette reconnaissance et responsabilisation du rôle de chacun sont déclinées à différents niveaux de l'organisation : référent, directeur d'établissement, directeur territorial et contribuent à instaurer une dynamique de l'investissement pour l'ensemble des acteurs du projet.

Ces observations peuvent être rapprochées des travaux de Maslow sur la question de la motivation au travail où il montre que le comportement de l'individu est plus coopératif lorsque l'organisation répond à ses besoins notamment de réalisation de soi et d'épanouissement.

En effet, pour les agents, l'opportunité de contribuer à l'élaboration d'améliorations partagées par l'ensemble du personnel peut constituer une source importante de reconnaissance de leurs compétences professionnelles.

Au-delà de sa philosophie et de ses principes, la démarche Elan incite les responsables projet à mobiliser leurs compétences et leurs ressources pour réussir à convaincre et responsabiliser les acteurs par de nouvelles modalités de relations et de coopérations.

4.2. ASSURER LA MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE

Pour une partie des acteurs en établissement mobilisés (l'équipe projet), les activités consistent à assurer la mise en œuvre du projet Coralean tout en assurant le travail de production quotidien.

4.2.1. Organiser les conditions de participation

Au-delà de la communication, le rôle du référent consiste à préparer l'intervention du consultant en assurant l'organisation des groupes de travail.

Référent « *je faisais en sorte que l'on puisse détacher l'ensemble des agents qui devaient participer à l'équipe projet et aux différentes réunions* »

Pour les établissements, il s'agit de prendre en compte les horaires de travail des participants avant de mettre en place les réunions du groupe projet.

Cadre « *moi j'ai pris la mesure de faire les groupes projet pendant leur temps de travail, pour moins pénaliser l'activité* »

Sachant que la mise en œuvre du projet s'effectue dans les établissements sans moyens supplémentaires, la difficulté des responsables consiste à prendre en compte les contraintes de disponibilités des acteurs pour concilier les conditions de participation des agents et d'intervention du consultant.

Référent « *l'après-midi ça ne les intéresse pas, même en heure sup., même payés en heures sup. Aujourd'hui c'est difficile. Donc la participation est déjà moindre et donc l'adhésion est aussi forcément moindre* ».

La recherche de solution pour assurer la mise à disposition d'agents lors des groupes de travail peut passer par une organisation différente de l'activité.

Référent « *on organisait l'activité différemment, on partageait l'activité si nécessaire entre les uns et les autres puisque l'entraide existait* ».

Dans certains cas, une autre solution consiste à restreindre le périmètre du projet et donc le nombre d'agents concernés afin de faciliter la communication rapide et réactive ainsi que l'organisation des groupes de travail.

Référent « *pratiquement l'intégralité des agents a participé à cette démarche, faut dire c'est une petite équipe, ils sont 25 en tout, ce qui permet de faciliter les échanges entre les uns et les autres* ».

4.2.2. Appliquer une méthodologie

Au-delà de l'organisation des conditions de participation des agents dans la démarche, l'application de la méthodologie Elan mobilise significativement les référents et cadres de l'établissement.

Elle représente, pour les responsables en établissement, un important travail de formalisation de l'ensemble des décisions (planning, lots de travaux,...) et résultats obtenus (analyses, schéma de transformations, relevés de décisions,...) lors de la démarche.

Ces activités liées à la conduite de projet permettent d'informer l'ensemble des acteurs et de rendre compte à la ligne hiérarchique du niveau d'avancement de la démarche.

Pour la DOTC, l'enjeu de cette formalisation et des restitutions consiste à « mémoriser » et capitaliser l'expérience acquise par les établissements.

L'investissement dans la formalisation des décisions et des résultats est entretenu par les restitutions régulières faites lors des instances de pilotage avec le directeur territorial et les autres directeurs d'établissement.

Lors des comités de pilotage, l'investissement important des responsables en établissement, dans la formalisation des résultats est une manière de faire reconnaître les efforts de participation réalisés plus qu'une demande formelle de reporting.

Référent « *y avait rien de demandé, on savait pas trop ce qu'était demandé* »

4.2.3. Gérer les contraintes du projet

Le nombre important de retards ou d'absences constatés lors des différentes réunions de travail ne traduit pas systématiquement le manque d'investissement des acteurs, mais plutôt le fait que le projet est vécu comme une contrainte supplémentaire à gérer dans l'activité quotidienne.

En effet, pour l'établissement, il s'agit d'un investissement lourd, notamment lors de l'étape de transformation où les groupes de travail doivent se réunir 3 à 5 jours consécutifs (sur des séances de 2 heures en moyenne) toutes les trois semaines.

Pour les acteurs en établissement, la gestion des contraintes consiste à concilier la participation au projet rythmé par l'intervention du consultant avec le travail quotidien dépendant des variations de la production.

La gestion de ces contraintes passe par un investissement supplémentaire alimenté par des actions de reconnaissance et des mécanismes de compensation (don et dette).

Avec plusieurs contraintes imposées par la méthodologie : calendrier, taux de participation de certains groupes de travail,....la charge de travail du référent peut se traduire par un investissement parfois hors temps de travail.

Cadre « très très prenant puisqu'il y a une démarche à mettre en place par rapport au consultant ».

Pour autant, cet investissement dans la démarche peut s'expliquer par certaines compensations dans l'intérêt personnel vis-à-vis de la démarche Elan et sa valorisation.

Cadre « ça me prend beaucoup de temps, c'est très bien parce que c'est un projet très très intéressant. »

Pour les agents et les encadrants mobilisés, les activités quotidiennes liées à la production sont également assurées grâce à un certain dépassement.

Référent « y a des moments où on était déjà à 100 % avec ce qu'on avait déjà à faire, on se mettait à 120 % pour faire du Coralean en plus ».

Cet investissement des agents à la démarche Coralean s'instaure par effet de compensation vis-à-vis des autres agents qui travaillent pendant que leurs collègues sont en groupe projet.

Référent « par rapport aux collègues qu'étaient pas venus à la réunion, quand ils (les membres de l'équipe projet) descendaient dans les services, je pense qu'ils mettaient les bouchées double réellement»

Ainsi, les groupes de travail instaurent-ils un mécanisme de dette et de don qui contribue à alimenter un investissement subjectif des agents pour concilier participation au projet et travail quotidien

Référent « ces gars qu'on mobilisait pendant les équipes projet, plus après pendant les analyses, ils essayaient de jongler, c'est pour ça qu'y z étaient bien aussi»

Une des conditions de réussite du projet, comme le souligne JD Reynaud³³, de toute action collective est d'apporter plus à ceux qui y participent que le coût de leur investissement.

³³ REYNAUD Jean-Daniel op. cit.

4.3. CONTRIBUER A AMELIORER L'ORGANISATION

La démarche mise en place s'appuie sur la participation et les propositions des agents pour faire évoluer leur organisation du travail. Cette mobilisation des acteurs s'exprime à travers l'analyse des dysfonctionnements amenant à remettre en question l'organisation existante et la conception d'innovation visant à améliorer son fonctionnement.

4.3.1. Analyser les dysfonctionnements

La démarche Elan prend comme point de départ un diagnostic mené lors de l'étape d'analyse par les acteurs de l'établissement.

Lors de cette étape, sont remontés les dysfonctionnements récurrents rarement traités par l'organisation, appelés aussi les « irritants », ainsi que les principales pénibilités en vue d'alimenter les améliorations en matière de conditions de travail.

Ces analyses, faites sur la base des données recueillies par les agents, contribuent également à les impliquer dans la démarche et à faciliter la mise en place des changements d'organisation.

Même si le nombre et la nature de ces analyses ne reflètent pas une appropriation des outils par l'ensemble des agents, ce travail réalisé (entre 60 et 80 observations réalisées en 2 mois) donne une indication du niveau d'investissement particulier fourni par les acteurs qui en sont à l'origine (notamment l'animateur de prévention qui a pu réaliser dans les différents établissements des séries d'entretiens très complets sur les pénibilités).

Pour les responsables du projet, la tentation immédiate plus ou moins implicite consiste à identifier des problèmes relativement faciles à résoudre dans le calendrier défini de la démarche.

Cependant, avec le recul, les opérationnels estiment que cette étape a apporté une meilleure compréhension du fonctionnement de l'établissement et des dysfonctionnements de l'organisation révélés par le recoupement des observations.

Cadre « Les analyses ça nous a permis d'apprendre plein de choses qu'on savait déjà mais qu'on n'avait pas forcément de preuve »

Pour les responsables du projet et le consultant, l'idée consiste à s'appuyer sur ces données factuelles mesurées par les agents pour faire prendre conscience de la nécessité d'améliorer les conditions de travail et permettre d'évaluer les améliorations.

Cadre « c'est pas se dire y a un petit souci qui va pas, on va transformer, là on a vraiment la preuve, donc à partir de la preuve on transforme »

Référent « *Si on n'analyse pas, on peut pas savoir quels sont les gains en déplacement qui peuvent être faits, si vous n'analysez pas, si vous ne regardez pas* »

Les échanges autour des constats réalisés permettent aux acteurs de l'établissement de confronter et rapprocher certains points de vue pour amener à un partage des difficultés de fonctionnement.

Agent «*ça m'a ouvert les yeux sur les différentes difficultés qu'on pouvait avoir sur les chantiers* ».

La mobilisation des agents dans l'utilisation d'outils techniques (présentés par le consultant) basés sur les mesures des temps et des déplacements a entraîné une certaine valorisation de leur travail.

Référent « *ils ont été contents qu'on regarde ce qu'ils font, qu'on chronomètre, qu'on utilise des podomètres, ça les a vachement valorisés* ».

Ces constats peuvent être associés aux travaux de E Mayo sur le facteur humain dans les organisations montrant que le fait de savoir qu'il est observé ou sujet d'attention contribue à valoriser le travailleur et à augmenter sa satisfaction au travail (effet Hatworne)³⁴.

Ainsi, par l'utilisation de ces outils (dont certains peuvent être associés à une organisation scientifique du travail), les agents ont-ils la possibilité de pouvoir évaluer et faire reconnaître leur travail, ce qui constitue une source de mobilisation.

Toutefois, ces outils utilisés pour ces observations sont priorisés par les membres de l'équipe projet, comme l'entretien sur les pénibilités ou les mesures des déplacements au détriment d'autres, prescrits par la méthodologie, comme ceux sur l'analyse des gaspillages. Cela témoigne du fait que les agents donnent un sens concret à l'utilisation de ces outils par rapport aux gains potentiels que les transformations pourraient apporter sur leur activité.

4.3.2. Apporter des améliorations

Le travail de conception de l'organisation basé sur des groupes de travail fait appel à une forte mobilisation des différents acteurs concernés.

Agent « *Voilà on a pris les différentes difficultés rencontrées par les agents, les collecteurs, les manutentionnaires, les gens de la prépa, même les encadrants* »

³⁴ STROOBANTS Marcelle, *Sociologie du travail*, Paris, Armand Colin (coll. Domaines et approches), 3^e éd., 2010, 125 p.

Cette mobilisation dans les groupes de travail semble confirmer l'hypothèse que participants s'approprient une part du pouvoir de décisions de l'ensemble du personnel.

Ainsi sont-ils convaincus que les décisions et les changements pour lesquels ils sont à l'origine vont dans le sens de l'amélioration souhaitée par l'ensemble des agents et de l'établissement.

Agent « par rapport au schéma, lors de la réorganisation finale, je pense que ça va être un vrai plus pour nous »

Par ailleurs, ces travaux de groupe constituent pour les opérationnels une « scène » de valorisation de leur expérience du métier et de leur connaissance des chantiers.

Agent « en faisant partie de l'équipe projet, j'ai assisté à toutes les réunions, j'ai amené aussi mon expérience parce que ça fait 26 ans que je suis à La Poste ».

Ces réunions peuvent être l'occasion pour les agents de révéler certaines pratiques d'usages pour apporter une solution au problème posé.

En donnant de la visibilité sur leurs manières de faire (hors standard national) l'enjeu pour les agents est aussi que celles-ci puissent être reconnues par la direction.

En effet, pour les cadres, l'idée est alors d'étudier la pertinence de ces propositions pour éventuellement les institutionnaliser (retour d'expérience ou bonnes pratiques).

Dans les groupes de travail, les participants sont invités à décrire le fonctionnement réel du chantier à transformer afin de construire sur cette base une représentation schématique d'une nouvelle organisation.

Ce travail de conception d'une nouvelle organisation est cadré par l'intégration des principes lean management (linéarisation des process, mise en place des standards,...) apportés par le consultant.

En effet, le but du consultant et des responsables du projet est d'amener le groupe de travail à proposer des changements d'organisation prenant en compte les principes lean définis au préalable (lors des séquences de formation) : « répondre au besoins du client », « faire au plus tôt et faire qu'une fois », réduction des stocks, des déplacements,...

Par conséquent, ce qui est recherché par la sollicitation des agents est plus un effet indirect sur le changement d'organisation, ce qui peut être rapproché du système des suggestions ou des cercles qualité du modèle Toyota³⁵.

³⁵ SHIMIZU Koïchi op. cit.

En effet, par ce système, la volonté est plus de développer des conditions d'apprentissage, de cohésion et de valorisation des opérateurs.

Même si le consultant animateur de ces groupes de travail n'apporte ou ne défend aucune solution, il peut faciliter ou orienter la réflexion. Pour autant, ses propositions peuvent être remises en cause par les agents, si les effets ou les conditions de mise en place vont à l'encontre de leurs intérêts.

Ce travail collectif sur les améliorations montrent des prises de position en faveur ou à l'encontre de certaines propositions exprimées en fonction d'intérêts personnels (défendre sa place, remise en cause de sa légitimité,...) ou collectifs (faire partager ses pratiques de travail).

Ainsi une des difficultés pour le consultant et les responsables du projet, comme le rappelle M Dubois et F Petit³⁶, consiste t'elle à pouvoir gérer les convergences et divergences des demandes individuelles pour construire un résultat collectif.

En effet, ces démarches participatives nécessitent une certaine progression des logiques d'acteurs pour aboutir éventuellement à un consensus sur des objectifs d'action.

C'est sur la construction collective d'un nouveau schéma d'organisation que les agents se mobilisent et intègrent le changement.

Agent « *quand j'ai vu le schéma je me suis dit quand même ça va être bon comme ça* »

Ces éléments rejoignent ce que souligne JD Reynaud³⁷ sur les intérêts collectifs qui n'apparaissent clairement qu'une fois que l'orientation de l'action engagée est donnée. Autrement dit, les objectifs collectifs clairement partagés et les changements concrètement formalisés ont un effet mobilisateur déterminant.

Dans le cadre de la démarche, c'est en général sur la définition des objectifs de l'établissement et sur la construction collective d'un schéma d'organisation que les agents se mobilisent concrètement dans le changement.

En effet, cette mobilisation des acteurs dans le travail collectif de remise en débat de l'organisation a pour effet de contribuer à l'intériorisation des objectifs de transformation et la pérennisation des changements.

Agent « *on essaie journalièrement d'améliorer nos conditions de travail, ce qui était pas vraiment fait avant* »

³⁶ DUBOIS Michel et PETIT François op. cit.

³⁷ REYNAUD Jean-Daniel, op. cit.

Comme l'a démontré K Lewin, la décision prise au sein du groupe fixe l'engagement d'action des individus.

Ainsi suite aux décisions prises en groupe sur l'organisation, les acteurs se mobilisent-ils collectivement pour défendre les choix qu'ils ont retenus, en matière d'amélioration, auprès des autres.

Dès lors, le dialogue qui s'installe entre les acteurs justifiant leurs propositions et ceux remettant en débat les décisions, constitue un important mécanisme de régulation sociale.

Agent « petit à petit chacun y a mis du sien, on a travaillé en groupe, on a discuté, bon tout le monde n'était pas forcément d'accord sur les mêmes choses »

Pour conclure, le travail collectif sur la conception des améliorations de l'organisation passe par l'appropriation de certains principes issus du lean avec la prise en compte des intérêts individuels et la valorisation des expériences en vue de pérenniser les décisions de changement.

Pour résumer, les modalités d'actions des acteurs en établissement montrent un investissement important dans la mise en place de la démarche sous l'impulsion de l'intervention du consultant et la responsabilisation des acteurs concernés.

Les compétences mobilisées par les acteurs doivent leur permettre de s'engager à prendre des initiatives visant à répondre aux principes et contraintes de la démarche pour en dégager des sources de reconnaissance et d'amélioration de l'organisation.

Cette situation peut être rapprochée du bilan fourni par M Dubois et F Petit³⁸, sur les conduites de projet perçues de manière ambivalente par les acteurs entre les fortes pressions sur la charge de travail et l'opportunité d'un processus d'apprentissage collectif et de transformation de l'organisation.

Quels effets ont ces transformations menées dans le cadre de la démarche Elan, sur le management et l'organisation du travail ?

³⁸ *ibid.*

5. EFFETS DES CHANGEMENTS SUR L'ORGANISATION

Maintenant, selon une approche sociologique, j'aborderai dans cette partie les changements sur l'organisation associés à la mise en place de la démarche Elan, la manière dont ils se confrontent au modèle existant et quelles sont les conséquences pour les acteurs en établissement.

Pour appréhender les principaux changements sur l'organisation, trois thèmes seront successivement abordés : le management de proximité, la communication et l'organisation du travail, sachant que ces différents thèmes s'imbriquent et sont interdépendants dans les situations d'adoption du modèle lean.

Pour traiter ces questions, ayant peu de recul sur l'implantation du lean au Courrier, je m'appuierai sur certaines références théoriques ainsi que sur les éléments des entretiens des acteurs institutionnels et opérationnels ayant déjà mis en place la démarche (DOTC Pas-de-Calais).

5.1. EVOLUTION DES FIGURES MANAGERIALES

Pour les responsables nationaux, la démarche Elan vise à faire évoluer les rôles et les situations de travail du management, notamment du manager de proximité, plutôt qu'à implanter des outils et des techniques.

Consultant : « *Après ces outils techniques, enfin clairement, si tu as pas une remise en question du management, tes outils techniques y te serviront à rien* ».

Quelles sont les évolutions de la fonction managériale et comment la confrontation avec le modèle de management existant amène à envisager certaines régulations ?

5.1.1. Du manager au superviseur

Pour les acteurs de la démarche Elan, l'idée prévaut que l'ensemble de la ligne hiérarchique et des fonctions support est orienté vers les agents. Une plus grande concertation, communication et reconnaissance constituent des conditions favorables à la mobilisation des agents dans le sens de l'amélioration de la qualité de la production :

Consultant « *on a tous comme objectif d'améliorer la qualité de service, les conditions de travail et que tout se passe bien, il y a juste ceux qui sont plus fabricants de valeur ajoutée et d'autres qui sont support, peu importe que tu*

sois encadrant, responsable prod (production) responsable qualité, peu importe ».

Ces remarques s'inscrivent dans le modèle théorique du lean, en opposition avec le modèle taylorien, où ce sont les agents de terrain qui portent la valeur ajoutée et le management se trouve repositionné sur le rôle de superviseurs / développeurs en assurant :

- La formation des salariés aux standards,
- la mise en place des améliorations,
- le traitement des difficultés remontées.

C'est l'un des principes d'organisation du modèle Toyota, tel que le définit Balle³⁹, où c'est aux opérateurs de définir les standards de travail et au management d'impulser une dynamique d'amélioration continue pour garantir le respect des standards.

Consultant : *« dans la théorie du lean, l'agent doit prendre plus son manager comme un relais par rapport à la direction ».*

Dans le cadre de la démarche Elan, la mobilisation des agents peut contribuer à restaurer une certaine reconnaissance et confiance dans l'encadrement.

Ce rapprochement entre encadrant et agents est initié par une modification de la nature des échanges entre manager et managé autour des questions d'organisation du travail ou de sécurité plutôt que sur le contrôle et la surveillance.

Référent *« j'ai l'impression que les encadrants ils ont plus confiance dans leurs agents, en se disant tiens peut être, si y a un coup dur, je suis pas obligé d'être là en train de tout surveiller »*

Ces constats reflètent la difficulté des entreprises à repositionner le management (et les fonctions support) sur les améliorations à apporter au service des opérateurs.

Ces changements de modes de management s'inscrivent dans le cadre des principes lean du jidoka et kaizen (cercle qualité) qui ajoutent une pression sur le management et les services supports concernant l'identification et le traitement des dysfonctionnements⁴⁰.

Ce repositionnement de la ligne managériale passe par une connaissance du terrain de la part de la hiérarchie et une implication des opérateurs dans

³⁹ BALLE Michael, *Jidoka, le deuxième pilier du lean*, Working paper n° 2, Projet Lean Entreprise, Juin 2004.

⁴⁰ Ibid.

l'analyse de l'ensemble des tâches et des temps nécessaires à la production et l'élaboration des standards.

Consultant « *c'est un des principes du lean, c'est typiquement japonais, tu ne peux pas devenir responsable de quelque chose si tu ne sais pas ce qui s'y passe, c'est pour ça qu'on te fait passer par le terrain.* »

Ainsi le modèle Elan diffère t'il de l'organisation existante en donnant une priorité au terrain et au travail plutôt qu'à la norme et à la procédure préexistante pour légitimer le pouvoir hiérarchique.

Cette conception du management comme un relais et un appui des opérationnels peut se confronter à la culture hiérarchique de l'entreprise où les rapports de pouvoirs restent encore marqués par la figure du « chef » protégé par les règles et des relations impersonnelles.

Cette remise en cause de la figure managériale traditionnelle peut être une source de résistance aux changements.

Consultant : « *le management, y va être réticent dans le sens où sa légitimité, son travail va être remis en question, son travail va être différent demain*»

Comme le souligne un responsable du pôle Elan, l'adoption du lean implique de passer d'un mode de management où l'expertise est au service de la prescription pour se mettre au service de la co-construction et l'amélioration avec les agents.

Par ailleurs, le principe des changements d'organisation est de rendre le travail prescrit plus visible par la standardisation pour en faciliter le contrôle et la supervision.

C'est le concept de « direction par les yeux » développé par Taiichi Ohno dans les usines Toyota. En effet, il conçoit une organisation générale de la production permettant de rendre visibles le non respect des standards, source de surcoût et de gaspillage, autrement dit tout ce qui n'est pas nécessaire à la production de produits.

En effet, comme l'écrit H Mintzberg⁴¹, la décentralisation du pouvoir au niveau d'entités opérationnelles implique la mise en place de mécanismes de coordination (standardisation, supervision) pour s'assurer que l'autonomie contribue à l'atteinte des buts de l'entreprise.

Cette évolution des responsabilités du manager se confronte avec leurs réalités quotidiennes faites de gestion des urgences où l'encadrant est souvent plus occupé à pallier les insuffisances de main d'œuvre qu'à contrôler l'activité des agents.

⁴¹ MINTZBERG Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Eyrolles, 1978, 434 p.

Comme en témoigne un cadre, les managers restent relativement peu outillés pour contrôler les activités des agents de leur équipe, ce qui tend à favoriser les pratiques « clandestines » et les usages.

Cadre « *Y en a qui déchargent leur camion n'importe comment, et je pense que Coralean ça va aussi améliorer ça, vu qu'on va leur donner des règles bien spécifiques.* ».

Cependant, comme l'a montré Crozier⁴², les règles et les normes ne permettent pas de contrôler l'ensemble des zones d'incertitudes de l'organisation. Et l'opérateur qui réalise efficacement son travail maîtrise toujours plus que la norme prescrite.

Ainsi les régulations seront-elles à trouver dans le contrôle de certaines zones d'incertitudes permettant aux agents d'orienter la relation de pouvoir avec leur hiérarchie à leur profit.

Enfin, la participation et la mobilisation des agents dans l'amélioration de l'organisation viennent se heurter à l'héritage d'une organisation basée sur des opérateurs ayant relativement peu d'influence sur les décisions et une centration du pouvoir sur la ligne hiérarchique.

Référent : « *tiens, en plus ils (les agents) voient comment fonctionnent les autres, comment faciliter la vie des autres enfin, alors que jusqu'à présent on les renferme et on les cantonne sur leur sujet, sur leur SAR (équipe), sur leur 10 mètres carrés* ».

Ainsi l'évolution des pratiques managériales passe t'elle par un changement progressif des représentations des managers vis-à-vis de leur rôle et des agents.

5.1.2. De l'encadrant au « team leader »

Dans la démarche Elan, pour maintenir la motivation et la mobilisation des agents, les relations managériales sont réorientées vers un mode compréhensif et d'écoute des agents au sein des équipes.

Pour cela, comme c'est le cas au niveau des établissements qui ont déjà mis en place la démarche Elan, une des conséquences a été de décentraliser une partie des fonctions managériales au niveau d'un agent de la production (appelé aussi « team leader » dans la littérature sur le lean).

⁴² CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, op. cit.

Ces relais peuvent se rapprocher des postes de liaisons tels que les définit H Mintzberg⁴³, puisqu'ils ont pour fonction d'instaurer dans la structure formelle de l'organisation un mécanisme qui renforce les contacts entre individus en complément des autres mécanismes de coordination (standardisation et supervision).

Ce relais managérial est occupé par un agent expérimenté qui connaît bien le fonctionnement de la production. Il joue un rôle moteur au niveau de la régulation du flux de production en prenant en charge la communication et la gestion de l'équipe.

Ce relais n'ayant pas de pouvoir hiérarchique au sein de l'équipe, il s'appuie sur la motivation, la communication et le développement des compétences des agents pour assurer les différentes missions managériales qui lui sont confiées.

Par la mise en place de relais managériaux plus proches des agents, la démarche cherche à établir des relations de confiance pour favoriser la motivation et l'implication des agents.

Cette orientation peut être rapprochée des théories des relations humaines (Mayo, Moreno, Lewin) et le rôle du facteur humain dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Les conditions associées à la remise en question du mode de management portent alors sur l'importance du dialogue, la confiance dans les relations et la responsabilisation des individus et des équipes.

Agent : « le manque de dialogue, ça tue l'ambiance du travail, l'agent il se sent pas à sa place quand y a pas de dialogue, il a tendance à faire à sa manière au lieu de suivre l'objectif total du groupe »

Pour l'agent occupant la fonction de « team leader », la démarche Elan, lui permet d'élargir son domaine de compétences et éventuellement d'être promu à un niveau supérieur.

Agent « ça m'a fait augmenter mon grade et mes compétences, évidemment, faut pas le rechigner. »

L'évolution des fonctions d'exécution de certains agents s'inscrit dans la logique de « blanchissement des cols bleus » développée par Taiichi Ohno fondateur du modèle Toyota.

En effet, le système japonais se caractérise par un ensemble de mesures sociales (formation, promotion, marché interne de l'emploi) amenant un processus d'intellectualisation et de promotion interne des travailleurs au service de la mise en place des innovations organisationnelles⁴⁴.

⁴³ MINTZBERG Henry, op. cit.

⁴⁴ CORIAT Benjamin, op. cit.

Ainsi la mise en place de ces relais managériaux contribue t'elle à établir une nouvelle passerelle entre direction et agents.

Agent : « *ça m'a vraiment rapproché de la direction, parce que c'est vrai qu'avant j'avais une certaine appréhension* »

Bien que n'ayant pas d'autorité formelle, les acteurs situés à la frontière entre deux (la ligne hiérarchique et les agents) deviennent « stratégiques » pour les deux parties et le fonctionnement de l'établissement.

Cependant, si la rationalisation de l'organisation recherchée dans la démarche lean, accentue les contraintes de production et l'intensification du travail, le risque est de centrer la mission du relais managérial sur la gestion des aléas (qui pèsent aujourd'hui sur l'activité des encadrants) plutôt que sur le management d'équipe.

Agent « *c'est un peu moi qui bouche les trous, ça fait partie aussi de notre nouveau grade, c'est de pallier aussi aux absences.* »

5.2. LES ESPACES DE COMMUNICATION ET D'ECHANGE

Au-delà des relations personnelles informelles, l'organisation joue un rôle important dans l'instauration du mode de communication interpersonnelle.

La démarche Elan s'appuie sur un renforcement des actions et des outils de communication notamment pour valoriser les changements ou faire s'exprimer les agents sur l'organisation du travail (fiches d'amélioration)

Comment ce mode de communication tend-il à s'institutionnaliser dans une organisation marquée par un système de communication descendante contrôlé par la ligne hiérarchique ?

5.2.1. Mise en place d'un circuit d'information remontante

Dans le cadre de la démarche Elan, la mise en place d'équipe animée par les relais managériaux est associée à de nouveaux espaces de communication ayant pour but de mobiliser les individus sur l'amélioration de la performance.

Dans ce nouveau cadre d'organisation, la logique de communication s'instaure sur un mode ascendant ou réciproque, en vue de jouer un rôle moteur dans la mobilisation des équipes et l'acceptation des changements.

Cadre « ça peut être une communication descendante mais ce sont aussi des échanges sur différents points ».

C'est dans cette logique que le dispositif « flash 5 / flash 30⁴⁵ » est mis en place. Les espaces institués reposent sur une communication quotidienne de 5 minutes lors de la prise de service, assurée en général par le « team leader », articulée avec une autre instance hebdomadaire de 30 minutes qui réunit les fonctions support et les managers dont l'objectif est de traiter les dysfonctionnements remontés.

Ce dispositif permet d'initier un circuit remontant d'information qui n'existait pas auparavant, notamment en faisant émerger des questions (lors du flash 5) qui seront traitées par le management ou les fonctions support (lors du flash 30).

Agent : « je pense qu'il y a beaucoup de choses qui sont dites pendant ce flash 5, aussi des idées d'amélioration qui sont soumises »

La mobilisation des agents sur l'amélioration des processus passe par la mise en place de ce circuit d'informations remontantes.

Pour la direction, le but de ces nouveaux espaces d'échanges consiste à instaurer de nouvelles relations entre les agents et le management.

Actuellement, les actions de communications formelles vers les agents s'inscrivent le plus souvent dans un mode descendant porté par la voie hiérarchique.

Ce mode de communication induit une certaine passivité et démobilité des agents et la démarche Elan cherche à instaurer un espace qui favorise la réciprocité des échanges.

Cependant, ce changement de mode de communication n'est pas toujours facile à mettre en place, comme le remarque un référent lean :

Référent « y a pas suffisamment de questions, c'est pas suffisamment interactif en fait »

En effet, comme le souligne M Dubois et F Petit⁴⁶, le mode de communication ascendant ou réciproque est beaucoup plus exigeant et impliquant pour les interlocuteurs.

⁴⁵ Egalement appelé revues de performance dans la littérature sur le lean

⁴⁶ DUBOIS Michel et PETIT François, op. cit.

Les émetteurs ne sont plus protégés par le sens unique de la communication et les participants doivent changer leurs habitudes de passivité face à une communication institutionnelle.

Pour que l'échange existe, il s'agit que chacun des interlocuteurs puisse retirer un avantage de son implication dans la relation, notamment en assurant la prise en compte des remontées des participants et un retour d'information sur les résultats obtenus.

Sur le contenu, le flash 5 se veut différent des communications existantes parfois vécues comme trop éloignées du quotidien des agents.

En effet, ce temps de communication et d'échange est centré sur le travail. Il est spécifique à chaque équipe (avec différents thèmes comme les résultats de la veille, l'organisation du jour, les idées d'amélioration).

La mise en place de ce dispositif vise à instituer un nouveau mode de communication remontant et réciproque, en parallèle des instances descendantes animées par la ligne hiérarchique.

L'enjeu sera de veiller à ce que cet espace de communication et d'échange reste le plus possible à la main de l'animateur pour qu'il puisse l'adapter sur les fonds et la forme pour maintenir l'intérêt de son équipe.

5.2.2. Des espaces d'échanges au sein des équipes

L'avantage du flash 5 est également d'apporter une ouverture de chaque agent sur l'ensemble du chantier, ce qui peut favoriser les échanges, la cohésion et l'entraide au sein de l'équipe :

Agent : « le flash 5 a amené aussi beaucoup de cohésion dans l'équipe parce qu'on se dit des choses. Pendant ce flash 5 tout le monde est réuni »

En effet, les communications réciproques doivent conserver une part d'échange plus ou moins formel centré sur les besoins psychologiques des individus et des groupes⁴⁷. L'information moins formalisée et plus éloignée du contenu opérationnel peut jouer un rôle important en matière de motivation individuelle et de cohésion de groupe.

⁴⁷ DUBOIS Michel et PETIT François, op. cit.

En effet, le manque d'échange entre membre d'une même organisation fait courir le risque d'aboutir à un manque de coordination ou à la constitution de sous-groupes.

Référent : *«Ça a amélioré la communication au sein de l'équipe et ça a amélioré aussi globalement le travail en équipe, ce que disaient les agents, c'est qu'avant la mise en place de cette démarche il pouvait y avoir des clans »*

En instituant un espace d'échange entre les personnes travaillant ensemble, la mise en place de ces dispositifs vise également à renforcer les phénomènes de coopérations et d'entraides, lesquels, lorsqu'ils sont associés à une certaine polyvalence, permettent de pallier aux aléas de production.

En effet, comme le rappelle H Mintzberg⁴⁸, les organisations ont besoin de mécanisme de coordination basé sur l'ajustement mutuel et les communications informelles pour compenser les rigidités de la standardisation.

Par ailleurs, selon la conception de JD Reynaud les conditions de coopération au sein des organisations s'appuient sur des processus de régulations associant des mécanismes de contrôle (régulation de contrôle) et d'autonomie (régulation d'autonomie).

Les espaces d'échanges, plus ou moins formels au sein des équipes de travail, peuvent favoriser la mise en place de règles communes de fonctionnement permettant de trouver des solutions adaptées aux aléas des situations de travail.

Cependant, même si les conditions de coopération reposent sur la mise en place de nouveaux espaces de communication institutionnalisés, il ne s'agit pas pour autant d'abandonner ou de réduire l'ensemble des communications informelles assurant le fonctionnement quotidien des organisations⁴⁹.

En effet, le renforcement des outils et espaces de communication formelle, ne doit pas se substituer aux espaces de discussion informelle, qui peuvent être, eux aussi, sources de cohésion et de transfert d'expérience.

Il s'agit pour les établissements de veiller à conserver un équilibre entre ces deux formes de communication, en évitant de réduire les échanges informels pouvant être identifiés comme source de gaspillage dans la théorie du lean⁵⁰.

⁴⁸ MINTZBERG Henry, op. cit.

⁴⁹ ibid.

⁵⁰ BERTRAND Thibault et STIMEC Arnaud, *Management des contradictions et santé au travail : exploration en pays de Lean management*, Laboratoire d'économie et de management Nantes Atlantique (coll. Document de travail), Décembre 2010, 26 p.

5.2.3. Une logique participative

Le système lean s'apparente à une démarche qualité en permettant de structurer la résolution des problèmes et d'approfondir les idées d'amélioration par la mise en place de groupes de travail.

Cadre : « le lean c'est une démarche qualité avant tout et les principes d'amélioration continue ça fait partie de la qualité, l'implication du personnel ça fait partie de la qualité, tout ça. »

Les pratiques d'amélioration lean sont basées sur le renforcement des échanges entre individus et sur des travaux de groupe intégrant les opérateurs.

Cette démarche participative tend à identifier les agents comme des experts de leur travail capables de repérer certains dysfonctionnements et de proposer des améliorations dans leur travail.

Cette contribution peut être rapprochée de la notion de kaizen dans le modèle Toyota, définie comme la méthode d'intervention interne de l'entreprise basée sur la participation des opérationnels et ayant pour résultat une modification du travail⁵¹.

Dans cette logique participative, les groupes de travail sont l'occasion pour les agents et les encadrants de s'exprimer sur l'organisation et le fonctionnement réel de la production.

Les démarches participatives peuvent être rapprochées des formes d'expression sociale : cercles qualités, groupes de progrès, ... développées dans les entreprises, notamment sous l'impulsion des lois Auroux en 1982.

En effet, dans un contexte de crise, ces mouvements visaient à concilier amélioration de la qualité des produits et amélioration de la qualité de vie au travail.

Ces pratiques s'inspirent de la vision de K Lewin sur les changements sociaux en mettant l'accent sur les interactions au sein de groupes restreints pour favoriser les processus de régulation⁵² et sont au cœur du processus de changement.

⁵¹ ROART Xavier. Glossaire : Lean, 5S, Kaisen... quelques éléments de définition, 2007, xavier.roart.free.fr, 114 p.

⁵² RHEAUME Jean, Le changement, in BARUS-MICHEL Jacqueline, ENRIQUEZ Eugène, LEVY André, et al., *Vocabulaire de psychosociologie*, Ramonville Saint-Agne, Erès, 2^e éd., 2006, pp. 367 à 374.

Pour les responsables en établissement, cela constitue un changement par rapport aux démarches participatives existantes où la contribution des agents était plus liée à leur position de travail.

Référent : « *on fait des groupes de travail mais c'est sur des thèmes ciblés, on parle pas souvent du travail en général et de l'organisation* ».

Ces démarches semblent ouvrir certaines zones de négociation et de remise en cause plus large pour les agents que la démarche participative existante qui limite fortement les champs d'expression des agents.

Cette conception de la participation renvoie à la recherche de nouveaux modes de relations et de coopération entre opérateurs et direction au cœur de la mise en place des modèles socio-productifs comme le lean management⁵³.

5.3. LA RATIONALISATION DE L'ORGANISATION

Si l'apport des dispositifs organisationnels lean renforce l'efficacité et la stabilité des processus, comment se traduit cette structuration et comment sont perçus les gains du point de vue des opérationnels ?

5.3.1. La structuration de l'organisation

Pour les établissements, le lean est perçu comme une démarche permettant de mieux structurer leur organisation du travail et la résolution de problèmes récurrents.

Ce qui se concrétise notamment par la mise en place de plusieurs dispositifs lean comme : le flash 5/flash 30, le management visuel, les standards de travail.

L'objectif de la démarche Elan, consiste à stabiliser les processus et mieux gérer les aléas de production.

Consultant « *aujourd'hui ce qu'on cherche avec le lean c'est de tout remettre à plat, tout stabiliser mais tout peut pas se stabiliser, donc forcément tu as des aléas qui arrivent, mais comme ta base est stable tu es plus en capacité de les digérer et les gérer* ».

⁵³ DUBOIS Michel et PETIT François, op. cit.

Pour cela, la démarche lean s'appuie sur la standardisation et la réduction des gaspillages, dans une logique de rationalisation proche des théories classiques du taylorisme.

Les opérationnels reconnaissent la légitimité de cette rationalisation de l'organisation du point de vue des effets visibles sur la structuration et l'efficacité de la production.

Référent : « *tout ça fait qu'on est globalement plus efficace, qui dit efficacité, dit moins d'anomalies, moins de dysfonctionnements, moins de reprise, moins de rebuts et donc on gagne en temps, en temps de traitement.* »

Comme le souligne Ughetto⁵⁴, la démarche lean peut permettre de renforcer la structuration générale de l'organisation là où elle semble en manquer.

Agent « *aujourd'hui c'est un peu le micmac, c'est un peu en vrac en fait* »

Cependant, la standardisation des procédés se confronte avec les marges de manœuvre qu'actuellement les agents disposent sur l'organisation de leur travail.

Agent « *chaque agent avait son chantier personnalisé, c'est-à-dire qu'ils étaient chacun sur un seul chantier et là ça va être tout le monde pratiquement sur le même chantier* »

Dans le système lean, la rationalisation renforce des pratiques de polyvalence et de coopération permettant d'augmenter la souplesse de l'organisation et de maintenir une certaine stabilité face aux variations de l'activité (absence inopinée, fluctuation de la charge,...).

Ces pratiques s'appuient sur la mise en place d'équipes de travail relativement autonomes dans l'organisation formelle et sur des modes de management permettant de renforcer l'implication des individus.

Cependant dans une recherche de productivité, les pratiques d'intensification du travail (accélération des cadences, élimination des gaspillages) peuvent se confronter aux régulations actuelles de l'organisation du travail avec sa part de tâche prescrite et sa part de pratiques autonomes.

Cette répartition constitue la base du rapport au travail de l'agent, en lui déterminant une charge prédéfinie sur laquelle il a une marge de manœuvre, traduit par la formule issue de la culture d'entreprise : « fini – parti ». Alors qu'avec la polyvalence, le travail risque de se traduire par une série de tâches non définies à l'avance.

⁵⁴ UGHETTO Pascal, op. cit.

5.3.2. Des gains de performance

Au niveau des équipes en établissement, la démarche Elan est perçue comme une amélioration des conditions de travail par une meilleure cohésion plutôt que des résultats en termes d'efficacité ou de productivité.

Agent « *on a amélioré nos conditions de travail, c'est quand même un plus, quand on peut travailler dans une bonne cohésion, une bonne équipe, je pense qu'on va plus au travail de gaieté de cœur, c'est plus une contrainte.* »

Pour les agents, le résultat n'est pas chiffrable, mais repose plutôt sur des éléments qualitatifs comme l'entente au sein de l'équipe, le travail bien fait ou la réduction du stress.

Pour le consultant et les responsables en établissement, la démarche Elan ne se fixe pas des objectifs de performance à atteindre. L'enjeu consiste à intégrer une démarche d'amélioration continue, donc si tous les objectifs ne sont pas atteints dans le calendrier défini, ils peuvent être reportés sur une démarche suivante.

Il n'y a pas d'objectif en termes de productivité, les enjeux affichés s'inscrivent plutôt dans l'amélioration de la qualité et la sécurité en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Référent « *On a un objectif, le chapeau c'est d'améliorer la qualité de service, les conditions de travail, les conditions de sécurité, mais on n'a pas un objectif de faire moins 3 en productivité* »

Pour autant, les responsables en établissement constatent que la logique d'optimisation amène à réaliser des gains de temps qui peuvent être réinvestis pour pallier à des variations de la charge de travail.

Référent « *on voit bien qu'on gagne en manipulation, en déplacement, alors on gagne peut être pas 10 PT (position de travail) mais ça permet de rendre les choses plus fluide.*

Ainsi pour maintenir cette dynamique d'amélioration, l'enjeu consiste t'il à réinvestir ces gains de temps sur des actions au profit de la qualité plutôt que pour pallier à la gestion des aléas.

Agent « *l'agent il aura un petit peu moins à faire mais ça sera plus au niveau qualité* »

Cependant, si la communication institutionnelle sur la mise en place d'une démarche Elan axée sur l'amélioration des conditions de travail constitue un engagement social important, elle se confronte à la réalité des acteurs soumis en parallèle à un contexte serré de maîtrise de leurs charges.

Référent « *au démarrage le DE précédent disait, moi je comprends pas qu'on mette pas des objectifs de productivité liés au projet et à la démarche lean.* »

Pour conclure, l'adoption de la démarche Elan tend à instaurer des évolutions par rapport à l'organisation existante concernant les modes de management, les modes de relations, de prise de décision et les conditions de travail qui impliquent l'élaboration de nouveaux modes de fonctionnement et de régulations.

Face à ces évolutions, quel accompagnement des opérationnels permet de développer les capacités d'apprentissage nécessaires à l'appropriation de ces changements ?

6. ANALYSE DE L'INTERVENTION ET DU PROCESSUS D'APPRENTISSAGE

Pour contribuer à une meilleure compréhension du processus de changement et d'apprentissage, je m'intéresserai aux conditions de l'accompagnement des établissements (que je considère comme client) par le consultant interne.

Dans cette partie, je proposerai une analyse du processus d'intervention (méthodes, conditions d'actions, relation entre consultant et client,...) en apportant une vision sur les déterminants sociologiques (liés à la position sociale) du travail du consultant.

Puis j'aborderai les conditions d'apprentissage à travers la relation entre consultant et client.

Pour cela, je rapprocherai des informations recueillies lors des entretiens et des observations de certaines notions et références théoriques.

6.1. LES CARACTERISTIQUES DE L'INTERVENTION

6.1.1. Une intervention modélisée

Comme je l'ai présenté dans la deuxième partie, la démarche Elan s'appuie sur une méthodologie structurée et opératoire visant l'implantation de certains principes et dispositifs du lean.

Dès lors, l'accompagnement des établissements dans la mise en place de la démarche Elan pour conduire leurs changements d'organisation et de management, se réfère à un modèle prédéfini plutôt qu'à une intervention construite avec le client.

Dans ce sens, en se référant aux conceptions de G Jobert⁵⁵ sur l'intervention, l'accompagnement se rapproche plus d'un mode technologique que clinique.

En effet, pour cet auteur, le mode d'intervention technologique correspond à l'application d'un savoir général référé à un modèle explicite de changement pour l'institution que l'intervenant se propose de déployer sur un ensemble d'individus et de groupes.

Pour cela, l'intervention d'accompagnement s'appuie sur une démarche rationalisée qui permet d'atteindre une certaine efficacité industrielle en réduisant les incertitudes liées à la prise en compte des singularités liées à l'expérience des individus et aux projets d'évolution propres aux établissements concernés.

A l'opposé, dans le mode d'intervention clinique, le consultant amène son client à se re-questionner sur ses a priori, ses hypothèses voire ses objectifs d'action, dans le but de lui apporter un regard externe à visée compréhensive sur sa demande.

Comme le souligne un responsable national du pôle Elan, le but est de donner les principes et une méthodologie qui s'inscrivent dans la stratégie de l'entreprise.

En effet, les principes et dispositifs d'organisation (standards, flash 5/flash 30, Management visuel,...) apportés par le consultant sont considérés comme devant apporter des améliorations à l'organisation du travail quels que soient les objectifs de départ définis par l'établissement et l'analyse effectuée en amont par les agents.

⁵⁵ JOBERT Guy op. cit.

La commande formulée de mettre en place la démarche, s'inscrit dans une volonté stratégique, relève plus de l'application d'un modèle et de principes prescrits que de prises de décisions au niveau opérationnel.

Ainsi, le but de l'intervention est-il moins de répondre à des objectifs spécifiques des établissements que de mettre en place un modèle d'organisation qui puisse répondre à des objectifs globaux définis par la direction.

Ce mode d'intervention est un parti pris d'entreprise qui doit répondre aux attendus en matière de performance économique et sociale pour faire face aux évolutions de son environnement, comme je l'ai présenté dans la première partie.

Cette pratique d'intervention peut être rapprochée de la conception du changement planifié théorisé par les héritiers de K Lewin.

Cette conception, qui a servi de base aux pratiques d'intervention de type « Développement des Organisations », définit le changement comme la résultante d'un plan et d'une intention d'arriver à un état souhaité par le sommet stratégique sur la base d'un processus collectif de régulation.

Cette théorie, complétée par les travaux de Dewey ou Deming (un des précurseurs du modèle Toyota) sur le raisonnement scientifique du changement, constitue un fondement de ce mode d'intervention.

C'est d'ailleurs l'idée que l'on retrouve dans l'intervention du consultant interne, qui vise une intégration de la démarche d'amélioration.

Consultant : « *ce qu'il faut, c'est standardiser la manière de réfléchir avec le lean, c'est-à-dire poser les problèmes, se mettre des objectifs, faire des groupes de travail, faire de la co-construction* »

Dans le cadre de la démarche Elan, le but de l'intervention du consultant est moins de faire comprendre le sens de la démarche que de donner la capacité aux managers de changer de regard notamment dans la prise en compte du terrain pour aborder des problématiques de qualité, de production ou de sécurité.

6.1.2. Un portage par les managers

La conduite du changement liée à la démarche Elan est décentralisée au niveau des territoires avec l'appui d'un consultant. L'objectif de l'accompagnement est d'apporter un appui à la demande du DOTC mais pas de se substituer à l'implication de la ligne managériale.

Comme le rappelle un responsable national, le but n'est pas de faire porter la mise en place de la démarche Elan uniquement par le consultant. En effet, la démarche doit être portée par les managers et l'expertise doit se situer au niveau des établissements.

Le consultant se positionne comme porteur de conseil et d'expertise mais pas de la décision qui reste de la compétence de la ligne managériale.

Consultant « *nous on arrive avec des outils, voilà on propose, on leur montre comment ça marche, après s'ils veulent pas, ils veulent pas, c'est une décision managériale.* »

Par ailleurs, l'intervention du consultant inscrite dans un portage par la ligne hiérarchique permet d'impulser un rythme amenant à mettre les opérationnels en mouvement et sous tension.

Référent « *il (le consultant) nous impose un résultat mais il nous impose pas les moyens ; c'est à nous de nous jeter un peu à l'eau* »

Ainsi la responsabilisation managériale et les contraintes de la méthodologie prescrite permettent-elles de mobiliser les acteurs et les incitent à prendre des initiatives dans la mise en œuvre du projet.

6.1.3. La supervision par le consultant

Comme nous l'avons vu, pour les responsables du projet en établissement, il s'agit d'appliquer la méthodologie apportée par le consultant.

La mise en place de la démarche est contrôlée par le consultant qui maîtrise la méthodologie et les responsables du projet en établissement jouent un rôle de relais de son intervention.

Référent « *maintenir la dynamique qu'il nous impulse pendant les équipes projet* »

Le référent semble suivre l'intervention du consultant qui anime les groupes de travail, apporte son expertise sur le lean et maîtrise la méthodologie Elan.

Référent « *je me disais : comment il va pouvoir nous amener à réfléchir sur une disposition des chantiers, alors que tout ce qu'on a est tellement vague.* »

Cela peut être rapproché d'une certaine décentralisation horizontale comme l'a définie H Mintzberg⁵⁶, où une partie du pouvoir de décision est localisé au niveau des zones d'expertise sur un savoir particulier.

⁵⁶ MINTZBERG Henry, op. cit.

Cette dépendance aux experts peut se superposer à la structure hiérarchique, comme les référents en établissement en relation avec leur hiérarchie et le consultant.

Ainsi comme le souligne ce même auteur, si la décentralisation est un facteur important de motivation des opérationnels, les limites de celle-ci reposent-elles sur la maîtrise des informations en amont et en aval des décisions.

En effet, malgré une décentralisation du pouvoir, un décideur peut se trouver dépourvu de maîtrise sur les variables qui lui permettent de faire ses choix au profit des acteurs qui l'informent, le conseillent, valident ou exécutent sa décision.

Pour autant, la représentation du rôle du consultant se réfère à l'accompagnement des opérationnels plutôt qu'à la mise en place de solutions organisationnelles et techniques.

Consultant « *le but c'est que les référents, notamment, soient autonomes à la fin de la démarche* »

Le rôle du consultant s'inscrit dans le cadre de l'enjeu du projet Coralean visant à rendre les équipes locales autonomes.

Cette finalité renvoie à la vision de A Meignant⁵⁷ sur le rôle du consultant, celui-ci devant, lors de son intervention, créer les conditions de transfert de la fonction qu'il occupe, en permettant au système client d'analyser ses problèmes, de déterminer ses objectifs et de mettre en œuvre des solutions.

La finalité de la démarche d'intervention vise en dernier ressort à transférer la capacité d'analyse au système client et à instituer la prise en charge de sa propre analyse⁵⁸.

Sa position est celle du relais, de l'aide ponctuelle, dont l'intervention vise à transmettre un appui méthodologique et des savoir-faire permettant de faciliter la résolution de problème en construisant les moyens avec son client.

6.1.4. L'adaptation par les opérationnels

La gestion des contraintes de la mise en œuvre de la démarche Elan s'appuie sur les marges de manœuvre dont disposent les opérationnels.

Les initiatives et les prises de décisions des acteurs en établissement en matière d'actions de communication, d'organisation, conception des changements... permettent de mettre en place le projet.

⁵⁷ MEIGNANT Alain, op. cit.

⁵⁸ *ibid.*

Cette prise en main par les responsables en établissement peut amener à certaines adaptations des conditions d'application de la méthodologie.

Pour le référent, son intervention implique d'être au clair sur sa position par rapport à la démarche, d'en connaître les marges et les possibilités d'adaptation pour répondre aux demandes individuelles du personnel.

Or, dans le cadre du projet Coralean, les responsables en établissement ne peuvent pas toujours se rendre compte des biais d'analyse et des adaptations possibles sur une démarche Elan qu'ils ne maîtrisent pas.

De même, lors de la première démarche, la communication des responsables en établissement est parfois rendue difficile par le manque de recul sur les conditions de mise en place. Ainsi, pour les responsables, le seul levier d'action pour mobiliser les agents consiste t'il à les convaincre en faisant parfois taire leurs doutes.

Référent « *c'est essayer de convaincre, de réexpliquer et d'obliger certaines fois.* »

Ces situations peuvent les exposer à un certain stress, notamment au début de la démarche où l'investissement dans la communication pour convaincre et mobiliser le personnel semble peser sur l'activité du référent.

Référent « *beaucoup d'énergie pour donner du sens, pour expliquer à tous, rabâcher*».

Concernant la conception des changements d'organisation, les marges de liberté des opérationnels sont cadrées par les principes lean apportés par le consultant.

Cadre « *il nous laisse faire à peu près ce qu'on veut si on respecte les principes lean* »

Ainsi l'intégration des dispositifs organisationnels lean se traduit-elle par un principe de co-construction, où les opérationnels trouvent des propositions de changement de leur organisation en prenant en compte les principes théoriques apportés par le consultant.

Cette notion de la co-construction se rapproche des démarches participatives comme les définissent M Dubois et F Petit⁵⁹, où le responsable de la conception de la démarche reste en position d'expert en apportant les éléments de connaissance permettant d'intégrer les normes à appliquer, orientées vers l'efficacité de l'organisation et la satisfaction client.

⁵⁹ DUBOIS Michel et PETIT François, op. cit.

6.2. LA POSITION SOCIALE ET CADRE D'ACTION DU CONSULTANT INTERNE

A partir des apports de G Jobert⁶⁰, concernant l'influence de la position sociale du consultant sur ses pratiques professionnelles, je donnerai certaines interprétations sur les facteurs déterminant l'intervention d'accompagnement dans le cadre de la démarche Elan.

6.2.1. Une position d'expert

Dans le contexte de la mise en place de la démarche Elan, la proximité du consultant et ses liens avec le client limitent fortement son degré d'autonomie sur la demande qui est directement rattachée au choix stratégique de l'entreprise.

En effet, le consultant est directement impliqué par une dépendance professionnelle et institutionnelle à l'objet de la demande (la mise en place du modèle lean management) puisqu'elle constitue la raison d'être de sa fonction.

Dès lors, les limites des marges de manœuvre du consultant interne ont plusieurs conséquences sur sa pratique d'intervention⁶¹.

Celle-ci ne vise pas l'analyse ou la remise en débat de la demande client mais l'accompagnement à sa mise en place sur les établissements.

En effet, pour le consultant et le client, la demande constitue un enjeu commun qui rend inutile son analyse.

Dans ce cas, comme le distingue A Meignant⁶², la demande est considérée davantage comme une donnée plutôt qu'un produit.

Il s'agit d'une commande qui renvoie à l'exécution d'une prestation, à la différence d'une demande qui implique une analyse élaborée et co-construite avec le demandeur.

Le consultant qui cherche à répondre à la commande à partir de solutions conçues à l'extérieur des situations où elles s'appliquent se donne le statut d'expert.

Comme le caractérise J Ardoino, l'expert peut intervenir comme facteur du changement par l'apport d'un savoir en réponse à une demande mais sans remettre en cause celle-ci ni son modèle de référence⁶³.

⁶⁰ JOBERT Guy, op. cit.

⁶¹ *ibid.*

⁶² MEIGNANT Alain, op. cit.

Le risque, comme le souligne le consultant interne Chéritel, est de se laisser cantonner dans un rôle de prestataire technique en l'absence d'une réflexion apportée en amont sur la pertinence des objectifs de l'action demandée.

Concernant l'invention d'une réponse, le travail du consultant se trouve contraint par son engagement dans l'application d'une méthodologie formalisée.

De plus, la relative familiarité du consultant avec l'environnement du client, peut rendre difficile le travail de distanciation et de prise de recul qu'il pourrait mener avec son client pour appréhender de manière différente ses dysfonctionnements.

A la différence d'un prestataire externe, le consultant interne rencontre une difficulté à questionner son client tout en prenant du recul par rapport à ce qu'il sait de son expérience.

Consultant « *eux (les consultants externes) ils vont t'apporter en plus l'état d'esprit pour justement comprendre pourquoi ça ne fonctionne pas alors que nous en interne on est stigmatisé par ce qu'on a vécu* ».

Cela rejoint ce qu'écrit G Jobert⁶⁴ sur la difficulté, pour un consultant interne, de prendre du recul par rapport à ce qu'il sait afin de centrer son expérience sur la compréhension du besoin du client.

L'écoute et l'analyse doivent lui permettre de comprendre les représentations de ses interlocuteurs et d'apporter un regard extérieur par des références et approches différentes.

6.2.2. Le cadre d'action du consultant interne

- Capacités d'adaptation

Dans le cadre de sa position d'expert national d'une méthodologie structurée, le consultant interne dispose de certaines marges pour adapter son action aux spécificités de la demande client.

Ainsi le cadre d'intervention qu'il se construit lui permet-il un certain degré d'adaptation du modèle en prenant en compte a minima certaines spécificités et contraintes des sites.

⁶³ ARDOINO Jacques, Les postures (ou impostures) respectives du chercheur, de l'expert et du consultant, *Les cahiers du Conseil*, n°4, Avril 1996, pp. 51 à 59.

⁶⁴ JOBERT Guy, op. cit.

Consultant « *Maintenant, c'est à nous de nous adapter, faut pas avoir peur de casser le standard national pour s'adapter au site car chaque site est différent, a ses contraintes* ».

De même, le consultant doit maîtriser la démarche et les principes et être en capacité d'adapter les dispositifs utilisés à la problématique du site.

Consultant « *Non seulement il faut la (méthodologie Elan) maîtriser, mais il faut être en capacité de la modeler* »

- Posture compréhensive et d'écoute

L'enjeu du consultant est d'établir, dès le début de l'intervention, une relation de confiance avec le client.

Pour cela, il cherche à être légitime et reconnu mais aussi d'adopter une posture d'écoute et de respect des pratiques de ses interlocuteurs (« pas de jugement » qu'il instaure comme principe de fonctionnement).

Consultant « *à partir du moment où tu leur parles d'égal à égal, que tu connais le process et qu'ils voient que tu vas pas leur faire, tout se passe bien quoi.* »

Par ailleurs, pour le consultant il s'agit d'être au clair sur le type d'intervention pour lequel il s'engage avec le client et si la demande spécifique du client s'inscrit dans le modèle prédéfini du consultant.

En effet, le consultant intervenant sur des structures hiérarchisées, la relation avec son client peut être rendue délicate car située au carrefour de deux systèmes composés de jeux d'acteurs et d'enjeux de pouvoir différents.

La relation de proximité du consultant interne avec la direction et les responsables nationaux de la démarche Elan peut amener le client à suspecter son intervention d'être plus politique qu'orientée vers la prise en compte de sa demande.

Il faut que le consultant soit lui-même dans une posture de compréhension et de bienveillance pour que s'établisse une confiance dans l'échange favorable à une mobilisation des opérationnels dans la démarche.

- Cadre éthique

Comme le préconise J Chéritel⁶⁵, pour une pratique éclairée de sa fonction, le consultant interne doit bien comprendre les systèmes organisationnels formels et les jeux d'acteurs qui le constituent pour éviter d'être instrumentalisé dans sa pratique d'intervention.

⁶⁵ CHERITEL Jacques, Histoire d'un consultant interne, in Equipe conseil de l'académie de Créteil, *Pratiques de consultants, articles et études de cas*, Créteil, CRDP, 1997, pp. 67 à 76.

Le consultant doit ainsi construire un cadre d'intervention qui lui permet de limiter son action dans un champ faisable et acceptable pour lui et son client.

Ainsi, en tant que facteur de changement, en amont de son engagement, le consultant interne doit-il être au clair sur ses propres enjeux et valeurs pour se définir un cadre éthique d'action qui lui permette de trouver une place optimale où il pourra assurer au mieux sa fonction.

De même, avant de commencer l'intervention, le consultant doit être transparent avec son client, présenter les conceptions auxquelles il se réfère pour éviter de s'engager dans une intervention contraire à son éthique professionnelle.

Pour cela, la compréhension des évolutions et des changements que le consultant est amené à accompagner a des conséquences directes sur la représentation de son rôle.

6.3. PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ET APPROPRIATION DE LA DEMARCHE

6.3.1. Conditions d'apprentissage

- Formation sur les bases

Lors des formations courtes à destination des équipes projet, animées par le consultant lors de l'intervention, le but n'est pas d'apprendre la théorie du lean mais de mobiliser les agents sur la démarche.

En effet, l'objectif du consultant n'est pas la transmission de savoirs académiques de référence mais plutôt une sensibilisation et une intégration des participants à la démarche sur la base de certains principes du modèle lean management.

Référent « *il faut pas que ça soit trop intellectualisé, déjà c'est pas leur sujet, il faut que ça soit vraiment très concret.* »

Il s'agit pour le consultant d'utiliser un vocabulaire clair et simple, loin des termes spécifiques de la démarche lean management que l'on retrouve dans la littérature.

Les principes, qui situent le lean comme une démarche qualité s'appuyant sur la participation des agents du terrain, ne sont pas remis en cause et relativement peu discutés par les équipes projet.

Ainsi l'amélioration continue, le juste nécessaire,... ne sont-ils pas abordés en référence au modèle de production Toyota, mais plutôt par rapport au travail de l'agent.

Le consultant contextualise de nombreuses notions, par exemple la valeur ajoutée présentée en référence aux différents métiers historiques du Courrier, sous la forme de « la main qui trie » (le trieur), « la main qui collecte » (le collecteur) et « la main qui distribue » (le facteur).

Les formations animées par le consultant visent également à sensibiliser les participants afin que ceux-ci adoptent certaines attitudes dans le cadre de la méthode lean : éviter le jugement sur les manières de travailler, notamment pour faciliter la parole des agents ou éviter de donner des solutions trop rapidement, les causes des dysfonctionnements devant être identifiées au préalable.

Ces attitudes contribuent à favoriser la mise en place de circuits d'information remontants et la pérennisation d'une démarche d'amélioration faisant intervenir principalement les agents.

- Apprentissage sur le terrain

Comme je l'ai abordé dans la quatrième partie, l'accompagnement du consultant amène les opérationnels à se mettre en « mouvement » pour assurer la mise en œuvre de la démarche Elan.

Par cette mobilisation, le but du consultant est de motiver les acteurs en établissements pour prendre en charge leurs apprentissages sur la conduite des changements.

Ainsi, l'apprentissage s'effectue-t-il principalement par le « faire » et l'expérimentation plutôt que par un apprentissage théorique puis pratique.

Référent « *On s'approprie les choses sur le terrain et on fait, c'est ça le maître mot, c'est ça : on fait.* »

Cette conception du processus d'apprentissage comparable à celui de la formation du consultant est ainsi transférée au client.

Consultant « *c'est en faisant qu'on apprend, donc tu peux pas avoir appris si t'as pas fait, ça veut dire qu'il va y avoir des juniors et des seniors.* »

Ce mode d'apprentissage sur le terrain amène à revisiter les normes et les règles en les confrontant à la réalité des situations.

Consultant *«connaître le terrain pour se rendre compte que le process n'est pas toujours suivi à 100 % et qu'il a des petites dérives par rapport aux contraintes des sites, qui sont tout à fait justifiables et justifiées. ».*

Ce processus d'apprentissage donne la priorité à la pratique et aux situations de travail plutôt qu'à la théorie et au contexte de formation traditionnelle.

- Style d'apprentissage

Le modèle d'apprentissage dans le cadre de l'intervention peut se référer à l'imitation et l'intégration des opérationnels et notamment du référent par rapport au système du consultant.

En effet, les postures du consultant sont à rapprocher de celles du management de demain : superviser et motiver.

Agent *« tout le long du projet Coralean, c'est lui (le consultant), il nous a bien supervisé, bien motivé »*

Cependant, comme le souligne A Meignant⁶⁶, l'intervention peut être aussi l'occasion pour les individus et les groupes de projeter (transférer) leurs propres enjeux et désir de changement sur la pratique du consultant.

Celle-ci peut aussi se référer à la figure de l'instructeur, garant de la transmission de savoir de base, des principes et des valeurs du lean.

Lors de la première démarche d'accompagnement, la relative dépendance instaurée entre le consultant et le référent alimente ce modèle d'apprentissage basé sur la relation « maître – élève ».

Ce modèle peut être rapproché de celui du TWI (Training Within Industry) programme d'enseignement né aux Etats-Unis pendant la 2^{ème} guerre mondiale mais dont la philosophie a été reprise par Toyota pour former ses employés. La méthode TWI se base sur un programme standardisé déployé sous la supervision d'un expert.

6.3.2. L'appropriation de la démarche par les opérationnels

L'appropriation nécessite du temps et un investissement important par les opérationnels.

Comme le souligne un responsable en établissement, le transfert de savoir s'effectue progressivement du consultant vers le référent puis les membres de l'équipe projet.

⁶⁶ MEIGNANT Alain, op. cit.

Lors de la première mise en place de la démarche, la contribution du référent reste limitée et très dépendante de l'intervention du consultant.

Cette supervision du consultant permet d'initier le client aux principes lean et à expérimenter la démarche d'amélioration qu'il devra s'approprier.

Avec le recul d'une ou plusieurs expériences, certains opérationnels dégagent les facteurs de réussite et les adaptations faites aux dispositifs techniques de la démarche.

Pour les opérationnels ayant participé à plusieurs démarches, l'appropriation passe par une meilleure compréhension des conditions de réussite et d'éventuels ajustements ou réadaptations de la démarche expérimentée.

Par exemple, comme le remarque un référent projet en établissement, dans le calendrier de la mise en œuvre de la démarche, l'outil flash 5 pourrait être mis en place plus tôt pour apporter des solutions à des problèmes de communication ou favoriser l'acceptation des changements.

L'aptitude à apporter un regard critique exprimant des doutes et des remises en question peut permettre aux acteurs de redonner du sens et servir de base pour élaborer un cadre pour leurs actions à venir.

En effet, comme le précise M Dubois et F Petit⁶⁷, la possibilité de pouvoir modifier ou négocier certains paramètres du projet permet paradoxalement aux acteurs de mieux se l'approprier.

L'appropriation de la démarche semble effective lorsque les opérationnels l'intègrent dans la conduite des projets de leur établissement.

Référent « *les projets aujourd'hui sont des projets qui sont liés à notre démarche lean management* »

Pour le consultant qui accompagne les acteurs sur une intervention ponctuelle, il semble difficile d'évaluer le résultat en termes de prise de conscience ou de changement de représentation.

Consultant « *c'est du ressenti, c'est un peu factuel parce que c'est des résultats que tu vis mais c'est pas chiffré.* »

Cependant, comme le souligne J Chéritel⁶⁸, il est important d'essayer d'évaluer son intervention au regard des concepts et des théories sur lesquels le consultant s'appuie afin d'éviter d'entretenir un processus d'auto-validation des comportements basé sur des hypothèses et des croyances peu vérifiées.

⁶⁷ DUBOIS Michel et PETIT François, op. cit.

⁶⁸ CHERITEL Jacques, Histoire d'un consultant interne, in Equipe conseil de l'académie de Créteil, *Pratiques de consultants, articles et études de cas*, Créteil, CRDP, 1997, pp. 67 à 76.

Pour résumer mon interprétation, je proposerai que cette intervention s'appuie sur l'application d'un modèle prédéfini dont la mise en œuvre est ajustée aux spécificités des acteurs à partir des adaptations et marges de manœuvre trouvées par le consultant et les responsables de projet en établissement.

L'intervention du consultant propose plusieurs situations d'apprentissage basées sur l'initiation et l'expérimentation qui permettent aux acteurs en établissement de mettre en œuvre la démarche en mobilisant leur savoir-faire. Mais l'appropriation par les responsables en établissement est progressive et passe par une prise de recul et éventuellement des ajustements sur la démarche et les dispositifs.

Dans une dernière partie, j'aborderai comment la formation peut s'intégrer et favoriser le processus d'appropriation de la démarche pour les managers des établissements.

7. REFLEXIONS SUR LA FORMATION LEAN MANAGEMENT

Au-delà de l'intervention d'accompagnement du consultant dans la mise en place de la démarche Elan au niveau des établissements, je m'intéresserai à l'appropriation des changements par les managers.

Sachant, que les évolutions organisationnelles portées par la ligne hiérarchique, impliquent une profonde remise en cause du rôle et des fonctions managériales⁶⁹.

Dès lors, la question que je me pose est la suivante : la formation peut-elle contribuer à l'appropriation et la pérennisation des changements de la fonction managériale ?

Pour répondre à cette interrogation, je me repositionnerai du côté de la formation (et non plus de l'intervention) pour apporter certaines pistes de réflexion concernant l'évolution du rôle de la fonction formation. Puis j'aborderai certaines pratiques formatives en vue d'accompagner la professionnalisation des managers dans le cadre du lean.

⁶⁹ Dans cette partie, j'aborderai uniquement le management de proximité et la fonction de relais managériale « team leader ».

7.1. EVOLUTION DU MANAGEMENT ET DES COMPETENCES

7.1.1. De la logique prescriptive à la co-construction

Les évolutions des fonctions managériales s'inscrivent directement dans les enjeux de la mise en place du lean au Courrier et représentent un levier de performance et d'adaptation des organisations.

Pour cela, la ligne managériale constitue un important facteur des changements des organisations en s'appuyant notamment sur l'implication des agents en établissement.

En effet, avec la démarche Elan, l'appropriation des changements implique de la part des managers la prise en compte de l'expertise et des connaissances développées par les agents dans leurs activités.

L'expérience des agents est considérée comme une source d'innovation susceptible d'améliorer l'organisation du travail et de contribuer à impliquer l'ensemble des acteurs.

Cette valorisation de l'agent, porteur de valeur ajoutée (dans la théorie lean), vient repositionner la ligne managériale dans une fonction d'accompagnement et d'appui qui remet en cause la logique prescriptive existante.

En outre, la prise en compte du travail des agents modifie le rôle de contrôle et de supervision des managers en s'appuyant davantage sur le respect des standards élaborés avec les agents plutôt que sur l'application de règles et de procédures construites hors de la situation de travail.

Ainsi la mise en place du lean doit-elle amener les managers à une certaine remise en cause de leur rôle et de leurs missions, avec une orientation plus étroite entre le travail des agents et l'amélioration de la qualité et des conditions de travail.

Ce management participatif vise à responsabiliser et mobiliser les agents sur des critères de qualité en passant d'une logique prescriptive à une logique de co-construction des règles de fonctionnement au sein de l'équipe.

Pour cela, le renforcement du travail en équipe et la mise en place de relais managériaux doivent amener les acteurs à s'engager dans une dynamique d'amélioration.

7.1.2. Nouvelles compétences managériales

Les changements en matière d'organisation (travail en équipe renforcé, décentralisation du management, mise en place de circuit d'information remontante, renforcement de la standardisation et de la supervision) impliquent de faire appel à d'autres domaines de compétences managériales.

Pour assurer un rôle d'animation et d'appui des équipes, les managers doivent intégrer de nouvelles expertises :

- Favoriser le dialogue et l'échange entre les membres de l'équipe,
- mobiliser et impliquer leurs collaborateurs,
- motiver et valoriser les investissements,
- développer les compétences de leurs collaborateurs,
- développer la coopération et l'échange de pratiques...

Dans le cadre de ce changement de posture des managers, j'inscrirai l'appropriation de la démarche Elan au-delà des actions d'initiation et d'acculturation, dans une réflexion plus large sur la professionnalisation des managers nécessaire à l'évolution de leurs représentations sur leur fonction.

La question de la prise de conscience de ces changements amène à une réflexion sur le rôle et les pratiques de la formation dans le processus d'apprentissage.

7.2. REPENSER LE ROLE ET LES PRATIQUES DE LA FORMATION

7.2.1. Du transfert à la production de savoir

Les évolutions du système de production et des modes de management incitent à reconsidérer le travail au-delà des savoirs professionnels référencés.

La professionnalisation incite à un rapprochement de l'espace pédagogique au plus près des situations de travail⁷⁰.

Les savoirs professionnels en partie non référencés, qui constituent le socle des compétences mobilisées, sont connus avant tout par ceux qui exercent le travail. L'acquisition et la diffusion de ces savoirs professionnels amènent à un repositionnement de la place du travail dans le développement de compétences.

Dès lors, l'enjeu pour l'organisation est de pouvoir s'appuyer sur ces savoirs professionnels, les identifier, comprendre leurs logiques pour améliorer l'efficacité du travail et la capacité d'adaptation des individus.

⁷⁰ Traité de sciences et techniques Management, organisation et formation

La prise en compte des réalités du terrain pour mener les apprentissages conduit à réinterroger les démarches d'ingénierie de formation en intégrant la place de l'individu et de son travail.

En effet, le développement des compétences ne relève pas uniquement de l'acquisition de connaissances en formation et une organisation ne peut développer ses compétences qu'en ayant acquis des expériences individuelles et collectives.

Si apprendre consiste à changer ses représentations sur une situation ou un objet pour modifier ses pratiques professionnelles, l'acte de formation doit être étroitement lié à la situation de travail.

Au-delà d'un moyen de combler des écarts par l'acquisition de connaissance, ce qui reviendrait à nier l'importance du travail dans le développement de compétences, le rôle de la formation peut consister en un appui à l'organisation pour trouver les moyens de mettre en place un processus d'apprentissage des savoirs professionnels.

Il ne s'agit plus de transmettre des connaissances en salle ou sur le terrain mais d'intégrer l'acte de travail à la réflexion sur la pratique et la formation⁷¹.

Pour cela, le rôle de la formation sera moins de diffuser des connaissances à des acteurs hors de la situation de travail mais plutôt de faire émerger ces savoirs implicites.

La fonction formation peut contribuer à répondre à la demande d'identification et de valorisation des savoirs professionnels en vue d'accompagner les acteurs dans les changements d'organisation du travail.

Comme le souligne G Jobert⁷², la position traditionnelle de la formation qui se place sur le pôle de la diffusion des connaissances et le transfert de savoir doit se repositionner sur un pôle de production de savoir.

L'enjeu de la formation est aussi de répondre aux conditions d'investissement des professionnels en apportant des espaces de reconnaissance de leur expérience.

Pour étudier cette articulation entre situation de travail et formation, je me placerai dans une approche de la didactique professionnelle, l'objectif étant de développer des situations à visée formative.

⁷¹ WITORSKI Richard, *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris, L'Harmattan, 1997, 239 p.

⁷² JOBERT Guy, *L'intelligence au travail* in CARRE Philippe et CASPAR Pierre (sous la direction de) *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, 2^e éd. Rev. Et augm., 2004, 600 p.

7.2.2. Partir des situations de travail

Selon une approche didactique et ergonomique de l'activité, travailler ne consiste jamais à accomplir la seule prescription (tâche) mais exige des personnes de redéfinir la norme (renormaliser) pour la rendre applicable à la situation.

Cette renormalisation mobilise les compétences composées de connaissances théoriques, de savoir-faire et de savoir pratiques profondément incorporées à l'action réalisée.

Si le travail est source de production de savoirs dits « savoirs en actes », il s'agit de considérer que les conditions de l'activité ont un rôle essentiel dans l'acquisition et le développement des compétences.

Pour cela, je considérerai que par le travail, les acteurs construisent et mobilisent des savoirs particuliers qui ne sont pas nécessairement conscients (implicites) et reconnus (savoir de métier).

Pour comprendre comment agissent les acteurs en situation de changement, comment ils gèrent les situations génériques ou spécifiques liées à leur métier, quelles capacités et quelles compétences ils mettent en œuvre, il faut se rapprocher de l'activité réelle dans sa dimension réalisée et vécue par le sujet.

Ainsi, les questions auxquelles doit faire face la formation sont-elles surtout liées au sens donné par le professionnel à son activité, son investissement, les difficultés et les renormalisations qu'il applique à la tâche.

La mise en mots subjective du sujet sur son activité lui permet d'expliquer celle-ci et éventuellement de prendre conscience de ses choix et de ses actes en se réappropriant son vécu. C'est un moyen, pour le professionnel, de se détacher de sa propre expérience pour éventuellement la réinvestir dans une nouvelle expérience et donc un moyen d'agir différemment⁷³.

L'enjeu des pratiques de réflexion sur l'action est aussi de pouvoir confronter les différents points de vue des professionnels sur leurs savoirs professionnels pour contribuer à l'appropriation de certains compromis sociaux ou partager des manières de travailler collectivement.

En effet, comme le soulignent P Falzon et C Teiger⁷⁴, les démarches réflexives sont déterminantes dans les changements de représentations et, à ce titre, peuvent être intégrées dans les projets de changement des entreprises.

⁷³ CLOT Yves, *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, 2008

⁷⁴ FALZON Pierre et TEIGER Catherine, Ergonomie et formation in CARRE Philippe et CASPAR Pierre (sous la direction de) *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, 2^e éd. Rev. Et augm., 2004, 600 p.

Pour cela, il faut distinguer l'espace formation, qui permet d'acquérir des connaissances et éventuellement d'analyser des pratiques, de l'espace de travail, qui permet d'utiliser ses connaissances et de produire des savoirs d'action.

La fonction formation, pour construire des dispositifs formatifs, peut s'appuyer sur l'analyse des pratiques professionnelles ou l'analyse du travail pour articuler ces deux espaces.

Pour contribuer à la professionnalisation des managers dans le cadre des évolutions liées à la mise en place du lean, la formation par la mise en place d'espaces réflexifs sur l'action peut être considérée comme un outil en vue de faire évoluer les pratiques et favoriser l'appropriation des changements.

7.3. INTEGRATION DE DISPOSITIFS DE REFLEXION SUR L'ACTION

7.3.1. Analyses des pratiques entre managers

L'analyse des pratiques à visée formative se distingue de la situation classique de transmission de connaissances instituées, elle se rapproche d'un apprentissage mutuel amenant à la production de savoirs par la confrontation des représentations entre pairs.

Elle vise à échanger et confronter des points de vues entre pairs ayant vécu des expériences différentes de la démarche pour les amener à confronter leurs pratiques et leurs perceptions des changements.

Dans le cadre de la pérennisation de la démarche Elan, des séances d'analyse des pratiques professionnelles peuvent contribuer à favoriser la prise de conscience par les managers des évolutions de leur rôle et de leurs missions.

Pour être efficaces, ces séances doivent se faire dans un cadre institué et être accompagnées d'un intervenant, garant des relations bienveillantes basées sur l'écoute et sur l'absence de jugement entre pairs, pour permettre l'expression et l'échange autour de controverses et d'incertitudes entre pairs.

L'objectif est moins de rendre les pratiques conformes que d'amener à une meilleure compréhension du sens donné dans l'évolution des activités et sur les compétences mobilisées.

La prise de conscience et la réflexion sur l'expérience vécue peuvent permettre d'éclairer le sens et d'approfondir les savoirs implicites mobilisés dans les actions quotidiennes réalisées.

Le rôle de l'accompagnement est alors de faire émerger des individus « ce qu'ils ne savent pas de ce qu'ils savent faire ».

Le questionnement de l'intervenant et des membres du groupe doivent inciter le témoin à expliciter son action en y apportant un regard distancié et critique, source d'apprentissage.

Le travail de maïeutique initié par l'intervenant peut permettre aux managers de reconsidérer leur manière de voir en fonction de la complexité des situations.

En outre, le fait de témoigner de son expérience professionnelle produit des effets de connaissance et de reconnaissance.

En effet, pour le professionnel, la mise en mot de son expérience lui permet de se positionner comme témoin et passeur d'un vécu dans lequel les autres peuvent se reconnaître.

Le témoignage d'expérience n'est pas qu'une simple transmission de savoirs, elle véhicule également des valeurs, des croyances et de l'imaginaire.

7.3.2. Formation à l'analyse du travail⁷⁵

Dans une fonction élargie au développement des compétences des agents, l'enjeu pour les managers, dans une organisation lean, est de développer des situations d'apprentissages pour favoriser l'appropriation des changements.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche participative, l'analyse du travail des agents peut constituer un outil intéressant à différents moments : résolution de problème, recherche d'amélioration, phase d'analyse de la démarche Elan,...

L'enjeu de la réflexion collective sur les pratiques professionnelles est double pour les agents et les managers :

- d'une part, les analyses du travail peuvent être un outil de développement professionnel car elles permettent aux individus de prendre conscience de leur expérience ; elles sont par ailleurs source de mobilisation et d'investissement dans le travail (capital humain).

- d'autre part, l'analyse collective des situations de travail peut contribuer à l'élaboration de nouvelles règles et normes communes (compromis sociaux), dès lors que les managers et les agents s'interrogent ensemble sur leurs pratiques professionnelles et sur l'organisation.

⁷⁵ RABARDEL Pierre et SIX Bénédicte, Outiller les acteurs de la formation pour le développement des compétences au travail, *Education permanente*, n° 123, Février 1995, pp 33 à 46.

L'objectif de la formation à l'analyse du travail est d'outiller les managers, ceux-ci devenant les acteurs du développement des compétences professionnelles des agents.

Cependant, le choix d'intégrer un outil comme l'analyse du travail dans la dynamique d'apprentissage repose sur deux conditions : réussir à identifier les situations professionnelles qui sont réellement sources d'apprentissage et parvenir à déterminer les méthodes ou les outils d'analyse sur lesquels il est pertinent de s'appuyer.

Pour cela, je propose de mettre en place une formation ergonomique des managers construite à partir d'outils et de méthodes orientés sur l'activité des agents.

Une fois formés, les managers peuvent eux-mêmes organiser des séances d'analyse du travail qui s'inscrivent dans une perspective de développement des compétences des agents.

La formation vise à caractériser le contenu du travail du point de vue des agents (actions, conditions matérielles, intention, difficultés,...).

Pour cela, l'analyse du travail passe par une phase d'explicitation des pratiques et de confrontation des manières de faire individuelles susceptibles de produire certaines controverses.

Pour le manager, l'analyse d'activités implique de se détacher de la prescription et de se centrer sur la mobilisation de la personne pour comprendre comment celle-ci renormalise, quels sont les effets et quelles compétences et savoirs sont mobilisés dans ce travail.

Le manager doit développer ses capacités d'écoute, de questionnement et de reformulation afin de se situer plus sur un mode de recueil d'information que de prescription de solution.

Ainsi la formation à l'analyse du travail doit-elle permettre au manager de s'approprier la position de « développeur » dans une démarche de maïeutique visant à rendre visibles certaines compétences et à contribuer à leur développement.

Comme le précise G Jobert⁷⁶, l'intelligence au travail a besoin d'être rendue visible pour un double but : permettre la coopération et obtenir, pour le sujet, de la reconnaissance.

Par ailleurs, l'analyse du travail peut porter sur les conditions organisationnelles de réalisation des activités (relation entre acteurs, communication avec les

⁷⁶ JOBERT Guy, L'intelligence au travail in CARRE Philippe et CASPAR Pierre (sous la direction de) *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, 2^e éd. Rev. Et augm., 2004, 600 p.

autres acteurs,...) afin de pouvoir apporter des propositions d'amélioration de l'organisation.

Pour autant, les séances d'analyse du travail ne restent qu'un outil susceptible de contribuer à favoriser une appropriation des changements. Elles peuvent s'intégrer dans des dispositifs de formation (formation sur le terrain), d'accompagnement et de socialisation (dispositif flash 5) prenant des formes différentes.

Elles peuvent également se référer à des dispositifs comme les cercles de qualité, les groupes de progrès, les groupes semi-autonomes,...

Pour éviter une participation limitée et orientée uniquement vers les résultats de l'entreprise, les espaces ouverts de réflexion sur le travail et à l'initiative des agents doivent être maintenus.

Pour conclure, la pérennisation de la démarche Elan passe par un accompagnement des managers dans leur changement de posture, visant à mobiliser et développer leurs équipes. Pour contribuer à cette professionnalisation, la formation, en s'orientant vers les situations de travail et la réflexion sur les pratiques professionnelles, peut favoriser les changements de représentation sur le rôle du manager.

Pour cela, les dispositifs comme l'analyse des pratiques entre managers ayant vécu la démarche Elan et/ou la formation à l'analyse du travail dans une approche ergonomique et didactique peuvent permettre aux managers de s'approprier plus facilement leur rôle de développeur des agents et de relais des améliorations.

CONCLUSION

A partir des données recueillies sur les sites pilotes du projet Coralean, certains éléments de compréhension du processus d'apprentissage dans le cadre de la démarche Elan peuvent être dégagés :

- La mobilisation des acteurs dans la mise en œuvre de la démarche est principalement alimentée par la valorisation des participants au projet et la reconnaissance de leur investissement par la ligne managériale.
- Les évolutions de l'organisation tendent à renforcer la prise en compte du facteur humain (par la décentralisation du management, la communication ascendante ou le travail en équipe) dans une structure plus rationnelle des conditions de travail.
- L'accompagnement des établissements repose sur l'expertise du consultant interne qui permet d'initier les acteurs aux principes du lean et mobilise leurs initiatives et savoir-faire en les confrontant à différentes situations d'expérimentation.

Ces enseignements m'amènent à conclure sur le rôle que pourrait tenir la formation dans ce processus d'apprentissage et de changement.

Si l'appropriation des changements d'organisation passe par l'évolution du rôle du management, la formation à partir des situations de travail des managers, peut contribuer à leur professionnalisation.

Pour cela, les pratiques de réflexion sur l'action comme l'analyse des pratiques et l'analyse du travail peuvent être des outils pertinents pour permettre aux managers de s'approprier leur rôle dans le développement des compétences et la reconnaissance de l'expérience individuelle et collective.

Les capacités pour les entreprises de capitaliser leurs savoirs construits de l'expérience relèvent d'enjeux essentiels qui s'inscrivent dans le cadre de réflexion sur les liens entre organisation et développement de compétences : organisation apprenante, apprentissage organisationnel, ...

Bibliographie

- AMADO Gilles, Implication, in BARUS-MICHEL Jacqueline, ENRIQUEZ Eugène, LEVY André, et al., *Vocabulaire de psychosociologie*, Ramonville Saint-Agne, Erès, 2^e éd., 2006, pp. 367 à 374.
- ARDOINO Jacques, Les postures (ou impostures) respectives du chercheur, de l'expert et du consultant, *Les cahiers du Conseil*, n°4, Avril 1996, pp. 51 à 59.
- BALLE Michael, *Jidoka, le deuxième pilier du lean*, Working paper n°2, Projet Lean Entreprise, Juin 2004.
- BEAUD Stéphane et WEBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 4^e éd. augm., 2010, 334 p.
- BEAUVALLET Geoffroy et THOUY Thomas, *L'adoption des pratiques de gestion lean : cas d'entreprises industrielles françaises*, Revue française de gestion, n° 197, Octobre 2009, pp. 83 à 106.
- BERBAUM Jean, Apprentissage, in CHAMPY Philippe, ETEVE Christiane, DURAND-PRINBORGNE Claude, et al., *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, Paris, Nathan (coll. « réf. »), 2^e éd. mise à jour et augm., 1998, pp.82 à 85.
- BERNOUX Philippe, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Ed. du Seuil, (coll. Points, n° 634), 2^e éd., 2010, 374 p.
- BERTRAND Thibault et STIMEC Arnaud, *Management des contradictions et santé au travail : exploration en pays de Lean management*, Laboratoire d'économie et de management Nantes Atlantique (coll. Document de travail), Décembre 2010, 26 p.
- CARRE Philippe et CASPAR Pierre (sous la direction de) *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, 2^e éd. Rev. Et augm., 2004, 600 p.
- CHERITEL Jacques, Histoire d'un consultant interne, in Equipe conseil de l'académie de Créteil, *Pratiques de consultants, articles et études de cas*, Créteil, CRDP, 1997, pp. 67 à 76.
- CLOT Yves, *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, 2008
- CORIAT Benjamin, *Penser à l'envers*, Christian Bourgeois éditeur, 1991, 185 p.
- Cour des comptes, *La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire*, Rapport public thématique, Paris, juillet 2010, 190 p.

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Ed. du Seuil, (coll. Points, n° 248), 1981, 504 p.

DUBOIS Michel et PETIT François, *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Paris, Dunod, 1998, 288 p.

JOBERT Guy, Position sociale et travail du consultant, *Education permanente*, n°113, Décembre 1992, pp. 157 à 177.

LORENZ Edward et VALEYRE Antoine, Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne, *Travail et Emploi*, n° 102, Avril – juin 2005, pp. 91 à 105.

MEIGNANT Alain, L'intervention : un mode surdéterminé entre un système intervenant et un système client, chapitre II in *L'intervention sociopédagogique dans les organisations*, Paris, Editions Mouton / La Haye, 1972.

MINTZBERG Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Eyrolles, 1978, 434 p.

RABARDEL Pierre et SIX Bénédicte, Outiller les acteurs de la formation pour le développement des compétences au travail, *Education permanente*, n° 123, Février 1995, pp 33 à 46.

RHEAUME Jean, Le changement, in BARUS-MICHEL Jacqueline, ENRIQUEZ Eugène, LEVY André, et al., *Vocabulaire de psychosociologie*, Ramonville Saint-Agne, Erès, 2^e éd., 2006, pp. 367 à 374.

REYNAUD Jean-Daniel, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 3^e éd., 1997, 348 p.

ROART Xavier. *Glossaire : Lean, 5S, Kaizen... quelques éléments de définition*, 2007, xavier.roart.free.fr, 114 p.

SHIMIZU Koïchi, *Le toyotisme*, Paris, La Découverte (coll. Repères, n°54), 1999, 119 p.

STROOBANTS Marcelle, *Sociologie du travail*, Paris, Armand Colin (coll. Domaines et approches), 3^e éd., 2010, 125 p.

UGHETTO Pascal, *Une réorganisation au concret : l'implantation du lean manufacturing comme travail managérial*, Xlles journées internationales de sociologie du travail, Nancy, Avril 2009, 19 p.

WITTORSKI Richard, *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris, L'Harmattan, 1997, 239 p.

Annexes

Annexe 1 : Proposition d'intervention

PROPOSITION D'INTERVENTION DANS LE CADRE DU PROJET LEAN DE LA DOTC DE PARIS SUD

CADRE ET PRINCIPE D'INTERVENTION

Cette proposition d'intervention s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de master en « Développement des Compétences et Intervention dans les Organisations ». En effet, pour ce master, je dois mener un chantier opérationnel, avec une posture de consultant.

Elle s'inscrit dans les préoccupations de développement des compétences et de changement d'organisation en lien avec les enjeux des différents acteurs : DOTC, DI et UC / DRHRSC.

Pour cette intervention, plusieurs principes d'action et de déontologie seront privilégiés :

- Une entrée par l'analyse du travail, comme outil au service de développement des compétences et de la professionnalisation.
- Le recueil d'éléments factuels et objectivables, comme base à une analyse et à l'élaboration d'hypothèses en vue de prendre des décisions.
- Une démarche participative et concertée visant à associer les acteurs concernés dans les propositions formulées pour éviter le rejet et le manque d'opérationnalité.
- Lors du premier contact avec les acteurs rencontrés, l'objectif et le cadre d'action seront présentés. Les éléments recueillis auprès des personnes sollicitées seront systématiquement anonymisés dans les restitutions.

PROPOSITION D'INTERVENTION

Finalité et objectifs

A travers le contexte général, il apparaît que la mise en place de la démarche lean et la décentralisation d'une partie de la formation sont très liées. En effet, sur le site pilote lean de Paris Sud, la formation des opérationnels s'effectue en grande partie sur site grâce aux interventions d'un expert (l'équipier de la Direction Industrielle, consultant de DQI), des référents lean ou des encadrants intégrés à l'équipe projet local. Ainsi, le consultant dans son accompagnement des équipes de projet local joue t'il un rôle essentiel de facilitateur et de formateur. De même, pour les managers le passage d'une logique de prescripteur à une logique de formateur,

constitue un indicateur important de l'appropriation du lean par les opérationnels et de sa pérennité au niveau des établissements.

Cependant, même si le rôle des experts et des managers est clairement identifié en matière de transfert des savoirs sur le lean, plusieurs questions restent ouvertes :

- Qu'est-ce que recouvrent ces activités de formation sur site et quelles sont les situations d'apprentissage du lean pour les opérationnels ?
- Quelles compétences sont nécessaires pour ces « animateurs » de terrain ?
- Comment contribuer à professionnaliser ces acteurs dans le domaine du transfert des savoirs ?

C'est sur ces objets que je propose d'orienter mon intervention sur le terrain des trois sites pilotes lean de la DOTC Paris Sud.

Sur la base de ces observations, l'analyse visera à identifier les compétences des acteurs « animateur » de formation sur site pour pouvoir en dégager quelques pistes de développement et contribuer à leur professionnalisation.

Pour cela plusieurs objectifs seront menés dans le cadre de la phase pilote :

- Apporter un regard extérieur sur le dispositif d'accompagnement mis en place par l'équipier de la Direction Industrielle, les référents lean et les encadrants des équipes projet de chaque site pilote de Paris Sud.
- Identifier les éléments caractéristiques des situations d'apprentissages du lean pour les opérationnels des sites pilotes lean, sous l'angle des compétences mobilisées par les experts et les managers.
- Proposer des pistes de professionnalisation pour les différents acteurs intervenant dans le développement de compétences des opérationnels dans le cadre d'une démarche lean : équipier, consultant DQI, référent lean, encadrant...

Architecture du dispositif

L'intervention proposée s'inscrit dans le cadre du dispositif d'accompagnement des établissements et s'articulera sur différentes phases :

1. Observation et recueil de données

Cette phase s'appuiera sur des observations des situations d'apprentissages et les actions mises en œuvre dans le cadre de l'accompagnement des opérationnels : formation, accompagnement, réunion,...

Ces observations pourront être complétées par des entretiens avec les acteurs impliqués : équipier, consultant DQI, référents lean, encadrants, ...

2. Identification des compétences et savoir-faire mobilisés

Sur la base de l'analyse des données recueillies lors de la phase précédente, il s'agira de dégager les éléments caractéristiques des activités réalisées (intention, difficultés, ...), les principales compétences et savoir-faire requis et mobilisés par les acteurs.

3. Préconisation de pistes de développement des compétences

A partir des compétences identifiées précédemment, le but sera de proposer des pistes de développement prenant en compte des conditions de formation ou d'organisation. Ces pistes pourront être développées dans le cadre de parcours de formation ou de conditions d'accompagnement.

Calendrier de l'intervention

Phase / Restitution	Calendrier / Echéance
Observation et de recueil de données	Juin à décembre 2011
Identification des compétences	Février 2012
Préconisation de pistes de développement	Avril 2012

CONDITIONS DE FAISABILITE

Afin de mener à bien cette intervention, il s'agira de pouvoir réaliser des observations des situations de développement de compétences (formation, accompagnement...) et conduire des entretiens avec les acteurs concernés : équipier, référent lean, encadrants,...

Pour cela, les acteurs devront être informés de ma démarche par leur hiérarchie afin que je puisse les solliciter.

En fonction du nombre d'acteurs concernés un échantillon représentatif sera identifié pour participer aux entretiens individuels.

SUIVI ET PILOTAGE

Cette intervention pourra être suivie par la DOTC Paris Sud, lors des comités de pilotages périodiques.

En complément, une instance de suivi et de pilotage pourra être mise en place avec les acteurs de l'Université du Courrier ou de la Direction de la Formation et de la Direction Industrielle pour assurer une cohérence avec leurs enjeux respectifs.

Annexe 2 : Grilles d'entretiens

Grille entretien à destination des opérationnels en établissement ayant vécu l'expérimentation lean management

Consigne :

Dans le cadre de la mise en place de la démarche lean, je souhaiterais aborder :

- les points importants de l'expérimentation comme vous l'avez vécu,
- quel a été votre rôle et les principales activités que vous avez réalisées,
- ce qui a changé dans votre manière de travailler et ce vous avez appris,
- enfin les conditions qui vous permis de développer ces compétences.

Référent	Référent adjoint	Pilote de production	Question / Thème
			<i>L'expérimentation lean management (OPTEAM)</i>
x	x	x	Comment s'est passée pour vous l'expérimentation lean ?
x	x	x	Quels ont été les difficultés et les points de vigilance que vous en retenir ?
x	x	x	Quels sont pour vous les points positifs et les conditions pour que cette démarche réussisse ?
			<i>Rôle et activité</i>
x	x		Quel a été votre rôle et vos principales activités dans cette démarche ?
			<i>Changement et apprentissage</i>
x	x	x	Est-ce que cela a modifié votre manière de travailler et quels changements avez-vous constatés ?
x	x		A votre niveau quelles compétences sont développées dans la mise en place du lean management ?
			<i>Condition d'accompagnement</i>
x	x	x	Comment avez-vous été formé et accompagné dans la mise en place de la démarche ?

Grille entretien à destination de Consultant interne Direction Industrielle

Consigne : Dans le cadre de la mise en place de la démarche lean, je souhaiterai aborder :

- vos missions en matière d'accompagnement des étab. dans la mise en place du lean
- les points importants de votre activité réelle d'accompagnement en tant que consultant,
- les changements et apprentissages que vous visés,
- les compétences que vous devez mobilisées dans l'accompagnement,
- enfin les conditions qui vous permis de développer ces compétences.

Question / Thème
<i>Missions du consultant lean en matière d'accompagnement</i>
Quels sont votre rôle et vos missions dans l'accompagnement des établissements ?
Quels sont vos principaux buts à atteindre dans l'accompagnement des étab. dans la mise en place du lean ?
Comment pilotez-vous votre activité ? quels sont vos indicateurs de réussite ?
<i>L'activité d'accompagnement du consultant lean</i>
Quels sont les points clés de votre activité d'accompagnement des étab. ?
Quelles difficultés et contraintes particulières rencontrez-vous ?
Quels sont vos leviers d'actions et marge de manœuvre pour mettre en place le lean au niveau des étab ?
Quelles sont, pour vous, les conditions de réussite de la mise en place du lean ?
<i>Changement et apprentissage</i>
A votre avis, qu'est ce que cela va changé pour la ligne managériale et les agents ?
A votre niveau, quelles compétences sont à développer par la ligne managériale et les agents pour réussir la mise en place du lean management ?
<i>Les compétences mobilisées et nécessaires pour la mise en place du lean</i>
Quels sont les connaissances et savoir-faire métier qui doivent être maîtrisé par le consultant pour accompagner les étab. ?
Dans la mise en place du lean, qu'est ce qui fait la différence entre un consultant débutant et un expérimenté ?
<i>Condition d'accompagnement</i>
Comment avez-vous été formé et accompagné sur la mise en place du lean au Courrier ?

Grille entretien à destination des opérationnels en étab. commençant à mettre en place une démarche lean management

Consigne :

En vue de caractériser le processus d'apprentissage dans le cadre du lean management, je souhaiterai aborder :

- comment vous avez vécu le lancement de cette démarche,
- la perception de votre rôle et vos missions,
- les changements éventuels dans vos activités au quotidien et votre manière de travailler avec vos équipes,
- les difficultés et contraintes que vous avez rencontré,
- ce que vous en reprenez (points positifs, négatifs, points de vigilance),

Référent	Référent adjoint	Agent	Question / <i>Thème</i>
			<i>Rôle et activité</i>
x	x		Quels sont votre rôle et vos missions dans cette démarche ?
			<i>Changement et apprentissage</i>
x	x	x	Quels sont les changements que vous avez constatés pour vous, le management et les agents ?
x	x	x	Pour vous quels sont les acteurs et les conditions de ces changements ?
			<i>Condition de mise en place</i>
x	x	x	Quelles difficultés et contraintes particulières avez-vous rencontrées ?
x	x	x	Quels ont été les points positifs que vous en reprenez ?
	x		Qu'est ce que cela vous a apporté ?