

Le rôle de la dynamique communautaire dans la mise en œuvre d'une démarche de *lean management* : le cas Yves Rocher

Par Johan GLAISNER

Chaire « Management du Travail Vivant », Ircorn

et Olivier MASCLEF

Chaire « Management du Travail Vivant », Ircorn

Chercheur Associé au LEMNA, Université de Nantes

En 2006, le Groupe Rocher Opérations (GRO), la filiale qui regroupe la production et la *supply chain* du Groupe Yves Rocher, commence à mettre en place le *lean management* en vue d'optimiser son processus de production et de distribution. Douze ans plus tard, force est de constater que la démarche a été une franche réussite : non seulement l'entreprise a atteint ses objectifs industriels et économiques, mais encore le *lean* s'est déployé dans un climat social extrêmement bon et une appropriation généralisée. Cette réussite interroge, tant le *lean management* a été décrié : on lui reproche régulièrement la « casse sociale », le manque d'efficacité et l'irrespect du travail réel. Notre recherche vise à comprendre comment une telle appropriation a été possible. Nous verrons que cette réussite vient du fait que l'entreprise fonctionne comme une communauté de travail (une dynamique fusionnelle créée par des communs, de la convivance et une structuration commune du monde), et que le management joue délibérément le jeu de cette communauté.

Introduction

En 2006, le Groupe Rocher Opérations (GRO), qui regroupe les activités de production et de *supply chain* de l'entreprise Yves Rocher, se lance dans le *lean management* (dénommé ci-après *lean* ou TPM pour *Total Productive Management*), une démarche d'amélioration continue de l'ensemble de sa chaîne de valeur. À cette époque, l'entreprise spécialisée dans les cosmétiques anticipe les évolutions structurelles qui pèseront sur son secteur : tension concurrentielle, exigence accrue de qualité, rapidité de mise sur le marché et nécessité de stopper la hausse des coûts à partir de 2009, pour ensuite les baisser de 2 % par an à partir de 2012. S'appuyant sur les expériences issues de l'industrie automobile, tout en respectant les usages et la culture très collective de l'entreprise, la direction de GRO décide de déployer la démarche du *lean* en se donnant du temps.

La recherche que nous présentons montre que la démarche de *lean*, déployée sous le nom de SEQUOIA, a été une réussite. Non seulement, GRO a respecté – et respecte encore – les objectifs économiques qu'il s'était fixés, mais encore, il a déployé cette démarche

dans un contexte de satisfaction et d'appropriation de ses salariés.

Or, il existe un consensus fort pour reprocher au *lean* sa valorisation exclusive des critères économiques au détriment du social (Coutrot, 2018 ; Stimec *et al.*, 2010) : comment expliquer que le *lean* ait aussi bien réussi et soit aussi bien accepté par les salariés de GRO ? Nous pourrions nous contenter de dire que GRO a parfaitement appliqué les principes du *lean* (capacité d'observation du terrain, formation permanente, travail sur les *process*, juste à temps, etc.). L'étude de cas montre que cette réponse est insuffisante : les données collectées mettent en lumière que les principes du *lean* se sont incarnés dans un management particulièrement attentif au travail réel et à la dimension collective du travail.

Dans une première partie, nous présenterons le cas GRO (description et stratégie) et la mise en place du *lean*. La deuxième partie sera consacrée au *design* de la recherche ainsi qu'à la méthode de collecte des données. Dans la troisième partie, nous expliquerons la réussite de la mise en place du *lean* : nous montre-

rons que cela a été possible notamment grâce à un management particulier (à la fois cohésif et attentif au travail réel), la subsidiarité à tous les niveaux, la capacité d'agir et l'inscription dans un temps long permettant l'apprentissage de la méthode. Dans une quatrième partie, nous pointerons le fait que ces éléments explicatifs mettent en lumière le rôle d'une dynamique particulière : la communauté. Nous finirons sur les préconisations managériales issues de notre étude, et les limites de celle-ci.

Le cas GRO

Le Groupe Rocher Opérations

Fondé en 1959 par Yves Rocher à La Gacilly en Bretagne, le Groupe Rocher, spécialisé dans les cosmétiques, regroupe 8 marques dont Yves Rocher. L'entreprise est présente dans 110 pays, emploie 15 000 salariés dans le monde et réalise un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards d'euros.

Le Groupe Rocher Opérations (GRO) est une filiale du groupe en charge de la production et de la distribution de plusieurs marques : Yves Rocher, Dr. Pierre Ricaud, Daniel Jouvance, ID Parfum, Kyotis, Floremare.

Notre recherche a été réalisée au sein des 4 sites principaux situés à la Gacilly : La Croix des Archers (distribution aux personnes), La Villouët (distribution vers les magasins) et Les Villes Geffs et Ploërmel (production).

Globalement, le Groupe Rocher est en croissance, mais l'évolution de la concurrence et des modes de production et de distribution oblige GRO à se réorganiser. Cela se traduit par un objectif d'économies de 500K € par an. Parallèlement, le Groupe Rocher demande à l'ensemble des autres services de baisser leurs charges de 2 % par an.

Nous présentons ci-dessous la manière dont le *lean* s'est déployé chez GRO. Afin de reconstituer cet historique, nous nous sommes appuyés, d'une part, sur des documents internes présentant cette méthode et sa diffusion et, d'autre part, sur 16 entretiens sur lesquels nous reviendrons dans la partie méthodologique. Le tableau 1 présente les services et fonctions des personnes interviewées.

Le lean chez GRO : histoire d'un déploiement

Depuis le milieu des années 2000, plusieurs évolutions importantes ont contraint GRO à redéfinir sa stratégie industrielle. Si la vente à distance reste un moyen de distribution significatif pour Yves Rocher, l'émergence de boutiques dans des espaces commerciaux a contraint le Groupe à revoir l'organisation de sa distribution. Par ailleurs, le souhait de proposer des produits cosmétiques fabriqués avec des matières premières de qualité et accessibles à leurs clients contraint à maîtriser les coûts de production. C'est dans ce contexte que GRO a progressivement mis en place un management spécifique capable de répondre à ces enjeux.

Tableau 1 – Qualité des personnes interviewées

Initiales	Service	Fonction
Production		
MC	Palettisation	Leader
MG	Méthode et Maintenance	Technicien
YG	Fabrication	Leader
ELC	Direction industrielle	Directeur
VL	Qualité et Performance	Responsable
AL	Qualité et Performance	Technicien
BM	Amélioration continue	Coordinateur TPM
SS	Amélioration continue	Responsable
JT	Amélioration continue	Technicien
Distribution		
EB	Picking Unitaire	Opératrice
CB	RH	RRH
MB	Excellence Opérationnelle	Adjoint au Dir.
SD	Approvisionnement	Leader
MF	Picking Unitaire	Opératrice
MM	Picking Unitaire	Leader
SM	Colisage, Prép. de Commandes	Leader

Venu du monde automobile, ELC – l'actuel directeur industriel arrivé il y a une dizaine d'années dans le groupe – a rapidement pris conscience que d'importantes économies pouvaient être réalisées. Il fallait pour cela être davantage attentif aux modes de production et à la gestion de la qualité. Il a alors tenté de mettre en place, à son échelle, des méthodes d'amélioration continue qu'il avait connues dans le secteur automobile, inspirées du *lean management* et du *Total Productive Management* (TPM – autre terme pour qualifier le *lean*).

Cette méthode est d'abord testée dans une petite usine bretonne. Ce qui pouvait paraître comme un frein se révèle un atout : « *on était sur une petite usine, la plus petite usine bretonne qui, à cette époque-là, faisait un peu office de laboratoire test* ». Tout ce qui était mis en œuvre allait être « *éventuellement déployé dans les autres sites. On a été les premiers à développer la TPM.* » (ELC).

Mettre en œuvre cette méthode au sein d'Yves Rocher relève du changement de culture : « *Il y a 12 ans, le mot "productivité" était manipulé avec grande précaution parce qu'il était péjoratif et faisait peur* ». Pour parvenir à faire évoluer les mentalités, ELC s'appuie sur l'opportunité d'un changement organisationnel :

« *Mon patron de l'époque souhaitait faire une évolution d'organisation, nous voulions mettre en place des Unités Élémentaires de Travail : des "mini-usines" au sein de l'usine qui devaient s'appuyer sur des "leaders"* » (ELC)

La difficulté vient du fait que ces leaders « *sont tous issus de l'atelier* » et « *on les nomme [...] pour devenir patrons de petits périmètres, accessoirement patrons de leurs anciens collègues !* » Conscient que « *ce n'est pas un super cadeau* », ELC souhaite les accompagner en les dotant « *d'outils, de méthodes de travail qui vont les distinguer, les légitimer dans le temps.* » Ainsi, il est décidé de « *leur fournir les outils de la TPM, la capacité d'animer leurs équipes à travers des indicateurs, de pouvoir déclencher des groupes de travail face à des problématiques en utilisant des méthodologies connues, reconnues, usitées à travers le monde* » car « *c'est ça qui demain va leur permettre de justifier leur poste [...], de bien se positionner dans l'entreprise* ». L'objectif n'est pas de mettre en place une méthode d'amélioration continue mais « *d'asseoir une nouvelle ligne managériale dans l'atelier* », « *des retombées complémentaires* » étant espérées.

Sur le premier site pilote, les résultats sont positifs : la nouvelle ligne hiérarchique est en place et légitime. La direction industrielle de l'époque, qui prend connaissance de ces résultats, demande alors que l'on fasse essaimer le *lean* dans d'autres usines. Pour parvenir à gérer ce changement, le déploiement de la méthode a pris son temps. La phase test a duré deux ans et a consisté en de « *petites touches homéopathiques* ». La première étape consistait à mettre en place des indicateurs afin d'expliquer la « *non-performance* », et à trouver des explications « *par grands thèmes* ». Il y a un vrai processus d'expérimentation qui s'instaure, une sorte de proto-

typage qui permet d'apprendre et de comprendre le fonctionnement de cet outil d'amélioration continue, de le maîtriser et de le diffuser petit à petit.

Le résultat est au rendez-vous : « *les gens étaient fiers* », « *c'était vachement intéressant !* », « *la démarche nous a permis d'augmenter notre capacité de production* » (BM) Du point de vue de la rentabilité, des économies substantielles sont réalisées, une meilleure productivité est atteinte « *sans qu'il y ait un risque pour l'emploi !* » (ELC), mais au détriment des nombreux intérimaires présents sur le site.

Fort de ses premiers succès, la méthode s'étend à toutes les usines. Elle permet d'accompagner la décision d'une baisse des charges systématiques de 2 % par an depuis 2012, et accroît la rentabilité.

Une démarche stabilisée

Après la phase expérimentale, la méthode se structure sous l'appellation SEQUOIA. Huit piliers sont constitués, correspondant chacun à une grande thématique : sécurité, qualité, amélioration ciblée, maintenance, logistique, nouveaux produits, gestion autonome et développement des compétences. Chaque pilier regroupe des chantiers qui concernent la thématique choisie. Ces chantiers sont pluridisciplinaires et associent différents métiers et niveaux hiérarchiques. Pour animer l'ensemble, un coordinateur TPM est nommé sur chaque site. Le pilotage des chantiers s'appuie sur des indicateurs de performance liés à chaque thématique. Des systèmes de fiches se mettent en place pour permettre à chaque collaborateur d'émettre des propositions, de suivre les chantiers. Des réunions de coordination sont initiées à différents niveaux, à l'instar des réunions PEPS (Piloter Ensemble la Performance du Site).

Après un pic dans le déploiement de la méthode d'amélioration continue, les sites ont progressivement pris leur vitesse de croisière. « *Il y a des moments où on avait 20 chantiers en même temps ! Pour pouvoir porter cela il faut mettre une structure autour : ça devient une grosse démarche. [...] En 2012, on a commencé à lever le pied* » (ELC). Logiquement, les plus gros chantiers, les plus visibles, sont achevés dans cette période et ont permis l'acquisition d'outils de production plus performants. Une forme d'évolution culturelle accompagne l'appropriation de la méthode : « *Il y a des choses qui étaient aussi un peu des "gros mots", là on a des barrières qui commencent à tomber, on assume d'acheter des machines avec des cadences plus élevées malgré les baisses d'effectifs* » (ELC). La démarche prend tellement qu'il est envisagé d'aller chercher un *award* auprès des Japonais mais le processus est finalement jugé trop coûteux.

En visitant les sites industriels, il est facile de constater que la démarche s'est diffusée un peu partout mais qu'il existe encore des lieux où elle est en cours de développement plus de 12 ans après les premiers essais pilotes. Pourtant, « *le lean, c'est pas que du lean, c'est le projet de toute l'entreprise* » (VL). En effet, l'entreprise évolue avec la mise en place de cette méthode : « *c'est l'organisation qui s'est calquée sur les piliers* » (BM).

Cet outil de management de la qualité et de la performance est perçu comme positif par l'ensemble des personnes rencontrées. Personne ne cache les éventuels échecs et difficultés, mais tout le monde s'accorde sur l'intérêt de cet outil : le *lean* « *ça responsabilise. Ça rend autonome. C'est une autre façon de voir ses 8 heures de travail, ça satisfait, on fait son travail correctement* » (SS).

Le Lean Management : entre tension et succès

Le terme *lean* désigne une démarche qui mobilise un ensemble de principes et d'outils qui tendent à optimiser la productivité d'une entreprise. *Lean* renvoie métaphoriquement à l'idée d'amaigrissement. Il s'agit de limiter fortement les gaspillages par la responsabilisation des collaborateurs, tout en augmentant l'efficacité et la qualité. Présenté parfois positivement (Ballé et Beauvallet, 2016) et parfois avec un regard plus critique (Bertrand et Stimec, 2011 ; Stimec *et al.*, 2010), le *lean* fait débat.

Ainsi, selon une étude publiée par l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) réalisée par Lux *et al.* (2013), la chasse aux gaspillages et aux actions à faible valeur ajoutée impliquée par le *lean* peut avoir comme corolaire une densification du travail, une mise sous tension des opérateurs, l'émergence d'injonctions paradoxales, voire une invisibilisation du travail par la concentration sur des indicateurs de gestion. Ainsi le *lean* peut être source d'une augmentation des accidents du travail, des troubles musculo-squelettiques (TMS) et des risques psycho-sociaux (RPS)

Ces points de vigilance mis en évidence par l'INRS sont largement documentés dans la littérature scientifique. Ainsi, Dubouloz (2010) pointe le fait que l'introduction du *lean* tend à détruire certaines règles sociales dont la stabilité précédente était source de sens pour les acteurs, voire constituait des routines organisationnelles. L'introduction du *lean* nécessite de reconstruire ces routines et doit normalement les favoriser. Pour ce faire, la subsidiarité et la participation des salariés doivent exister, différents types de régulation doivent se mettre en place (autonome et conjointe). Or, Stimec *et al.* (2010) mettent en évidence que la pratique du *lean* conduit dans certains cas à une communication uniquement *top-down*, laissant peu d'initiative aux salariés. La chasse aux gaspis peut se traduire par l'élimination du dialogue pourtant nécessaire à la régulation autonome que les réunions « officielles » ne parviennent pas à compenser. Le *lean* est censé favoriser les échanges sur le travail. Or, comme le montrent encore Bertrand et Stimec (2011), il y a un risque que ces réunions de travail deviennent des « coquilles vides ».

Par ailleurs, Stimec (2018) met en avant que le *lean management* doit être associé à une démarche d'apprentissage organisationnel. Sinon, la méthode est perçue comme « un temps subi, sans valeur ajoutée », une simple augmentation quantitative des temps de réunion mais sans réel impact. Pour que le *lean* ait un effet positif, il est indispensable qu'il n'y ait pas d'empêchement au travail bien fait car

c'est une source majeure de risques psychosociaux, d'accident au travail ou de troubles musculo-squelettiques (Clot, 2010 ; Stimec, 2018).

Enfin, la place et la latitude laissées au management intermédiaire sont centrales dans la réussite de ce processus. Or, Bertrand et Stimec (2011) observent que la mise en œuvre de ce dernier se rapporte parfois à « une stricte séparation entre la conception du travail et son exécution », renvoyant alors à une forme organisationnelle taylorienne qui écarte le management, provoquant désengagement et résistance passive.

De fait, comme le rappelle Valeyre (2006), l'organisation en *lean management* est davantage pathogène que les organisations tayloriennes. Cependant, pour Stimec *et al.* (2010), le *lean* « pourrait être tout fait supportable si on n'oublie pas que dans *lean management*, il y a aussi *management* ».

Or, l'expérience que nous avons observée chez GRO semble positive. Il nous apparaît dès lors intéressant de nous arrêter sur les caractéristiques du management qui a accompagné et qui accompagne encore la démarche *lean* chez GRO. Cet article ne vise donc pas à décrire simplement le *lean* dans cette entreprise, ou à évaluer son efficacité, mais souhaite mettre en lumière certaines dynamiques managériales et collectives qui ont favorisé la mise en place de ces méthodes. Il nous semble particulièrement important d'investiguer la manière dont la dimension collective du travail a été mobilisée pour réussir la diffusion du *lean* dans cette entreprise.

Méthodologie

L'enquête menée chez GRO, construite comme une démarche inductive et compréhensive (Dumez, 2016), ne teste pas un modèle explicatif *a priori* mais tente de faire émerger, à partir du sens donné par les acteurs, de leurs actions et de leurs intentions, les raisons d'un certain succès dans le déploiement du *lean* au sein de l'entreprise.

Nous avons mené une enquête auprès de deux services : la distribution et la production. Nous avons réalisé 16 entretiens semi-directifs avec des personnes de différents niveaux hiérarchiques, impliquées à différents degrés dans la démarche d'amélioration continue (cf. Tableau 1). Le guide d'entretien visait à retracer l'histoire du déploiement du *lean* et son fonctionnement actuel, et s'intéressait aux relations de travail entre collègues et avec la hiérarchie, au regard porté sur le travail réalisé, aux initiatives prises par les salariés. Par ailleurs, huit temps d'observation non participante, dont une du CODIR, ainsi que des entretiens « à chaud » pendant l'activité sur le lieu de travail, ont été réalisés. Cette façon de trianguler les données entre entretiens semi-directifs, « à chaud » et observations permet aux chercheurs de percevoir les convergences et décalages entre les déclarations et la réalité des pratiques.

La démarche de collecte des données a été menée en deux temps à huit mois d'intervalle. Cela a permis

une prise de distance après les premières interviews et observations afin d'affiner les questions lors du second panel.

Les données recueillies sont analysées selon une démarche systématique d'analyse des données telle que recommandée par Gioia *et al.* (2013). Comme le présente la figure 1 ci-dessous, les résultats de premier niveau sont l'expression des manifestations du fonctionnement du *lean* vécu par les équipes de GRO. Ceux de second niveau tissent des liens afin de faire émerger une construction théorique spécifique. Enfin, nous mettons en relations ces catégories avec des concepts issus de la littérature sur la communauté.

Le plan de la suite de l'article suit cette démarche : dans la section 3 sont présentés les résultats de second niveau, et la section 4 discute les deux dimensions communautaires qui émergent de l'étude de cas.

Résultats

Un management cohésif et attentif au travail réel

Le management de GRO se caractérise par une très bonne connaissance du travail réel, par un rejet de la compétition interne entre salariés et équipes, et par un souci de la performance. Il n'hésite pas à s'appuyer sur une prescription rigoureuse et des outils de formalisation du travail.

Les managers, leaders ou opérateurs portent une attention constante à la cohésion du collectif de travail. Celle-ci se caractérise par plusieurs dimensions. La première concerne le refus d'un climat de compétition entre les salariés, les équipes ou les services. La mise en œuvre du *lean* au sein de GRO

s'est accompagnée de l'émergence de nombreux indicateurs de performance. Pourtant, malgré leur omniprésence, les leaders affirment se garder de toute comparaison : « *je n'ai jamais comparé une personne à une autre ! Chacun fait sa productivité, chacun a son agenda* » (MM) Ces outils de pilotage sont plutôt mobilisés pour fixer à chacun des objectifs selon ses capacités. Evidemment, des systèmes de rétributions s'ajustent en fonction de la productivité individuelle et collective, mais personne n'est sous pression pour atteindre un standard, même s'il existe. Cette exemplarité rejaillit sur le comportement des salariés qui affirment : « *Non, il n'y a pas de compétition entre nous.* » (EB)

Par ailleurs, les managers sont jugés extrêmement « accessibles », « proches et à l'écoute » par les salariés, renforçant ainsi l'entraide mutuelle dans les équipes. De fait, comme nous le rappelle une responsable, « *je suis chaque jour sur le terrain* » (VL). Certains outils du *lean* sont investis dans cet esprit de proximité. Quatre fois par semaine a lieu une réunion « PEPS » (Pilote Ensemble la Performance du Site) dans la zone de palettisation. La responsable hiérarchique, MC, anime la réunion. Ces temps de réunion sont appréciés par les encadrants qui les investissent pour d'autres échanges :

« *Moi, j'aime bien parce que c'est vraiment un moment d'échange avec les personnes comme on n'est pas nombreux. En plus, ils me font voir d'autres anomalies, d'autres événements. Quand ils disent "On a ça, on a ça", j'hésite pas à leur dire "Fais l'étiquette rouge, fais l'étiquette bleue..." Voilà. Ça permet vraiment de faire remonter tous leurs petits tracas. On sent un peu la température, du coup, en faisant ce point-là.* » (MC)

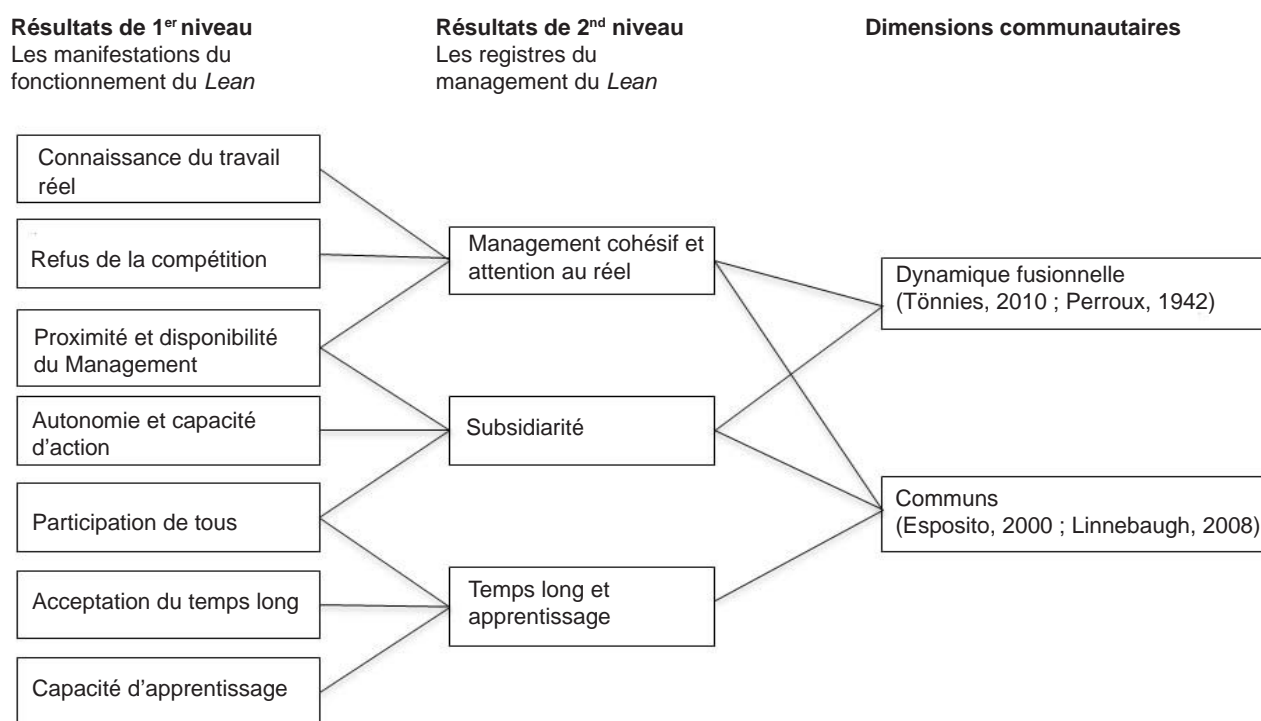


Figure 1 - d'après Gioia *et al.*, 2013

Grâce à ces réunions PEPS, les managers gardent une profonde connaissance du travail réel de leur équipe. Ces réunions régulières sont finalement vues comme un « prétexte » pour avoir accès à un travail réel qui, en temps normal, pourrait leur échapper :

« C'est un prétexte en fait. Oui, c'est vraiment le moment où on s'arrête 10 minutes avec eux pour parler avec eux, balayer tous les thèmes : sécurité, qualité, performance. Du coup, parfois c'est moi qui pars avec une liste de courses, en fait. Ça fait partie du jeu ! » (MC)

D'ailleurs, dans la mise en œuvre du *lean*, la direction a explicitement décidé de ne pas se focaliser sur les critères de rentabilité et de performance économique, mais bien de porter son attention sur l'ensemble de la démarche d'amélioration continue, notamment les variables couramment associées au travail réel vécu par les salariés :

« On ne travaille pas que sur la perf ! On travaille sur la sécurité, on travaille sur la qualité. On travaille sur les bénéfices plus larges que la performance. Ça, je pense que c'était un plus d'avoir attaqué toutes les thématiques, y compris l'ergonomie. » (ELC)

La proximité entre opérateurs et managers, créée de fait par la mise en œuvre du *lean* même, conduit à une grande confiance dans le travail des équipes.

« Ah, moi, je ne m'inquiète pas. De ce côté-là, je suis tranquille. De temps en temps, je fais mon petit tour, je regarde parce que, c'est normal, j'ai un regard extérieur, je ne travaille pas complètement comme eux, je leur donne quelques petites notes en plus, mais franchement... » (MC)

De fait, les salariés sont écoutés et pris au sérieux. Quand ceux-ci émettent des étiquettes à destination des managers pour signaler ce qu'ils jugent eux-mêmes être un dysfonctionnement ou pour proposer une idée d'amélioration, ils savent que leur étiquette sera traitée.

« Ils font des étiquettes, c'est pris en compte, c'est géré. Donc, forcément, ça en amène d'autres. [Si] les personnes avaient émis des choses dont, à la limite, on n'aurait pas du tout tenu compte, en fait [ce serait] terminé ! On s'arrête. » (MC)

L'observation est à la base du *lean*. Dans le vocabulaire dédié, c'est la notion de *gemba*, c'est-à-dire le « terrain ». Il s'agit de développer une capacité d'apprentissage à partir de l'observation du terrain et de la volonté de résoudre des problèmes. Chez GRO, il y a une intrication forte entre observation des processus et attention portée au travail des personnes et, finalement, aux personnes elles-mêmes.

« C'est un peu ça aussi le métier : aller écouter les gens (...) s'intéresser à eux, parce que ce n'est pas que des opérateurs qui vont faire 8 heures de travail de 5 heures à 13 heures, c'est aussi ne pas parler que du travail. (...) C'est garder le lien aussi. On ne manage pas qu'avec le bâton et la règle et dès que ça ne va pas, on tape sur les doigts. Moi, je ne conçois pas comme ça. Je n'ai

jamais conçu comme ça. On est là aussi pour les écouter. » (MM)

Cette proximité et cette capacité d'écoute n'excluent pas pour autant une vraie rigueur dans le travail. Le management a un rôle de validation et de prescription. Il y a des objectifs clairement identifiés : « Donc notre objectif, il est de 0,5 %. Donc, quand on est en dessous de 0,5 %, on est bon. Au-dessus, c'est qu'on a eu un souci. » (SS)

La subsidiarité et la capacité d'agir

La mise en place du *lean* chez GRO s'est accompagnée d'une grande liberté accordée aux salariés en matière de prise d'initiative quant à la démarche, de capacité d'agir et d'autonomie dans leur contexte de travail. L'entreprise a toujours cherché à avoir un fonctionnement le plus subsidiaire possible.

« Chez GRO, on sait que la solution idéale, c'est celle qui vient des gens qui la vivent au quotidien. » (CB)

La subsidiarité spécifie aussi qu'un échelon supérieur ne peut faire que les tâches qu'un échelon inférieur ne peut pas réaliser. Cette exigence implique la confiance, mais aussi une autonomie forte.

« À un moment donné, si on veut que les gens soient autonomes, il faut leur donner les moyens en leur donnant tous les outils, en leur faisant faire, plutôt que de faire à leur place. » (YG)

De fait, les cadres de direction ont toujours donné la capacité d'agir là où le travail s'effectue et là où la compétence se trouve. Quand la direction prend une décision censée s'appliquer dans les échelons inférieurs – comme cela a été le cas avec la mise en place du *lean* management – cette décision implique toujours la participation de ces échelons inférieurs quant à la mise en œuvre concrète, les délais d'avancement, la composition des équipes en charge de cette mise en œuvre, etc.

« Dans tout ce qui est pilotage de l'amélioration continue et de SEQUOIA, (...) les problèmes et les solutions doivent venir du terrain, et non pas d'en haut, d'animer vraiment la démarche de cette manière-là, parce que la situation idéale, qui plaît et qui va marcher, elle vient forcément des gens, de la vie au quotidien. (...) Tout ça c'est fait avec des équipes, en fait. C'est pas un ingénieur tout seul qui décide le truc ! » (CB)

La culture de GRO a toujours donné la priorité à la participation des travailleurs dans les projets, les propositions, les prises d'initiatives, l'utilisation des compétences et des expériences existantes en interne. Cette culture influence très nettement le déploiement de SEQUOIA.

« Aujourd'hui, on essaie d'intégrer les gens de l'atelier au maximum dans la démarche, leur laisser le temps, qu'ils réfléchissent, travaillent avec nous, qu'ils apportent d'autres solutions aussi. (...) Ça demande plus de temps mais, au final, sur l'année, ils font beaucoup plus de choses en autonomie. C'est ce qui est intéressant. » (JT)

Ainsi, quand le groupe lance un chantier dans le cadre d'un des piliers SEQUOIA, le groupe de travail en charge de ce chantier se structure de façon autonome. Par exemple, le pilier « Sécurité » a un jour décidé de réduire les chutes d'escalier (environ 10 par an) :

« Le responsable du pilier sécurité dit : "je vais faire un chantier, un groupe de travail !" Donc je nomme un pilote, j'identifie un pilote qui a quelque chose à piper (sic). Ça peut être quelqu'un qui a des notions techniques. Ensuite, le pilote s'équipe d'une équipe, donc le reste des opérateurs. (...) Après il se fait aider parce que cela peut faire appel à de la réglementation. Donc, il peut y avoir une infirmière sur ce sujet-là. On se met d'accord sur une méthodologie et puis on va tester des choses, on va voir si ça marche mieux. » (BM)

Au-delà, le *lean* a même renforcé cette subsidiarité. Il a officialisé la pratique d'échanges directs entre travailleurs concernés par des problématiques communes. Ainsi, par exemple, dans la *supply chain* :

« On n'est pas obligés de passer par notre responsable. [...] Si on a besoin de modifications sur un process, on va voir directement la maintenance "Voilà, à tel endroit, il y a tel souci. Qu'est-ce qu'on peut faire ?" » (MM)

Mais donner la capacité d'agir là où le travail s'effectue et là où la compétence se trouve s'accompagne aussi d'un soutien et d'une disponibilité forte des échelons supérieurs. Ce point constitue l'autre composante de la subsidiarité. De fait, la mise en œuvre de SEQUOIA s'est accompagnée d'une très grande disponibilité des managers.

« Ce qui me rend fière, c'est d'être le liant entre le projet et l'opérateur. Ce n'est pas juste un projet qui fait beau, c'est réel ! Je suis sur le terrain tous les jours. » (VL)

« Ce que j'apprécie dans la ligne hiérarchique, c'est que tout le monde est disponible. Et ça, ça aide vachement ! J'ai connu une ancienne vie, allez frapper à la porte, ça répond pas, la porte est toujours fermée, ou vous avez l'impression de déranger. » (MM)

La capacité d'apprentissage et le temps long

Le déploiement du *lean* s'est fait progressivement et aujourd'hui encore, la méthode n'est pas en place partout. Certaines usines initient actuellement des lignes pilotes. Ce temps de déploiement est assumé :

« Il faut laisser un peu de temps : un temps pour montrer, démontrer que ça peut fonctionner, que ça a des bénéfices induits aussi chez eux (les opérateurs) » (BM)

Le déploiement du *lean* s'est fait par "petits pas" mais les personnes se sont approprié l'outil d'abord parce qu'il était une occasion de répondre à leurs besoins et à leurs difficultés quotidiennes :

« En fait, c'est vachement mieux parce qu'on a réglé plein de problèmes. Ça nous embête moins en courbe de prod. (sic) [...] parce que, contrai-

rement à ce qu'on pouvait imaginer, le fait que la ligne s'arrête toutes les 5, 10 minutes pour un problème, ça embête les gens. Ça leur casse le rythme et ça les perturbe. Et en fait, le retour qu'on avait c'était : "Oh c'est bien ! Maintenant la ligne marche ! On n'est pas embêté ! C'est vachement mieux" » (ELC)

Derrière ce temps long par « petits pas », il y a une forme de bricolage de la méthode qui a permis son appropriation, une forme de maîtrise cognitive croissante comme le propose Proulx (2002). Lorsque le directeur industriel parle du processus de diffusion de la méthode, il explique qu'il a fallu « de la rigueur mais de la rigueur adaptée, une montée en puissance. » (ELC). Les premiers tableaux qui permettent de référencer les actions à mener sont jugés « imbuables et compliqués à comprendre » par l'ensemble des opérateurs qui ne se sont pas privés de le signaler à leur hiérarchie. La question est alors « comment le rendre plus visuel, plus ludique ? » (ELC). C'est alors que se met en place une démarche d'amélioration des outils de gestion. Le collectif a ainsi permis de « remasteriser » l'outil.

Cette articulation entre le temps et l'apprentissage met en évidence une démarche managériale spécifique : parce que le management connaît le travail réel des salariés, il a conscience qu'il est nécessaire de prendre du temps et de tolérer les échecs pour favoriser l'apprentissage. Car, bien sûr, « il y a eu des fiascos : on a fait bosser des gens pendant 3 mois et après on n'avancait pas d'un iota. Et ça a créé des frustrations, de la déception... évidemment. » (ELC).

Cette démarche provoque une conscientisation du temps chez tous les opérateurs : « il y a une capacité à mieux appréhender le temps, d'une certaine manière à l'optimiser. » (BM). Le personnel de maintenance prend conscience que les opérations d'entretien et de nettoyage pourraient se faire sur des temps « cachés » :

« Ces actions qu'on fait chaque mois (et pour cela on est obligé d'arrêter la ligne pendant 8 heures), est-ce qu'on ne peut pas profiter des arrêts inopinés pour réaliser nos actions de nettoyage ? Vérifier les organes qu'on avait à vérifier tous les mois ? » (Opérateur de maintenance)

Cette meilleure maîtrise du temps est favorisée par la collaboration et le dialogue que permet le *lean* entre les corps de métier :

« Tout ça, il y a eu un travail de longue haleine, à peu près 2 mois, à la fois en salle et sur le terrain, parce que c'est sur le terrain qu'on voit les choses. D'où l'importance d'avoir tous les corps de métier : le maintenancier, les pilotes de ligne... ». (SS)

Cette prise en compte du temps et de l'apprentissage facilite la gestion des erreurs. Les outils du *lean* deviennent des atouts managériaux en cas de problème. Face aux erreurs, l'application du *lean* a permis de gagner en objectivité et de sortir de l'explication fataliste courante : « c'est l'humain ». « Avant dans les causes racines, il y avait 50 % d'erreur humaine » (VL). La mise en place de « Fiches HERCA (Human

Error Root Cause Analysis) » facilite la mise en relation entre le manager et le collaborateur afin de parvenir à une analyse juste des causes d'erreur. Avant de juger la personne, on vérifie d'abord qu'elle a la bonne formation, ensuite qu'il y a des instructions de travail claires sur le lieu d'application, puis que l'environnement de travail et l'ergonomie sont conçus pour éviter les erreurs, que la description des *process* est conforme et claire, que l'organisation (coordination entre les collaborateurs) est cohérente. Si ces différentes raisons n'expliquent pas le problème, alors seulement on entre dans une dimension plus personnelle : fatigue, attitude, etc. Cet outil permet un véritable soutien organisationnel aux managers en offrant une vision globale des difficultés réelles, et pas seulement une focalisation sur les personnes. « *Les HERCA, c'est un outil managérial important* » (VL). Au final, dans de nombreuses situations, cette méthode a permis d'améliorer la qualité managériale.

« *Il y a aussi cette volonté d'aller jusqu'à la responsabilité sans pour autant se faire tacler. C'est pouvoir dire : "Ça, c'est pas bien fait, c'est de ta responsabilité mais c'est pas pour autant que demain je te mets sur mon tableau rouge."* » (VL)

Cette tolérance à l'erreur est fondamentale : « *Sans être dans un monde de "bêni-oui-oui", parce qu'on ne l'est pas, c'est le droit à l'erreur.* » L'outil permet « *d'être plus factuel sans être dans le délit de sale gueule* » (VL). Prendre le temps, proposer des outils pour assumer les échecs et erreurs, était indispensable pour permettre une collaboration et une appropriation collective du *lean*.

Un *lean* passé au crible de la communauté

De la dimension collective du travail à la communauté de travail

Les explications présentées précédemment pour rationaliser la réussite et l'appropriation du *lean* par les salariés de GRO ne sont certainement pas exhaustives. D'autres explications sont possibles. Mais elles nous montrent le rôle déterminant qu'a joué la dimension collective du travail dans cette appropriation au sein de GRO : l'importance de la coopération entre opérateurs et entre opérateurs et managers, de la mobilisation des intelligences, de la subsidiarité et des solutions issues directement du terrain. Ce constat est en parfaite cohérence avec les pratiques de travail et de management en usage depuis longtemps chez GRO : considérer les salariés concernés par chaque décision managériale ou organisationnelle comme des partenaires à solliciter, et privilégier les démarches émergentes – même si elles prennent plus de temps – par rapport à toute forme de prise de décision *top-down*.

Mais surtout, au-delà du rôle déterminant qu'a joué cette dimension collective dans l'appropriation du *lean*, les observations précédentes nous conduisent à approfondir la nature même de cette dimension dans le cas de GRO.

La dimension collective du travail peut être définie comme un choix, c'est-à-dire « ce qu'il faut mettre en œuvre pour que puisse se constituer, sur le terrain, une équipe ou un collectif uni pour travailler ensemble » (Dejours, 2013, T.2, p. 78), ou comme une nécessité consubstantielle au travail parce que « une tâche peut être réalisée seul, mais pas un travail. Car fatalement, un autre a produit les pièces que nous utilisons ou il a transmis l'information nécessaire. Un autre encore utilisera l'objet que nous avons produit, fût-ce le client, et sa manière de l'utiliser oriente notre travail » (Gomez, 2013, p. 182).

Or, quand cette dimension collective fonctionne dans de bonnes conditions, elle tend à prendre la forme d'une communauté (Glaisner et Masclef, 2018 ; Gomez, 2013, pp. 182-185). Elle dépasse ainsi son contenu prescrit (la coordination) et son organisation (la coopération, les instances de décision et de délibération) pour tendre vers des modes d'interactions plus organiques et vivants.

Dans la littérature en gestion, une communauté est caractérisée par deux éléments : une dynamique fusionnelle et des « communs » (Dérieux, 2016 ; Glaisner et Masclef, 2018). Nous ne faisons pas référence ici au concept plus spécifique de « communauté de pratique », dans la mesure où celui-ci renvoie à deux autres critères que nous n'avons pas observés chez GRO : l'auto-organisation et la cooptation (Wenger et Snyder, 2000 ; Dameron et Josserand, 2007).

Ainsi, le refus explicite de la compétition interne au profit des relations de travail, la forte proximité entre managers et opérateurs, la pratique systématique de la subsidiarité, l'existence de l'entraide entre collègues et la tolérance de l'échec peuvent être réinterprétés comme des manifestations d'une dynamique fusionnelle. Pour Tönnies (2010) et Perroux (1942), une communauté se caractérise par une forme de fusion en un « nous » qui laisse la place à l'existence des « je » individuels. Il s'agit d'une forme subjective de cohésion de groupe, constituée autour d'un ensemble complexe de liens de solidarité, de sympathie, voire même d'amitié (Tönnies, 2010). Cela renvoie à un rapport aux autres plus profond que celui de la culture, de la contractualisation ou de la prescription (Dérieux, 2016). Chez GRO, cette dynamique fusionnelle est un élément déterminant dans la mise en œuvre du *lean* : elle a permis non seulement aux individus de ne pas se sentir isolés face aux changements qu'impliquait SEQUOIA, mais encore de leur donner les moyens de bien les aborder.

Ensuite, la connaissance du travail réel (parce qu'il faut le respecter) et de l'expérience collective des opérateurs (parce que ce sont des ressources pour le *lean* d'où la subsidiarité qui en découle) prend tout son sens chez GRO si on interprète le travail réel et l'expérience collective comme des *communs*. En effet, une communauté se structure sur des « communs », c'est-à-dire des biens qui nous ont été remis dont il faut prendre soin comme d'une dette et qui génèrent, par leur utilisation même, des échanges et du « vivre ensemble » (Esposito, 2000 ; Linebaugh, 2008) :

chez GRO, il peut s'agir des savoir-faire accumulés (d'où l'acceptation du temps long qui permet l'apprentissage), mais aussi des lieux de production et de vie, des machines et des outils.

Convivance et structuration du monde

Au-delà de ces deux critères utilisés habituellement pour qualifier une communauté, le cas GRO nous a permis de faire ressortir deux autres éléments théoriques par Martin Buber (2012 ; 2018) : l'existence d'une convivance et d'une structuration commune du monde.

La convivance se définit comme le fait de vivre concrètement ensemble et d'affronter ensemble les exigences du quotidien, « car la vie, c'est le quotidien, c'est tous les jours, jour après jour, heure après heure, les hauts moments et les moments d'échec (...) ; quand des hommes, donc, associent leur vie, quand ils veulent vivre ensemble (...) avec le noble et le moins noble (...) une union de vie que l'on accepte, que l'on éprouve » (Buber, 2018 ; pp. 63-64).

« Il y a toujours de l'entraide, en fait. Moi, j'ai été vachement épaté par ça (...) Il y a des petits groupes qui se rassemblent. » (MM)

« C'est une des forces aujourd'hui. C'est se dire : « Là, j'y arrive pas, j'ai besoin d'aide ! » » (VL)

Car, comme le rappelle Dejourns : « Travailler, ce n'est pas seulement produire, c'est aussi vivre ensemble » (2013, t.2, p. 88). Sur l'ensemble des sites de GRO, nous avons observé que les relations entre les personnes – opérateurs et managers – dépassent très largement le seul travail.

« Il y en a qui, malheureusement, perdent leur mari. Pour elles, c'est dramatique. Il y a les naissances... On est contents pour eux. Et puis il y a le reste, il y a les petits bobos, des petites douleurs à droite à gauche... On en parle, quand même. » (MF)

Les salariés déjeunent régulièrement sur place par équipes et par affinités dans la grande cafétéria Yves Rocher ; beaucoup se retrouvent en dehors du travail car beaucoup ont des relations de voisinage. Cela transparait dans l'ambiance de travail que nous avons observée, même de loin : les personnes se parlent, plaisantent, s'entraident, etc. Les salles de pause et les espaces de convivialité sont couramment utilisés et l'ambiance renvoie à une proximité interpersonnelle très forte. Les relations d'amitié au travail ne sont pas mal vues par le management, au contraire. Un salarié introverti et solitaire est très vite identifié. C'est une ambiance généralisée sur des sites regroupant des centaines de salariés.

« Ce qui fait que les gens viennent avec plaisir au travail, c'est parce qu'il y a une forme de famille, il y a les collègues, l'ambiance, les relations. » (CB)

La convivance va ainsi à l'encontre de la solitude devant les tâches à effectuer ; et va même au-delà des espaces de délibération, formels ou informels, car elle tend à remplir tous les espaces de la vie au travail. Chez GRO, cette convivance est incalculable :

travail collectif, entraide, coups de main, pauses et déjeuners, amitiés et liens en dehors du travail... jusqu'au covoiturage dont l'influence sur le travail même interroge les RRH.

« La difficulté est de trouver l'équilibre entre performance et social. Des fois, on est trop dans le social. Par exemple, chez GRO il y a du covoiturage. On a été même parfois jusqu'à composer des équipes et l'organisation en fonction du covoiturage ! » (CB)

La structuration commune du monde, ensuite, est selon Buber « une seule et même structuration du monde à laquelle [les personnes] prennent part en commun » (2018, p. 95), ce qui leur permet d'être « tous en relation vivante et réciproque avec un centre vivant, et de ce qu'ils sont reliés les uns aux autres par les liens d'une vivante réciprocité » (2012, p. 79).

Cette structuration n'est pas le monde réel à proprement parler, mais une norme, une conception que les personnes se font des choses, et qui leur est commune. Dans une communauté de travail, il s'agit d'une conception partagée, une image, un jugement de valeur commun sur comment sont les choses, comment celles-ci doivent se faire et pourquoi. Son action apparaît très clairement dans le concept de « jugement de beauté » (Dejourns, 2003, p. 52) qui porte sur une forme de conformité à des règles de l'art existantes et partagées : il s'agit par exemple du travail bien fait voire même du beau travail. Mais son action va jusqu'au comportement au travail, et jusqu'aux relations prises au sens large.

À la suite de Buber, une dynamique communautaire dans le cadre du travail apparaîtrait autour de cette structuration commune du monde : une conception commune du travail *tel qu'il doit être fait et tel qu'il doit se vivre*. Et c'est justement parce que cette conception commune existe que la relation est possible, qu'il est possible d'échanger, de progresser, d'apprendre, de se repérer, voire même d'être fier aux yeux du collectif.

Chez GRO, cette structuration commune peut se décrire comme un travail individuel maîtrisé (maîtriser son propre périmètre, comprendre et percevoir son rôle, respecter les *modus operandi* qui permettent l'autonomie) et une inscription dans le « travailler ensemble » (partager, échanger, s'entraider, ne pas oublier quelqu'un dans les décisions, etc.). Il est jugé comme normal par chacun, même les simples opérateurs, de comprendre son propre travail, de connaître le fonctionnement général de ses propres tâches et d'interagir fortement avec les autres. Il en va d'une forme d'intelligence de sa propre contribution et de celle de son unité.

« Avoir une meilleure compréhension de sa ligne, l'appropriation de son périmètre, ça crée la satisfaction. » (SS)

« Le fait de bien connaître son propre travail, d'avoir ses indicateurs, ça permet de se valoriser, d'être mieux ! » (BM)

Dans le quotidien de GRO, cette structuration commune est beaucoup plus concrète qu'une valeur affichée, il s'agit bien d'une façon commune de concevoir

le travail tel qu'il doit être fait, les interactions qui en découlent, les savoirs à maîtriser, etc. C'est donc l'axe autour duquel tournent les échanges, les coups de main, l'apprentissage ou l'évolution professionnelle. Et justement parce qu'elle est vivante, cette structuration évolue : dans le cadre de GRO elle est tout à la fois le centre et l'objet de la démarche du *lean*. Le *lean* s'inscrit dans cette culture du travail qui lui préexistait et, en même temps, la renforce. Car le *lean* a donné les outils pour « être encore plus autonome », pour « s'approprier mieux les machines en les connaissant mieux » (BM).

« [Le *lean*], ça sort les collaborateurs de leur quotidien. (...) Que ce soit l'opérateur par rapport à sa machine ou par rapport à l'organisation de son poste, que ce soit le maintenancier ou le technicien qualité, chacun a acquis une profondeur de connaissance dans son domaine. Parce qu'il a creusé, il s'est intéressé au sujet. (...) C'est valorisant. (...) Quand on a goûté à ça, on a envie d'aller jusqu'au bout. » (BM)

Pour conclure, la réussite de la mise en place du *lean management* chez GRO tient en grande partie au fait que la direction du groupe a choisi explicitement de passer par le jeu de la dynamique communautaire.

« On avait toujours dit que c'était une démarche participative, donc qu'on allait faire participer les gens et impliquer l'ensemble du personnel des

usines sur toutes les thématiques, les choses à améliorer. (...) C'était ça l'idée de la démarche, de dire : "Vous allez participer !" » (BM)

Loin d'avoir été un projet intégralement piloté de façon descendante, le *lean* a été envisagé comme un projet intégralement collectif, certes lancé de façon directive, mais dont la mise en œuvre, la concrétisation en termes de travail réel, ont été passées au crible des communautés de travail qui ont pu ainsi s'approprier cette nouvelle pratique de management.

Préconisations et limites

Préconisations

Comme nous l'avons vu plus haut, la dimension collective est inhérente au travail en soi et donc au travail organisé qu'est l'entreprise et, quand cette dimension fonctionne bien, elle tend à prendre la forme d'une communauté de travail telle que nous l'avons décrite. Ce phénomène s'observe dans beaucoup d'entreprises et n'est pas propre à GRO (Dérieux, 2016).

En revanche, le cas GRO nous conduit à éclairer le rôle remarquable qu'a eu le management dans la mise en place du *lean* et ce rôle est, selon nous, transposable dans bon nombre de situations de déploiement d'une démarche d'amélioration continue. En effet, ce management a explicitement décidé de « passer par »



Michel-Ange, Archers tirant sur un bouclier, pastel rouge, vers 1530, Royaume-Uni, collection royale

« La réussite de la mise en place du *lean management* chez GRO tient en grande partie au fait que la direction du groupe a choisi explicitement de passer par le jeu de la dynamique communautaire. »

la dynamique communautaire et de s'appuyer sur elle, contribuant ainsi – par une espèce de choc en retour – à la renforcer. Dit autrement, la leçon que nous donne le cas GRO n'est pas tant l'intérêt d'avoir une communauté de travail forte, que de s'appuyer sur sa puissance contributrice. Ainsi, pour déployer le *lean*, l'encadrement a explicitement fait participer le plus possible les collectifs de salariés concernés, en prenant en compte leur travail réel et en leur donnant la capacité d'agir sur la démarche. Ces choix ont entraîné des conséquences managériales très concrètes : prendre le temps et ne pas exiger des résultats trop rapides, ne pas céder à la tentation de généraliser ce qui semble fonctionner, ne pas instaurer de compétition interne ou de comparaison entre les personnes et/ou les sites, ne pas personnaliser les causes des erreurs, mais privilégier l'apprentissage, etc. (Stimec, 2018).

Une telle conception du management permettrait de contourner certaines erreurs classiques associées au *lean*, notamment celle du *lean* imposé « d'en haut », soit de façon directive et autoritaire, soit de façon accompagnée et pédagogique. Déployer cette démarche d'amélioration continue sans associer les parties prenantes aux décisions inhérentes à son déploiement est l'erreur la plus grave et la plus courante (Ballé et Beauvallet, 2016 ; Stimec *et al.*, 2010).

Mais surtout, passer par la dynamique communautaire permet de sortir des échanges bilatéraux sans fin et des solutions contradictoires qui pourraient émerger quand le management sollicite *individuellement* les salariés en interne. Dans ce cas, les espaces de délibération se révèlent être encore le meilleur outil à la disposition des managers (Detchessahar *et al.*, 2015). Ces espaces sont des dispositifs de confrontation avec le réel d'un point de vue collectif : c'est l'endroit où le travail réel est rendu visible et où les modes opératoires sont mis en discussion et sont arbitrés entre travailleurs concernés (Dejours, 2013). C'est ce que nous avons observé dans le cas GRO avec le rôle déterminant des réunions PEPS dans le déploiement du *lean*.

En effet, Stimec (2018) a montré que la finalité des espaces de délibération rejoignait les exigences du *lean management* : les espaces de délibération, parce qu'ils sont centrés sur le travail réel, parce qu'ils sont réguliers, animés de façon rigoureuse, sont non seulement des lieux d'ajustements opérationnels, mais aussi des lieux d'exploration. De fait, parce qu'une démarche *lean* doit toujours être adaptée à des contextes de travail, ces espaces sont les lieux privilégiés de cette adaptation par ceux qui vont la vivre, et aussi le lieu où des solutions pertinentes peuvent être proposées pour surmonter les obstacles.

Au-delà, le fait de s'appuyer sur les espaces de délibération permet aussi de réduire l'impact négatif que le *lean* a souvent sur la santé en créant des « empêchements au travail bien fait » (Clot, 2010). Or, les espaces de délibération ont montré leur capacité à surmonter ces empêchements (Detchessahar, 2011) et à renforcer la santé physique et mentale (Dejours, 2013).

De fait, pour rendre ces éléments possibles, le management d'une organisation a tout intérêt à développer les dynamiques communautaires au travail dans – et entre – les équipes, et aussi, entre les équipes et leurs managers. Une fois encore, les espaces de délibération sont le meilleur outil pour y parvenir : en termes de dynamique communautaire, ce sont les lieux où le collectif exerce sa capacité d'agir en rapport avec la subsidiarité et où se déploie une structuration du monde commune, dans la mesure où le dialogue entre travailleurs contribue à créer une conception commune du travail bien fait et de ses modes opératoires (Glaisner et Masclef, 2018). L'espace de délibération est alors un lieu institutionnel de la *convivance* vue précédemment : même si les salariés, dans leur quotidien, s'entraident naturellement pour affronter les obstacles quels qu'ils soient, l'espace de délibération permet d'aborder des problèmes qui n'ont pas trouvé leur solution de façon immédiate.

Le cas GRO nous montre ainsi que la mise en place du *lean* peut être un projet d'entreprise auquel les collectifs peuvent prendre part de façon active. Cela passe par des conditions managériales évidentes : des managers conscients de la réalité du travail de leurs équipes, la pratique de la subsidiarité et de la capacité d'agir qui renforce l'appropriation.

Limites et perspectives

Notre étude souffre des limites traditionnelles associées aux études de cas et aux méthodologies inductives et exploratoires (Dumez, 2016). Cependant, nous devons admettre une limite spécifique à notre recherche. Comme nous l'avons vu, les dynamiques communautaires sont puissantes chez GRO. Or, un salarié de l'entreprise est souvent membre d'autres communautés : famille, voisinage, amis, associations, sports, etc. Sachant que GRO est un employeur majeur et historique sur son territoire (La Gacilly – Bretagne), nous n'avons pas analysé l'influence que peuvent exercer ces autres communautés périphériques sur les communautés de travail. En effet, il n'est pas rare qu'un salarié ait un, ou plusieurs, membre(s) de sa famille qui travaille(nt) sur le même site de production, que des collègues habitent dans le même quartier, voire soient voisins, ou qu'ils se retrouvent dans les mêmes activités associatives. Ce tissu inter-communautés doit certainement avoir une influence sur la dynamique communautaire au travail.

En termes de perspectives de recherche, nous devons nous pencher sur le concept d'appropriation des outils de gestion et des pratiques de management : il nous faudra savoir si la dynamique communautaire renvoie à une logique d'appropriation spécifique (Grimand *et al.*, 2017). En effet si, comme nous le supposons, la dynamique communautaire renferme une force collective d'appropriation, alors, il pourrait être intéressant de savoir si ce concept de communauté, par la logique collective qu'il renferme, pourrait apporter une nouvelle compréhension de l'appropriation, ou du rejet, de nouveaux outils ou de nouvelles pratiques.

Références

- BALLÉ M. & BEAUVALLET G. (2016), *Le management lean*, Montreuil, Pearson.
- BEAUVALLET G. & HOUY T. (2009), « L'adoption des pratiques de gestion *lean* – cas des entreprises industrielles françaises », *Revue Française de Gestion*, Vol.7, n°197, pp. 83-106
- BERTRAND T. & STIMEC A. (2011), « Santé au travail. Voyage en pays de *lean management* », *Revue Française de Gestion*, Vol.5, n°214, pp. 127-144.
- BUBER M. (2012), *Je et Tu*, Paris, Paris, Aubier.
- BUBER M. (2018), *Communauté*, Paris, Editions de l'éclat.
- CLOT Y. (2010), *Le Travail à Cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La découverte.
- COUTROT T. (2018), *Libérer le travail – Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Paris, Seuil.
- DAMERON S. & JOSSERAND E. (2007), « Le développement d'une communauté de pratique – une analyse relationnelle », *Revue Française de Gestion*, n°174, pp. 131-148
- DEJOURS C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel – Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Editions.
- DEJOURS C. (2013), *Travail Vivant* (2 tomes), Paris, Petite Bibliothèque Payot.
- DERIEUX S. (2016), *La transmission de la notion de travail bien fait dans l'entreprise. Une enquête sur le rôle de la mémoire des communautés de travail à Enedis (Ex-ERDF)*, Thèse de doctorat, Université de Lyon 3.
- DETCHESSAHAR M. (2011), « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème mais la solution », *Revue Française de Gestion*, N°5, pp. 89-105.
- DETCHESSAHAR M., GENTIL S., GREVIN A. & STIMEC A. (2015), « Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? », *@GRH*, n°16, pp. 63-89.
- DUBOULOZ S. (2010), « Les barrières à l'innovation organisationnelle : le cas du *lean management* », *Management International*, vol.17, n°4, pp. 121-144.
- DUMEZ H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative* (2^e édition), Paris, Vuibert.
- ESPOSITO R. (2000), *Communitas : Origine et destin de la communauté*, Paris, PUF.
- GLAISNER J. & MASCLEF O. (2018), « Du management bienveillant à la communauté de travail », *@GRH*, n°27, pp. 13-35.
- GOMEZ P.-Y. (2013), *Le Travail Invisible*, Paris, François Bourin Editeur.
- GRIMAND A., GLAISNER J. & GREVIN A. (2017), « Un travail à soi – Repères pour un management de l'appropriation du travail », *@GRH*, n°23, pp. 95-119.
- JACQUINOT P. (2013), « La bienveillance, un remède antifraude ? », *Revue Française de Gestion*, n°231, pp. 103-116.
- LINEBAUGH P. (2008), *The Magna Carta Manifesto – Liberties and commons for all*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press.
- LUX A., DAILLE-LEFEVRE B., FRANCOIS M., GUYOT S., LEMARIE J., MARSOT J., MORVAN E. (2013), *Lean Manufacturing : quelle place pour la santé et la sécurité au travail*, Institut National de Recherche et de Sécurité.
- PERROUX F. (1942), *Communauté*, Paris, PUF.
- PROULX S. (2002), « Trajectoires d'usage des technologies de communication : les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir », *Annales des Télécommunications*, Tome 57, n°3-4, pp. 180-189.
- STIMEC A. (2018), « Est-ce que le *lean management* est une démarche d'apprentissage organisationnel ? L'impact de l'amélioration continue », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 2, n°108, pp. 19-31.
- STIMEC A., BERTRAND T. & MICHEL X. (2010), « Le *lean management* est-il irresponsable ? », *Revue de l'organisation responsable*, vol.5, pp. 76-85
- TÖNNIES F. (1887 - 2015), *Communauté et société*, Paris, PUF.
- VALEYRE A. (2006), « Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation », *Centre d'Étude de l'Emploi*, Document de travail n°73.
- WENGER E.C. & SNYDER W.M. (2000), "Communities of Practices: the organizational frontier", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 139-145.