

EDITORIAL

Saisissez « lean management » dans le moteur de recherche google, vous obtenez 626 000 réponses en quelques secondes ; à titre de comparaison le terme « management » seul génère 847 000 réponses, soit à peine plus. Cet exemple illustre l'omniprésence actuelle des principes LEAN.

Il est vrai que le Lean Management a ceci de particulièrement séduisant qu'il représente pour partie une mise en pratique dans l'entreprise d'une série de principes en vogue dans nos sociétés occidentales, tels que la recherche de l'amélioration continue, l'optimisation des processus, la chasse au gaspillage, une meilleure gestion du temps ou encore son caractère participatif.

Récemment d'ailleurs, un spécialiste du Lean proposait le cheminement inverse et d'amener le Lean depuis l'entreprise... à la maison¹. L'opportunité selon l'auteur d'enfin arriver à concilier vie professionnelle et projets personnels à travers l'application des outils Lean à la vie quotidienne : briefing hebdomadaire de la femme de ménage, mise en place d'un cahier de liaison avec la nounou, gestion rationalisée de l'ensemble des activités familiales, semaine scolaire comprise. Le Lean comme la solution à tout ?

Au risque de vous décevoir le dossier que nous vous proposons dans cette édition ne vous permettra sans doute pas de gagner jusqu'à 20% du temps que vous consacrez à l'envoi de cartes de vœux d'entreprise, ou à vos courses de Noël. Notre ambition n'est pas non plus de traiter le sujet dans sa globalité en quelques pages, mais bien de se concentrer sur une approche socio-technique fonctionnelle du Lean : face aux risques de déqualification du travail, d'augmentation des TMS, ou de désengagement des salariés, quelles adaptations concrètes peut-on proposer pour prendre en compte l'Homme au travail dans un projet.

CISTE

1. Thierry Castagné, « Changer de vie avec le LEAN... à la maison », 2013

La lettre

DÉCEMBRE 2014

n°54

Page une
Editorial

Page deux

- Le management à l'épreuve des faits
- En bref

Page trois

- A lire :
Les Décisions Absurdes

Page quatre

Interventions de Ciste

LE DOSSIER DU MOIS
POUR UNE APPROCHE
SOCIO-TECHNIQUE DU LEAN

ciste

LE MANAGEMENT

A L'ÉPREUVE DES FAITS



La MAD, Mise À Disposition de Salariés : une solution pleine de bon sens en période de turbulence d'activité !

Confrontée à la crise mondiale du secteur des matériaux semi-conducteurs en 2009, SOITEC, une entreprise de 1300 salariés dans le monde (dont environ 900 salariés en France, essentiellement basés sur le site de Bernin en Isère), a dû réfléchir à des solutions d'allègement de charges : très concrètement une baisse de la masse salariale.

en bref...

Ville de Grenoble. CISTE accompagne la Ville de Grenoble dans sa réflexion conjointe avec le CCAS sur la territorialisation de l'action publique. Un bilan organisationnel des actions engagées depuis 3 ans, un diagnostic participatif avec les équipes, et l'accompagnement de la chef de projet ont permis la formulation d'un scénario organisationnel commun aux deux directions DAST et DATPV.

Sara.legarnec@iste.fr kaminski@ciste.fr

Groupe Chambre d'Agriculture de Champagne-Ardenne : CISTE accompagne depuis plusieurs mois les Chambres d'Agriculture de Champagne-Ardenne dans leur projet de mutualisation. Après une première phase de travail consacrée à l'élaboration du projet stratégique, une deuxième est menée de façon participative avec les salariés pour analyser puis reconstituer les processus de travail.

Sara.legarnec@iste.fr parazon@ciste.fr

Syndicat National des Guides de Montagne. Comment aider des professionnels à nommer les situations critiques de leur activité ? CISTE a démarré pour le compte du Syndicat National des Guides de Montagne, un dispositif d'action-recherche sur les interactions entre guides en activité. Le processus de travail permet, en partant des pratiques, de co-construire progressivement les problématiques et les outils relatifs aux changements de pratiques professionnelles concernées.

childeric@ciste.fr

EDF, Centre d'ingénierie Hydraulique - Conduite du changement CISTE a été retenu pour accompagner les 7 sites du CIH dans la mise en œuvre de « Projet de coopération de Site » sur une période de 3 ans (2013-2015). Cette démarche managériale a pour but de permettre aux Chefs de services métiers et projets :

- D'accompagner la mise en œuvre des nouveaux modèles de Production et de Maintenance,
- De conduire les changements avec leurs équipes dans de bonnes conditions,
- D'atteindre les objectifs de performance attendus.

Les sites de Mulhouse, de Marseille et du Bourget sont en cours de déploiement.

meyer@ciste.fr

Chambre d'Agriculture 89 : actualisation de la stratégie et des modes de fonctionnement. Les élus et les directeurs de la CA 89 ont entrepris une mise à jour de leurs choix stratégiques, de gouvernance et d'organisation. Des principes directeurs ont guidé ce travail : adaptation à un contexte économique plus tendu, simplification de la gouvernance et mise en cohérence de l'organisation avec les enjeux régionaux.

La question de la mutualisation régionale a été notamment abordée avec un témoignage d'une personnalité extérieure au monde des chambres de d'agriculture.

Une feuille de route applicable pour la deuxième partie du mandat, datée et priorisée a été réalisée et a donné lieu à un fort consensus entre les participants.

CISTE a accompagné et animé l'ensemble de cette démarche.

kaminski@ciste.fr



La baisse de régime s'annonçait violente [c'est le propre du secteur qui connaît des cycles d'activité qui peuvent croître ou baisser rapidement de + 30 ou -30%], mais temporaire. « En France, dit Corinne Margot, la DRH du groupe, le 1er réflexe aurait été le PSE classique avec les licenciements qui vont avec ! Nous avons réfléchi à des solutions qui cadraient davantage avec le contexte et notre identité : l'ajustement était conjoncturel, au plus 2 ans, les

compétences de l'entreprise sont très pointues, nous ne souhaitons pas les perdre définitivement, et nous portons la valeur du réussir ensemble ».

La solution qui a été négociée et mise en place reposait sur trois outils : départs volontaires « classiques », financement de formations diplômantes longues et Mise à disposition de salariés (MAD). Les salariés restent juridiquement salariés de SOITEC et mis à disposition sur des missions de 12 à 18 mois dans d'autres entreprises. Pour Corinne Margot, c'est un dispositif gagnant pour tout le monde : « pour l'entreprise d'origine, si le levier financier est important dans la décision, la MAD permet de conserver la compétence et de la retrouver enrichie de nouvelles. Pour le salarié, sur la base exclusive du volontariat, c'est une garantie de conserver son emploi et de développer son employabilité. Pour l'entreprise d'accueil, c'est l'assurance d'avoir des compétences très pointues sur une mission spécifique, compétences qu'ils auraient beaucoup de mal à trouver en CDD ».

Certes, il a fallu lever de nombreuses appréhensions, aussi bien de la part des partenaires sociaux que des institutions comme la DIRECCTE : n'était-ce pas une opération de licenciements déguisés ? L'accompagnement et la communication ont été essentiels pour sécuriser l'opération : cadrage juridique, adéquation entre les compétences et la mission, conditions de réintégration avec des entretiens conduits 4 mois avant le retour dans l'entreprise, maintien de l'accès du salarié à l'intranet de SOITEC et possibilité de continuer à participer aux événements proposés à l'ensemble des salariés, etc. Au final, les 20 salariés sont rentrés à l'issue de leur MAD. En 2011 puis en 2013, l'opération a dû être reconduite, et les volontaires étaient beaucoup plus nombreux. Elle a concerné 50 salariés en tout.

Leçons de l'histoire : en cas de baisse d'activité **conjoncturelle**, construire un dispositif de MAD, est un outil de bon sens, qui, en prime permet de renforcer les compétences au niveau du territoire. Il faut « juste » que ce soit bien fait et accompagné.

Isabelle.childeric@ciste.fr

A LIRE

« Les décisions absurdes » de Christian MOREL

Christian Morel nous démontre que les organisations hautement fiables, contrairement aux idées reçues, ne misent pas seulement sur la technologie, la division du travail, le rôle de l'expert et les procédures pour assurer le « risque zéro » : elles mettent en place des actions reposant sur des lois sociologiques et cognitives. Il s'appuie pour cela sur de multiples exemples dans des secteurs les plus sensibles comme l'aéronautique, l'aviation, les hôpitaux, la marine nucléaire mais aussi à partir du quotidien en entreprise, en randonnée en haute montagne...

Dans son 1er livre, Christian Morel décortique des situations où le processus de décision mène à un résultat contradictoire à l'objectif visé : il s'intéresse à la persévérance dans l'erreur qu'il nomme « décision absurde ».

Son 2ème livre, écrit 9 ans plus tard, fin 2013, est consacré aux « métarègles de la fiabilité », c'est à dire aux principes généraux d'action pour éviter les décisions absurdes. Pour contrer les effets pervers de la dynamique de groupe, il développe plusieurs propositions, à partir d'expériences réelles. « La hiérarchie restreinte impliquée » désigne « le transfert marqué du pouvoir de décision vers des acteurs sans position hiérarchique, mais détenteurs d'un savoir et en prise directe avec les opérations » : à mettre en œuvre notamment dans les moments critiques en lieu et place d'un management directif plus communément admis. Un débat contradictoire organisé est constructif et une décision par consensus, c'est à dire avec droit de veto, permettent de ne pas tomber dans les pièges de la pression hiérarchique, de la communication silencieuse, de l'effet de groupe...

Il nous alerte aussi sur les interfaces pour lesquelles il faudra trouver des outils spécifiques : « on devrait s'interroger sur les coûts des interstices et pas uniquement sur les bénéfices attendus ».



Christian Morel met en avant que des politiques de non-punition des erreurs participent à réduire les décisions absurdes : pouvoir déclarer un presque-accident ou incident de façon anonyme va permettre d'enrichir la recherche des causes profondes et le corpus de bonnes pratiques.

Il insiste sur le rôle d'une « communication sécurisée » par le renforcement linguistique et visuel de l'interaction entre les acteurs : or, par exemple certaines professions acceptent mal la check-list alors que son efficacité n'est plus à prouver.

Enfin, une formation aux facteurs humains est indispensable pour que toute personne soit éclairée à partir de notions de psychologie et de sociologie sur les pièges individuels et collectifs dès qu'il y a échange, relation. Comprendre les fragilités de nos raisonnements (erreur de représentation, excès de confiance, fascination de l'objectif...) et mettre en place des astuces, des outils dans les processus concernés permettront d'améliorer la fiabilité des organisations. Quel changement de culture !

marsick@ciste.fr

Notre expérience avec Christian Morel :

CISTE a démarré pour le compte du Syndicat National des Guides de Montagne, un dispositif d'action-recherche sur les interactions entre guides en activité. Christian Morel (sociologue) et Rémi Kouabenan (Psychologue du travail) en sont les « garants sur le fond ».

Le processus de travail permet, à partir des expériences des guides, de nommer les situations critiques de leurs activités, d'identifier progressivement les problématiques rencontrées pour co-construire les outils relatifs aux changements de pratiques professionnelles pour une meilleure gestion des risques et des situations.

Accompagnement d'une démarche d'intégration managériale [Projet DIM]

MND Group
[Montagne Neige Développement]
[Ste - Hélène Le Lac - 73]

L'entreprise

Une PME internationale spécialisée dans l'aménagement et la sécurité en montagne avec 4 pôles : neige de culture, remontées mécaniques, sécurité des pistes, loisirs outdoor, constituée :

- d'une Holding avec des fonctions supports et une cellule Export
- de 6 Business Units de production
- de 8 filiales de distribution : Espagne, Italie, Suisse, Turquie, Slovaquie, USA, Autriche, Scandinavie (Suède)

La fabrication est localisée en 5 zones de production : 3 en France, 2 à l'étranger (Allemagne et Suède). L'activité est destinée à 70 % à l'exportation avec 50 distributeurs et 3000 clients dans 49 pays :

Le Groupe connaît une forte croissance : il est passé d'un CA de 13 à 62,5 MLS d'€ en 3 ans. Celle-ci se déroule largement par croissance externe avec une croissance organique soutenue. Parallèlement les effectifs ont grimpé de 90 à 300 collaborateurs.



La demande

La croissance externe ne se déroule pas toujours sans difficultés d'intégration des équipes et sans impacts sur les équipes en place dans le groupe et exerçant le même métier que les sociétés absorbées. On visait en particulier à :

- Mieux assurer la pérennité de l'état d'esprit et de l'ambiance qui ont prévalu lorsque l'entreprise était plus petite (proximité, esprit d'équipe, valeurs partagées, convivialité, circuits d'information et processus « courts », ...)
- Mieux assurer la pérennité du sentiment d'appartenance à la même entité
- Conforter de façon pérenne la cohérence de l'identité, des valeurs, des pratiques
- Donner à chacun le sentiment d'appartenance à la même entreprise

L'action des intervenants

Elle porte à la fois :

- Sur l'accompagnement de la DG dans sa démarche de consolidation de la culture commune et sa politique d'intégration de salariés au sein d'une PMI qui est en même temps devenu un Groupe
- Sur la construction et l'animation d'une équipe – projet DIM
- Sur la conception et la mise en œuvre d'une enquête interne :
 - Qualitative, auprès d'un échantillon représentatif de la population française et étrangère pour dégager des thèmes sensibles autour de l'intégration
 - Puis, quantitative auprès de tous les salariés du Groupe en France et à l'étranger
- Sur l'analyse des résultats des ces enquêtes
- Sur la construction et le lancement d'un plan d'action sur l'intégration managériale

Points significatifs

- Une collaboration CISTE/HEC/Junior Entreprise de l'IAE
- Un accroissement de la pertinence de l'action d'intégration managériale de MND
- Une vision globale et transversale des actions de progrès réalisés en matière d'intégration
- Une forte participation des personnels à ce travail : près de 75 % de répondants à l'enquête et des équipes – projets sur les actions lancées.

kaminski@ciste.fr

Directeur de publication
Denis Kaminski

Editeur de la publication
CISTE

Graphisme
Mado
madomadeleine@gmail.com

Impression
Imprimerie Alias
04 76 24 72 72
www.alias-graphique.com

Dépôt légal
DÉCEMBRE 2014

Site internet
www.ciste.fr

Contact
35, Avenue du Granier
38240 MEYLAN
Tel : 04 76 41 11 94

Fréquence de parution
semestriel

ciste

CENTRE D'INTERVENTION SOCIO-TECHNIQUE

35, avenue du Granier / 38240 Meylan
Tél / Fax 04 76 41 11 94
ciste@ciste.fr / www.ciste.fr