

Université de Strasbourg
Ecole de management de Strasbourg

Diplôme

Master Administration des Entreprises, AlsaceTech

Entreprise

Cérence

Mémoire

Etude de l'implication du personnel dans des équipes hybrides et changeantes, composées de permanents et de saisonniers, dans une démarche de Lean Management

Alexandre Oger

Tuteur Universitaire : Célia Lemaire

Tuteurs de l'entreprise : Laurent Dugast et Philippe Neusch

Année 2021-2022

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de cette étude et qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce mémoire.

Je tiens à remercier mes tuteurs de l'entreprise Cérience, Laurent Dugast et Philippe Neusch, responsable du site de Vern d'Anjou et responsable Industrie et Supply Chain, pour leur accueil, le temps passé ensemble et le partage de leur expertise. Ceci m'a permis d'apprendre et de me perfectionner dans de nombreux domaines du management et de la gestion. Grâce à leur confiance j'ai pu prendre des initiatives et m'accomplir dans la réalisation de cette étude et dans d'autres missions proposées par l'entreprise.

Je remercie Célia Lemaire pour avoir été ma tutrice de mémoire et avoir veillé au bon déroulement de cette étude. Nos échanges m'ont permis de mieux comprendre la démarche d'une recherche et d'utiliser de manière pertinente les données du terrain.

J'adresse mes remerciements à Philippe Duret, Aurélie Guilloteau, Emeric Bedouet, Alexandre Allard, Tony Daniau et Anthony Thomere, pour les connaissances qu'ils m'ont transmises sur leur domaine de compétence.

Je remercie également les équipes de Beaufort et de Cissé pour leur accueil et leur bienveillance lors des visites que j'ai réalisées sur leur site de production et leur aide au cours de cette étude.

Table des matières

Introduction	1
Revue de la littérature	3
1. Origine du Lean Management.....	3
2. Définition du Lean Management.....	3
3. Implantation du Lean Management.....	6
3.1. Lignes directrices de l'implantation du Lean Management.....	6
3.2. Freins et conflits lors de l'implantation du Lean Management	8
4. Implication des employés dans une démarche de Lean management.....	10
4.1. Motivation du personnel dans la démarche de Lean Management.....	10
4.2. Perception du travail dans une démarche de Lean Management.....	12
4.3. Gestion de l'information dans une démarche de Lean Management.....	13
5. Limitations et effets indésirables du Lean Management.....	15
Contexte et méthode de la recherche.....	17
1. Contexte de la recherche	17
1.1. Présentation générale de l'entreprise	17
1.2. Présentation du site de Vern	19
2. Méthode de la recherche	19
2.1. Justification de l'étude	20
2.2. La recherche action	20
3. Collecte et méthode d'analyse des données	22
3.1. Collecte des données par l'observation.....	22
3.2. Collecte des données par des entretiens semi-directifs.....	22
3.3. Méthode d'analyse des données.....	23

Résultats et discussion.....	24
1. Différences et complexité d'implication et d'encadrement des permanents et des saisonniers dans l'activité du site	25
1.1. Distinction entre l'implication des permanents et des saisonniers	25
1.2. Complexité d'encadrement des permanents et des saisonniers	28
2. La perception du travail sur le site qui passe par l'ambiance et la reconnaissance.....	30
2.1. Une bonne ambiance au sein du site qui participe à l'implication des employés..	30
2.2. Une reconnaissance du travail différente au niveau du site et au niveau de l'entreprise	31
2.3. Une reconnaissance du travail dans la société ambivalente.....	33
3. La complexité de la gestion de l'information au sein de l'entreprise	34
3.1. Une communication complexe dans l'entreprise	34
3.2. Une gestion des connaissances complexe dans l'entreprise	37
Recommandations managériales pour l'entreprise	40
Limites de l'étude.....	42
Conclusion.....	43
Bibliographie.....	47
Glossaire.....	51
Annexes	I
Observations	I
Entretiens	V

Introduction

Le Lean management est un concept importé du Japon et plus particulièrement des usines Toyota à la fin du XX^{ème} siècle. Les grandes lignes de ce concept sont : le management total de la qualité (TQM), le juste à temps (JIT) et l'amélioration continue. Le but est également de faire participer les employés dans l'entreprise, de leur donner de la responsabilité, de l'autonomie, de la polyvalence et de se soucier de leur bien-être au travail. La gestion de l'information et des connaissances est aussi un point clé du Lean management avec notamment les communautés de pratiques qui vont permettre de gérer la connaissance au sein de l'entreprise. Les entreprises occidentales sont donc de plus en plus nombreuses à vouloir implanter ce concept sur leurs sites pour leur permettre d'améliorer leur activité et optimiser leurs processus tout en ayant une bonne satisfaction des employés.

Le sujet de ce mémoire a été déterminé au cours de l'étude sur l'entreprise Cérience. Cette entreprise est une filiale du groupe Terrena et est spécialisée dans la production de semences agricoles. Cérience est composée de trois sites de production : Beaufort en Valée (siège), Vern d'Anjou et Cissé. L'entreprise a une forte activité saisonnière, les semences étant produites à partir de productions agricoles, l'activité suit les récoltes. L'entreprise a commencé à intégrer une démarche de Lean management dans ces usines avec des concepts comme le TQM, le JIT et l'amélioration continue. Le TQM est un concept central dans la production de semences car la qualité de la graine semée va influencer la récolte et cette récolte doit servir à l'alimentation de la société et des animaux. Le concept de JIT est mis en place pour réduire les stocks dans l'usine et pour optimiser les processus avec comme idée de fabriquer à la commande et non de fabriquer pour stocker. L'amélioration continue est également importante pour l'entreprise car elle doit s'adapter aux nouvelles contraintes et respecter les normes qualité.

Le site où a eu lieu la recherche est le site de Vern d'Anjou. Ce site est le plus petit site de production de l'entreprise avec six permanents et jusqu'à vingt saisonniers. Les relations humaines sont au cœur de cette usine afin d'avoir un déroulement des processus sans accros. Le sujet du mémoire a donc vite émergé comme étant une étude de l'implication du personnel dans la démarche de Lean Management. Pour aller plus loin, il était également intéressant d'intégrer la dimension saisonnière de l'entreprise et le fait que les équipes soient, pendant la saison, des équipes hybrides et changeantes. Ceci a mené à la définition de la problématique du mémoire : comment gérer l'implication des équipes hybrides et changeantes, composées de personnel permanent et saisonnier, dans une démarche de Lean management ?

La méthode de recherche est une recherche action. Le but étant d'étudier les problématiques du terrain et d'implanter des méthodes ou des outils qui pourraient permettre d'améliorer ces points. Ensuite, l'impact de ces changements est étudié. Les données ont été récoltées via des observations et des entretiens semi-directifs.

L'étude montre, dans un premier temps, que l'implication des permanents et des saisonniers est différente due à leur expérience dans l'entreprise. Cependant, il existe des outils qui améliorent l'implication des saisonniers et il est nécessaire pour le manager de motiver ces nouvelles personnes et de faire en sorte qu'elles soient pro-actives. Un autre point clé de l'implication de tous les employés a été relevé comme étant la reconnaissance interne, au sein du site de production. En effet, une bonne reconnaissance interne combinée à une bonne ambiance a un très bon impact sur l'implication des permanents et sur le taux de rétention (intention de revenir) des saisonniers. Cette bonne reconnaissance interne prend même le dessus sur d'autres types de reconnaissance et peut compenser certains points négatifs. Pour finir, la gestion de l'information et des connaissances joue un rôle central dans l'intégration des saisonniers au sein de l'usine car cela leur permet de mieux appréhender et de mieux comprendre leur travail, ce qui est directement en lien avec l'implication de ces derniers.

Revue de la littérature

1. Origine du Lean Management

Le concept de Lean Management a été établi dans les années 1950 dans les usines de Toyota Motors Corporation au Japon. Le but de Toyota était de s'appropriier le Fordisme, qui était implanté dans la plupart des entreprises aux États Unis, mais en le transformant à la manière Japonaise. Ainsi, les concepts de standardisation et de travail à la chaîne ont été repris en ajoutant des méthodes de management centrées sur l'humain. Dans ce nouveau système, les employés n'étaient plus considérés comme des rouages d'une grande machine de production (Krafcik et al., 1988). Au contraire, Toyota formait chaque employé à plusieurs postes afin de leur donner une plus grande autonomie et de les faire participer à la plupart des tâches de l'usine jusqu'à la maintenance. De plus, Toyota a responsabilisé ces employés, en les chargeant du contrôle des temps de production, afin de les impliquer dans la performance et l'amélioration continue de l'usine. Toyota a également mis en place une politique zéro défaut, car ils étaient convaincus que la qualité des produits devait être directement gérée sur la ligne de production : « faire bien du premier coup » (« do it right the first time ») Philip B. Crosby. Un autre point clé de la méthode Toyota était de réduire le plus possible ces stocks via une production en flux tendu basée sur les commandes des clients. C'est de ces faibles niveaux de stocks que les américains ont appelés cette méthode la méthode « Lean » qui signifie « maigre » en français (Krafcik et al., 1988). Le fort intérêt pour cette méthode aux États Unis vient du fait que Toyota était beaucoup plus performant que ces contemporains General Motors, Ford et Chrysler. Le Lean était décrit comme une méthode à haut risque et haut rendement, mais ces risques sont contrôlable grâce à du personnel bien formé, des relations de confiance avec les fournisseurs et des normes qualité exigeantes.

2. Définition du Lean Management

La littérature décrit le concept de Lean Management comme étant un regroupement de pratiques ou de méthodes. Ces pratiques ou méthodes sont nombreuses et chaque entreprise est libre de choisir et d'adapter les méthodes en fonction du but recherché. Exemples de pratiques ou méthodes : production tirée, cadence optimisée, flux continu, gestion de l'approvisionnement, politique zéro défauts, qualité assurée, gestion du planning de production, standardisation du travail, lissage de la production, valeur spécifique, recherche de la perfection, système de maintenance, organisation du poste de travail, autogestion de l'équipe, équipe

pluridisciplinaires et résolution de problème (Tortorella et al., 2021 et Parry et al., 2006). Ces pratiques ou méthodes peuvent ensuite être englobées dans des principes caractéristiques du Lean Management : l'amélioration continue (Kaizen), le management total de la qualité (TQM), le juste à temps (JIT) et le travail d'équipe (Sterling et al., 2013). Ces principes sont dits « caractéristiques » car ils sont repris à de très nombreuses reprises dans la littérature :

« La méthode Lean est un système visant à améliorer les méthodes de production en cherchant à optimiser les ressources utilisées et à réduire le gaspillage » (e.g., Womack et al., 1990).

« Le Lean est concentré sur l'amélioration continue des processus. Chaque amélioration ou réduction du gaspillage mène à de nouveaux objectifs » (Monden, Y. 1983)

Le Kaizen est un principe japonais et son étymologie signifie « Changement pour le bien » : en japonais « Kai » signifie « Changement » et « Zen » signifie « Bien » (D.R. Kiran, 2020). Le Kaizen permet d'organiser et de réfléchir sur la manière dont une équipe ou une entreprise travaille pour ensuite améliorer les méthodes et les postes de travail. Ces modifications sont faites au fur et à mesure et engendreront peu de dépenses pour l'entreprise. Le but est donc de se concentrer sur l'amélioration continue, où la créativité des acteurs est un facteur clé (D.R. Kiran, 2020). Le Kaizen est également défini comme étant un regroupement de méthodes visant à améliorer la qualité et la productivité en entreprise (Ohno 1988). Ce principe comprend des pratiques comme : l'optimisation de la cadence, l'organisation du poste de travail, la politique zéro défauts, la recherche de la perfection et la résolution de problème.

Le management total de la qualité (TQM) est un principe visant à utiliser efficacement les ressources de l'entreprise. Cette méthode permet d'améliorer la qualité des produits, la gestion des déchets et les délais de livraison, tout en diminuant les coûts. Ceci contribue à renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise (Siva et al., 2016 et Yusr et al., 2017). Ce principe comprend des pratiques comme : le flux continu, la gestion de l'approvisionnement, la politique zéro défauts, la qualité assurée, la gestion du planning de production, la standardisation du travail, le lissage de la production, la recherche de la perfection et le système de maintenance.

Le principe du juste à temps (JIT) a pour but de réduire les stocks tout en gardant un bon service client et une qualité des produits optimale. Le mode de production proposé par ce principe est plutôt une production tirée (ou en flux tendu) dite « Make to Order » (MTO) en opposition à une production poussée dite « Make to Stock » (MTS). La production MTO signifie que la production démarre lorsque l'entreprise enregistre une commande d'un client, alors qu'une production MTS vise à créer du stock. Ainsi, le JIT permet notamment de réduire le coût des

stocks (Lyu Z. et al., 2020). Ce principe comprend des pratiques comme : la production tirée, la gestion du planning de production, la valeur spécifique et la cadence optimisée.

Le travail d'équipe est un principe qui vise à faire collaborer plusieurs acteurs ayant des compétences complémentaires dans le but d'obtenir le meilleur rendu possible. La mise en commun de ces compétences et l'échange de points de vue sera bénéfique pour l'entreprise. De plus, le travail d'équipe permet d'impliquer les employés dans un projet de groupe, ce qui va influencer sur leur motivation et leur intégration dans l'entreprise. Ce principe comprend des pratiques comme : l'autogestion de l'équipe, l'équipe pluridisciplinaires, la recherche de la perfection et la résolution de problème.

Dans la démarche de Lean Management, ces principes et méthodes vont ensuite permettre de créer un système simplifié de production, permettant de fabriquer des produits de qualité conformes aux attentes du client. Ce système doit également permettre de à l'entreprise de produire à la cadence souhaitée par le client avec peu ou pas de gaspillage (Shah and Ward, 2003).

Cette définition est complétée par une étude de Toyota en 2001 qui présente l'amélioration continue et le respect des personnes comme étant deux piliers du Lean Management. Cette idée a également été reprise en 2005 par Emiliani et Stec et en 2020 par Dinis-Carvalho. L'amélioration continue correspond au Kaizen vu précédemment. Le respect des personnes lui correspond à la considération des personnes dans l'entreprise, la gestion et la motivation du personnel, ainsi qu'à la culture organisationnelle. Ce pilier doit être intégré dans les valeurs de l'organisation et de la direction et ces valeurs doivent être alignées avec les principes de TQM et de JIT (Treville et al. 2006).

La culture organisationnelle est donc importante à prendre en compte lors de l'implantation du Lean Management, car au-delà de son rôle central dans l'entreprise elle est difficilement modulable.

Cependant il n'y a pas de méthode simple à appliquer pour l'implantation du Lean Management car il faudra savoir s'adapter à l'organisation et aux acteurs du terrain.

3. Implantation du Lean Management

Dans la partie précédente le Lean Management a été défini comme un regroupement de pratiques permettant de créer le système de l'entreprise. Dans les entreprises il est donc possible d'utiliser le Lean Management en tant que système ou d'utiliser seulement certains outils. Dans des domaines complexes avec de nombreux employés possédants des savoirs spécifiques, comme en médecine, il est préférable d'adopter le système en entier et de l'adapter plutôt que de simplement mettre en place certains outils (De Koeijer et al. 2014).

3.1. Lignes directrices de l'implantation du Lean Management

Bien qu'il n'y ait pas, à priori, de « bonne » méthode pour l'implantation du Lean Management, il existe néanmoins des éléments clés à mettre en place ou à suivre afin de faciliter cette implantation (Cua et al., 2001 et McKone et al., 1999 et Zu et al., 2008) :

- Soutien de la direction : la direction accepte et participe au projet et met à disposition les ressources nécessaires. De plus, elle participe à l'implication des salariés dans la démarche.
- Relation client : cette relation est au cœur du Lean Management car cela va définir les besoins et les attentes en termes de qualité et de cadence. La satisfaction du client est également mesurée afin d'adapter les méthodes.
- Relation fournisseur : les fournisseurs sont choisis précautionneusement selon des critères de qualité et de confiance. Les fournisseurs choisis doivent également proposer une formation à l'utilisation de leurs produits et une assistance technique efficace.
- Contrôle et fiabilisation de la production : permettre un contrôle des procédés et implanter une maintenance préventive. Des outils tels que des détrompeurs peuvent permettre d'éviter des incidents et des non-conformités. Des outils tels que le 5S peuvent permettre d'organiser les postes de travail et de ranger l'usine : en japonais « Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke » (Eliminer, Ranger, Nettoyer, Standardiser, Respecter) (S. Tamer Cavusgil et al., 2010)
- Mesures de données clés liées aux procédés : des mesures quantitatives de la performance et de la qualité sont nécessaires et seront à mettre en relation avec les

attentes et les retours des clients. Ces données doivent être disponibles pour le manager et pour les employés car elles seront utilisées dans la démarche d'amélioration continue.

- Communautés de pratiques : des groupes de travail pour l'amélioration continue constitués d'employés et d'experts. Les experts ont des rôles de coordinateurs de ces communautés et guident les décisions liées aux améliorations.
- Organiser l'amélioration continue : les procédures d'amélioration doivent être standardisées. La conduite et l'implantation de ces améliorations doivent être réalisées par les communautés de pratiques, les décisions doivent être collectives.

Dans la littérature, on trouve également que la culture organisationnelle joue un rôle fondamental dans l'implantation du Lean Management. En effet, le Lean Management est une démarche à long terme car cela demande un changement ou du moins une adaptation des employés et plus largement de la culture organisationnelle. Ce changement prend du temps car cela revient à modifier la perception de l'entreprise par chacun et il y a forcément des réticences au changement. Ainsi, dans les premières étapes c'est au manager d'être modulable. Il doit analyser, définir et s'adapter à la culture organisationnelle actuelle de l'entreprise et trouver le meilleur mode de management pour l'implantation du Lean Management. Dans l'article Tortorella, 2021, les chercheurs présentent des modes de management favorables à l'implantation du Lean en fonction de la culture organisationnelle. Les résultats sont résumés dans le tableau 1 :

Tableau 1 : modes de management favorables à l'implantation du Lean en fonction de la culture organisationnelle de l'entreprise.

Culture de Groupe	Culture de développement	Culture hiérarchique	Culture rationnelle
Type de manager 1 et 3	Tout type de manager	Tout type de manager sauf type 5	Type de manager 5

Types de manager (Johari Mat, 2008) :

- Type 1 : Orienté sur les relations. Attention portée sur le développement, la motivation, le soutien des personnes et des équipes.
- Type 2 : Orienté sur les tâches. Attention portée sur les tâches à réaliser. Moins d'attention sur les personnes.
- Type 3 : Facilitateur. Attention portée sur l'autonomisation des équipes : « un leader facilitateur agit selon le principe qu'un leader ne fait pas pour les autres ce qu'ils peuvent faire pour eux-mêmes » Fran Rees, 2005.
- Type 4 : Délégatif. Attention portée sur l'assignation des tâches à des équipes autonomes.
- Type 5 : Entraîneur. Attention portée sur l'entente et la collaboration entre les membres de l'équipe et avec le leader.

Grâce à cette étude il est possible pour le manager de comprendre la position à adopter pour mener l'implantation du Lean Management à bien. Il est également intéressant d'étudier le contrat moral entre les employés et l'entreprise afin de ne pas le briser. La rupture du contrat moral pourrait entraîner un turnover dans l'entreprise. La littérature Neirotti, 2021 met également en garde contre une approche TOP-DOWN de l'implantation du Lean qui pourrait être totalement contre-productive car elle ne prendrait pas en compte les problématiques et les besoins liés directement au terrain. D'après Tortorella et al., 2021, la synergie entre le Lean Management et l'entreprise doit être faite par le management.

Ce système de management étant encore nouveau pour de nombreuses entreprises, il existe des freins à son implantation, notamment dans des entreprises habituées à un management plus classique.

3.2. Freins et conflits lors de l'implantation du Lean Management

Le système de gestion traditionnel est un frein à l'implantation du Lean Management. En gestion traditionnelle l'entreprise est contrôlée par des chiffres et des indicateurs de performance. Or les impacts des principes du Lean Management tels que le Kaizen, le JIT et le TQM ne sont pas tous mesurables par le modèle classique. Ceci est dû aux outils d'aide à la décision du système classique qui ne sont pas adaptés à ces nouveaux principes apportés par le Lean. La méthode d'analyse de l'information du système classique est souvent biaisée, car elle basée sur le court terme, alors que les impacts des principes Lean sont des informations

obtenues à long terme. Cela entraîne des conflits entre la perception du contrôle dans le système Lean et celle dans le système classique.

Il y a également une opposition entre les concepts de contrôle dans le système classique et dans le Lean. D'une part, dans le système classique le contrôle est donné par des chiffres qui donnent le niveau de productivité et d'efficacité. Il y a une faible communication sur ces chiffres notamment aux bas niveaux hiérarchiques et l'information est lente au sein du système. Il y a également des études financières à court, moyen et long terme. Le but de cette méthode classique étant de maximiser la productivité, l'efficacité et les gains. Les décisions ne sont prises que par rapport aux chiffres et seules les décisions permettant d'améliorer ces chiffres sont prises en compte. Cette méthode est décrite dans la littérature (Maskell et al., 2012) comme étant une « mauvaise habitude », car l'entreprise passe à côté des améliorations, de la créativité et n'a pas de temps pour la résolution de problème. D'autre part, dans le Lean management le concept du contrôle se trouve dans : le management d'équipe, la prise de décision à bas niveau hiérarchique, la concentration des informations à bas niveaux hiérarchiques, l'utilisation d'informations décentralisées, la nature non financière des informations et une haute fréquence de dissémination de l'information. Le contrôle se veut beaucoup plus collaboratif avec des indicateurs tels que : la performance opérationnelle, la production par équipe, le ratio de la production actuelle versus la production planifiée, le taux de défauts, le niveau d'avancement du travail. Ces indicateurs sont mis à jour régulièrement par les équipes et l'avantage est que les employés peuvent agir directement dessus. Le Lean Management vise également à valoriser les améliorations : « encourager les employés à faire des améliorations qui ne sont pas forcément reliées à un résultat de production » (Tillema et al., 2015). Le système de décision est décentralisé, les décisions sont prises par plusieurs acteurs, notamment ceux présents sur le terrain, et leurs impacts ne sont pas seulement étudiés via des chiffres mais également via des connaissances du terrain. Un exemple d'un bénéfice du Lean non quantifié par la méthode classique : dans les périodes creuses le personnel de production participe à la maintenance préventive et participe au 5S notamment avec du nettoyage de poste.

Dû à ces différences entre les systèmes, la direction des entreprises historiquement dans un système de contrôle classique a du mal à comprendre les bénéfices liés à l'implantation du Lean Management parce que ce nouveau système repose sur de la confiance et de la foi dans le système : il y a très peu de preuves financières. Le management classique aura tendance à bloquer les évolutions qui ne sont pas favorables sur le plan financier même si l'idée est bonne. Ainsi, lorsque des améliorations identifiées nécessitent une approbation par la direction, il est

difficile pour le manager de prouver le bénéfice de ces changements et de mettre en place ces améliorations. Il est également compliqué de traduire l'excellence opérationnelle recherchée par le Lean Management via des données. Donc, lors de l'implantation du Lean Management, il faudra faire accepter ce nouveau mode de contrôle, beaucoup plus basé sur l'humain que sur les chiffres, à la direction de l'entreprise. Cependant, tout comme pour la culture organisationnelle, il est difficile de faire évoluer le mode de contrôle d'une entreprise classique vers un mode de contrôle adapté au Lean. Cela peut se révéler être un véritable frein à l'implantation du Lean.

Dans la littérature Tillema et al. 2015, il existe des méthodes de contrôle des tensions entre l'implantation du Lean Management et les réticentes des contrôleurs de gestion classiques :

- Compromis : mixer les systèmes de contrôle entre Lean et classique
- Implantation incrémentale : le Lean est implanté par de nombreuses petites actions successives
- Découplage : dissocier le contrôle pour différents pôles, exemple : séparation entre le pôle production et le pôle financier
- Colonisation : montrer qu'il est possible d'avoir un contrôle basé sur les chiffres avec le Lean Management via des indicateurs
- Occulter l'implantation : camoufler les investissements dans des dépenses génériques pour éviter d'être freiné dans les étapes initiales

L'article présente également les situations dans lesquelles utiliser ces différentes méthodes car elles ne répondent pas toutes aux mêmes types de conflits :

- Conflits sur des Investissements : Compromis, Implantation incrémentale, Occultation
- Conflits sur des Informations Financières : Colonisation, Compromis
- Conflits sur des Opérations : Colonisation, Découplage

4. Implication des employés dans une démarche de Lean management

4.1. Motivation du personnel dans la démarche de Lean Management

La motivation est un facteur important dans l'implication des employés. Or le Lean semble, à première vue, ne pas être un système intrinsèquement motivant pour les employés. La motivation intrinsèque est définie comme étant une *envie* de réaliser, en opposition à la réalisation d'une tâche par intérêt (rémunération) ou par crainte (sanctions) (Brief et al., 1977).

La démarche Lean vise à la standardisation, la documentation, l'utilisation de détrompeurs et l'amélioration continue des processus. Ainsi, les employés vont être amenés à suivre des règles et à appliquer des méthodes. L'autonomie et l'auto-gestion des employés devrait donc être réduite lors de l'implantation d'une démarche de Lean et cela va à l'encontre de la définition d'emplois motivants (Hackman et al., 1975). Cependant, il existe des méthodes et des techniques pour pallier ce manque de motivation intrinsèque d'un système.

Il est possible de mettre en place des outils de facilitation comme des règles, des directives et des procédures ou encore des indicateurs pour s'en servir comme fil conducteur. Il est important que ces outils soient adaptés au travail au sein de l'entreprise et que les employés puissent se les approprier. De plus, des indications visuelles comme des mises en forme ou des couleurs peuvent également améliorer l'impact des outils. Les employés ayant accès à ce genre d'outils seraient plus efficaces dans leur travail, car ils seraient capables d'une plus grande autonomie et auraient une meilleure compréhension de leurs tâches (Treville et al., 2006). Concernant les outils, il semble que l'utilisation de l'informatique soit contreproductive, car les utilisateurs auront tendance à complexifier l'outil en ajoutant de plus en plus d'informations. De plus, avec un fichier informatique seuls les « sachants » vont pouvoir l'utiliser et ces personnes obtiennent un pouvoir sur les autres car ils détiennent l'information. Ceci conduit à une perte du travail d'équipe (Parry et al., 2006).

Le manager doit avoir pour mission d'aider les employés et de les inciter à participer à l'amélioration continue. Il doit les pousser à être pro-actifs et à utiliser les outils pour améliorer leur implication, il doit aussi les accompagner et les aider à implanter leurs idées. Dans ce but, le manager peut utiliser les différents mécanismes suivants (Neirotti, 2020).

- Favoriser la spécialisation et la responsabilité, le but est d'avoir des employés polyvalents et autonomes qui vont pouvoir gérer leur planning, prendre des décisions, participer à l'amélioration de leur poste et être impliqué dans la résolution de problème. En effet, il faut que les employés soient libres dans l'organisation du travail pour avoir le temps de travailler sur cette résolution de problèmes (Sterling et al., 2013).
- Inciter les employés à travailler plus intelligemment, les employés sont poussés à réfléchir sur leur travail et vont être amenés à améliorer le process dans le but de travailler mieux.

- Mettre l'accent sur la compréhension du travail, les employés seront plus motivés lorsqu'ils comprendront les enjeux de leur travail.
- La création d'un climat de confiance, le but est d'assurer le respect du contrat moral entre employé et entreprise.

Le manager doit avoir du temps pour cet encadrement car son rôle n'est pas de faire tourner ou de régler les problèmes sur des machines mais de gérer les problématiques liés aux employés (Treville et al., 2006).

La motivation du personnel doit donc passer par le manager et des outils de Lean Management. Le rôle du manager sera capital dans l'implication des employés et dans leur intégration.

4.2. Perception du travail dans une démarche de Lean Management

La gestion de la perception du travail dans une démarche de Lean Management est également un point clé de l'implication des employés. Le but est d'aligner les attentes des employés et de l'employeur et d'engendrer des bénéfices pour les deux parties (Hyde and al., 2013). Cette notion va passer par la mise en place de pratiques et de méthodes telles que : le respect des employés, montrer l'importance du travail, respecter le contrat moral, travailler sur l'ambiance et le bien être des employés.

Tout d'abord, le respect des employés est un point capital de la perception du travail. Ce concept passe par : de la reconnaissance via une appréciation de leur travail et le respect des employés en tant que personne. Ceci permet de réduire l'aliénation au travail et est une source de motivation pour les employés. La reconnaissance et le respect des employés peuvent être mis en avant via la création d'équipe, la mise à disposition d'équipement de bonne qualité et la responsabilisation des employés. La reconnaissance peut également être montrée par des feedback sur la performance, des récompenses pour l'amélioration de la qualité et de la sécurité.

Ensuite, montrer l'importance d'un travail peut permettre d'impliquer les employés (Hackman et al., 1975). Par exemple, des employés fabriquant des freins d'avions peuvent se sentir inutile ou penser avoir un travail « inférieur », mais lorsqu'ils prennent conscience de l'importance de ces pièces pour un avion ils ont commencé à voir leur travail différemment. En effet, le fait de se sentir important pour la société au sens large peut être une source de motivation pour les employés. Ainsi, ces derniers vont être beaucoup plus impliqués et vont porter une plus grande attention à la qualité de leur travail.

Puis, le contrat moral entre l'employé et l'entreprise est également un facteur clé. Il est possible d'identifier dans ce thème des principes comme la sûreté de l'emploi et la balance travail/vie privée (De Koeijer et al. 2014). Le premier est important pour que l'employés se sente intégrés et à leur place dans l'entreprise. Le second rejoint le concept d'autonomie et d'auto-gestion des employés, qui vont pouvoir adapter leur planning pour réaliser toutes les tâches qu'ils ont à faire en prenant en compte leur vie privée.

Par ailleurs, l'ambiance et le bien-être au travail influencent aussi la perception du travail. Le bien-être du travail peut être défini sur trois plans : santé, mental, relations (Van de Voorde et al., 2012). La santé fait allusion à la charge de travail, le stress et le besoin de repos. Le mental, à la satisfaction et la reconnaissance dans le travail. Les relations, à la confiance entre employés et employeur et à l'entente entre les employés au sein de l'entreprise. L'ambiance de l'entreprise a donc un impact direct sur le bien être des employés via la satisfaction des employés et l'entente dans l'entreprise. Cette ambiance peut être influencée par la reconnaissance donnée aux employés, l'accent mis sur la qualité et l'amélioration et par l'encouragement et le soutien apporté aux nouvelles idées.

Ainsi, la perception du travail au sein d'une entreprise est importante à prendre en compte car elle va influencer sur l'implication et l'intégration des employés dans la démarche de Lean Management.

4.3. Gestion de l'information dans une démarche de Lean Management

La gestion de l'information et la communication au sein de l'entreprise deviens de plus en plus importante. La littérature relève que la plupart du temps les problèmes de communication ne sont pas liés à la nature de l'information mais plutôt à la manière dont elle est transmise (Bilalis et al. 2002). L'erreur qui est souvent commise consiste à analyser les informations sans l'appréciation des personnes sur le terrain. Or, ces informations devraient plutôt être analysées dans le but de servir à l'équipe et non à la direction. L'équipe doit pouvoir choisir les informations qui vont être analysées et choisir les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Les analyses doivent être reliés au process. De plus, il ne faut pas avoir trop de mesures et se centrer sur l'essentiel. Ces informations peuvent être par la suite mises sous forme d'indicateurs clés (KPI). Ces indicateurs sont des éléments permettant de résumer l'information et de faire un suivi des processus dans une entreprise. Par la suite, les KPI seront notamment utilisés pour faciliter les prises de décisions et pour permettre aux employés, via des affichages, de suivre leurs performances sur des domaines de sécurité, de qualité et d'efficacité (Sterling et al., 2013).

Dans une démarche de Lean Management, la gestion des connaissances est également importante (De Koeijer et al. 2014). Lorsque les méthodes de travail changent ou lors de l'accueil de nouveaux employés il y a deux modes de transmission des connaissances : la formation ou l'apprentissage. Lors de la formation il sera plus facile d'impliquer les employés car ils seront passifs (Illeris, 2010). Cette méthode sera donc moyennement efficace mais simple à mettre en place. Au contraire, lors de l'apprentissage les employés auront moins tendance à s'impliquer car ils devront être actifs (Illeris, 2010). Cette méthode est donc plus difficile à mettre en place mais sera très efficace pour la transmission des connaissances. Ainsi, l'apprentissage est préférable pour permettre aux employés de monter en compétence de manière durable. Le modèle de transmission de connaissance utilisé dans l'étude pour illustrer le processus d'apprentissage est le modèle de Nonaka et Takeuchi, 1995. Ce modèle présente quatre modes de conversion des connaissances tacites (implicites) et explicites (formalisées) : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intégration. Ces modes de conversion peuvent représenter les étapes de l'apprentissage avec une boucle infinie de transmission de connaissances (figure 1).

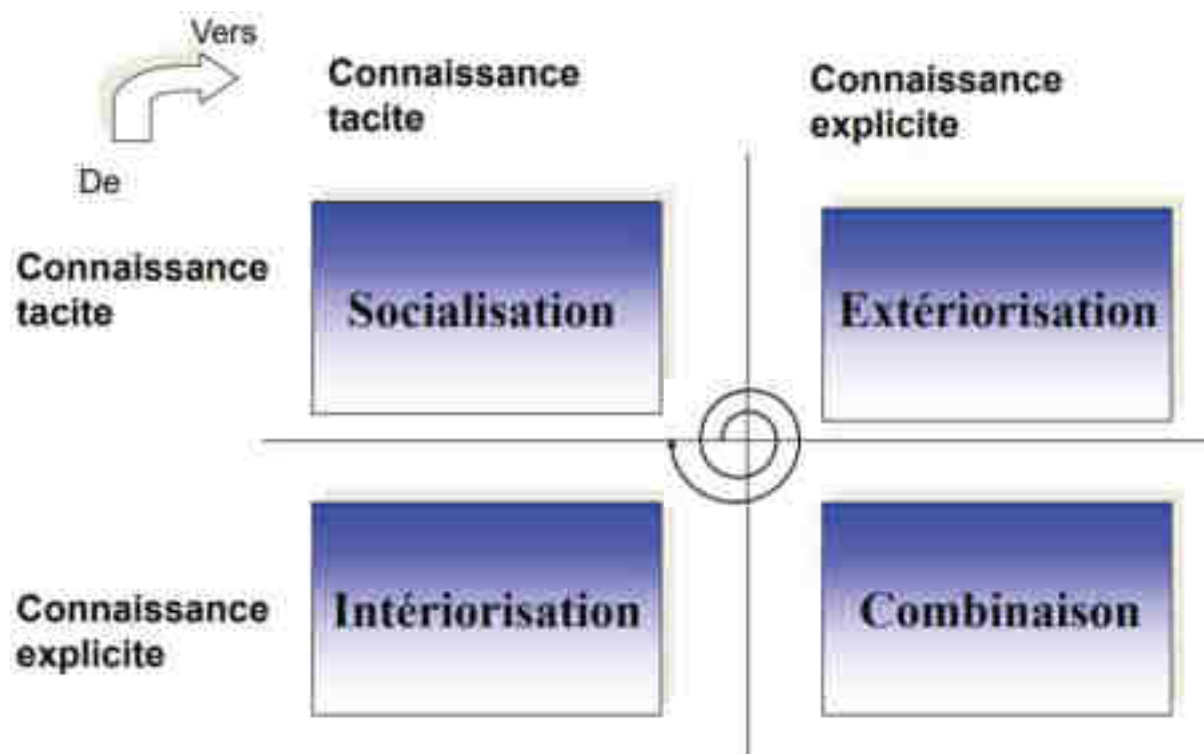


Figure 1 : Modèle de conversion de connaissances de Nonaka et Takeuchi, 1995.¹

¹ Figure : Jean-Philippe Bootz, Management des connaissances, MAE AlsaceTech, Université de Strasbourg, 2022

Le but est de trouver un moyen de motiver les employés à apprendre et de leur montrer que cet apprentissage est valorisable. Par exemple, le fait de monter en compétence pourra permettre à l'employé d'évoluer dans l'entreprise, d'obtenir plus de responsabilités et d'augmenter son salaire. De plus, il est nécessaire de les laisser utiliser ces compétences une fois acquises. Par exemple, un employé qui rencontre souvent le même problème mais qui ne peut pas le résoudre comme il le voudrait, aura tendance à s'investir de moins en moins et peut même perdre en compétence. D'autre part, certains peuvent craindre d'exposer leurs idées et leur savoir-faire lors de la résolution de problèmes. Ceci conduit à une sorte de rétention de la bonne information (solution au problème) et la résolution de problème n'avance pas. Ainsi, il ne faut pas pénaliser les erreurs sinon les employés auront peur d'en faire, craindront de proposer des idées et cela peut aller jusqu'à la crainte de venir travailler (Sterling et al., 2013). Les erreurs sont au cœur de l'amélioration, de la création de ressources et de l'apprentissage : « une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté d'innover » Albert Einstein. Le point important est d'exploiter ces erreurs afin de progresser et le rôle du manager est d'accompagner les employés dans cette démarche.

La littérature identifie également des points de vigilance pour l'apprentissage dans les entreprises : les employés peu éduqués auront plus de mal à s'adapter et à apprendre et la pression liée à la production limite les opportunités d'apprentissage (idée imagée par l'expression « avoir la tête dans le guidon ») (Sterling et al., 2013). Ces points sont notamment importants à prendre en compte lors de l'accueil de personnel saisonnier avec peu de qualification. La formation et son animation devront être adaptés aux personnes. De plus, la formation ne doit pas être négligée à cause de la pression de production.

5. Limitations et effets indésirables du Lean Management

Comme toutes les méthodes, le Lean management a des limitations et des effets indésirables. Plusieurs études comme celle de Spear en 2004, mettent en avant que la principale cause des limitations de la méthode est le paradoxe que relève cette dernière : les spécifications de la méthode sont rigides mais la méthode demande de la flexibilité et de la créativité pour ne pas tomber dans le taylorisme ou le fordisme. Ainsi, lors de l'implantation et la perpétuation du Lean Management, il faut rester vigilant afin de ne pas retomber dans le taylorisme ou le fordisme. L'amélioration continue est également dangereuse si elle n'est réalisée que via un processus de simple boucle : amélioration par un système itératif d'essai-erreur. Cela étouffe

l'innovation au sein de l'entreprise car on ne questionne pas les outils et on ne cherche pas à faire autrement. L'entreprise doit donc veiller à garder l'apprentissage en double boucle, qui permet de remettre en question les valeurs directrices afin de les questionner et de les enrichir. Pour aller encore plus loin, il est possible d'étudier la méthode de « deutéro-learning » qui vise l'élaboration d'un cadre significatif et qui permet de prendre du recul par rapport aux valeurs directrices.

L'implantation du Lean Management entraîne une intensification du travail (Conti et al. 2006). Celle-ci influe de manière négative sur les employés et ces derniers peuvent ressentir du stress, de la fatigue et une perte d'autonomie sur le temps et les méthodes de travail. Cela se conclut en une perte de motivation, une augmentation de l'absentéisme ou encore un burnout. L'intensification du travail est donc un point de vigilance lors de l'implantation du Lean.

La reconnaissance donnée aux employés lors de cette implantation, via la responsabilisation, l'autonomisation, le travail d'équipe et la participation aux améliorations, peut engendrer du stress et créer de la pression sociale : il faut être conforme aux normes sociales (Cialdini et al., 2004). Cependant, cette conformité sociale est également une source intrinsèque de motivation car la plupart des employés veulent l'atteindre. Ainsi, il faut savoir la contrôler et rester à l'écoute des employés lors de l'implantation du Lean pour éviter l'isolement, la perte de motivation voire le burnout.

Contexte et méthode de la recherche

1. Contexte de la recherche

La recherche a été réalisée dans le cadre d'un stage pour le master MAE gestion et administration des entreprises de l'université de Strasbourg. L'étude est faite en France dans une filiale du groupe Terrena, grand groupe Français d'agriculture. L'entreprise se nomme Cérience et l'étude a été effectuée plus particulièrement sur le site de Vern d'Anjou, un des sites de production de Cérience.

1.1. Présentation générale de l'entreprise

Le groupe Terrena trouve son origine en 1887 à Angers lors de la création du syndicat agricole d'Anjou. Par la suite le nom Terrena apparaît à partir de 2004 suite à la fusion de trois coopératives : Cana, Caval et GCA. Le groupe est donc une société coopérative agricole à capital variable. Son siège social est à Ancenis. Le groupe a un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros en 2020 et compte environ 14 000 collaborateurs et 20 992 agriculteurs adhérents. Terrena possède plus de 20 filiales dans différents domaines : agroalimentaire, distribution, agrofourniture, productions animales, végétales et maraichères. L'entreprise Cérience, filiale du groupe Terrena, se situe dans le pôle agrofournitures.

Cérience est une entreprise de production de semences agricoles et son siège social est à Beaufort en Vallée. L'entreprise a un chiffre d'affaires de 110 millions d'euros en 2020 et compte environ 330 collaborateurs. Le nombre de collaborateurs augmente lors des périodes de production, car l'entreprise a une forte activité saisonnière qui suit les récoltes. Cérience est née en 2020 de la fusion entre Terrena Semences et Jouffray Drillaud. L'entreprise est découpée en trois sites de production : Beaufort en Vallée (siège social), Vern d'Anjou, et Cissé. Anciennement les sites de Beaufort et de Vern faisaient partie de Terrena Semences et le site de Cissé appartenait à Jouffray Drillaud. Chaque site est spécialisé dans certaines semences : Beaufort le maïs, Vern les céréales et Cissé les fourragères. Au-delà de son activité principale chaque site produit également d'autres espèces mais en plus faibles quantités. L'entreprise est encore dans une période de transition à la suite de la fusion car les services administratifs sont entrain de migrer vers le siège, Beaufort. En effet, Cissé étant anciennement le siège social de Jouffray Drillaud, le site avait son propre service administratif. L'entreprise doit donc encore harmoniser ces services. L'organigramme complet de Cérience étant encore en construction et étant complexe dû à la fusion, seuls les organigrammes de direction (figure 2) et des sites de production (figure 3) seront présentés ci-dessous.



Figure 2 : Organigramme de la direction de Cérience.

Sur l'organigramme de direction (figure 2) on peut voir les différents pôles de l'entreprise ainsi que son directeur général. Les sites de production sont sous la direction de Monsieur Philippe Neusch qui a accompagné l'étude et l'interlocuteur sur le site de Beaufort.



Figure 3 : Organigramme des sites de production.

On retrouve en haut de cet organigramme des sites de production (figure 3) le responsable des sites de production Philippe Neusch. Puis, les différents sites sont décrits avec : le site de Beaufort, le site de Cissé, le site de Vern. La maintenance est un service appart mais à des acteurs sur les trois sites de production. La gestion des flux elle est centralisée sur Cissé, tandis que l'administration de la chaîne de valeur est centralisée sur Beaufort. Le site de Vern (entouré en rouge sur l'image) est le site où l'étude a été conduite.

1.2. Présentation du site de Vern

Le site de Vern est le plus petit site avec les infrastructures les plus anciennes de Cérience. Le site a été créé en 1984 et n'a cessé de s'agrandir pour passer d'un bâtiment à cinq bâtiments aujourd'hui. Le site est décomposé en quatre unités : réception, triage, ensachage et logistique, réparties sur trois bâtiments et deux bâtiments sont dédiés seulement au stockage de marchandises. Ces quatre unités suivent le processus de production de semences et sont arrangées sous forme de processus continu.

Il y a six permanents sur le site : Laurent Dugast, Philippe Duret, Aurélie Guilloteau, Alexandre Allard, Emeric Bedouet et Tony Daniau, respectivement responsable, chefs d'équipes (deux), opérateurs polyvalents (deux) et maintenancier.

Il y a deux périodes sur le site : le hors saison et la saison. Le hors saison débute vers novembre et fini vers juin pour laisser sa place à la saison qui atteint son pic en août. Le site a une capacité d'une vingtaine de personnes organisées en équipes 3*8 en août. Ces équipes sont principalement composées de saisonniers qui sont recrutés et formés pour une des unités du site. Seuls les permanents sont formés aux quatre unités du site et sont responsables des équipes pendant la saison. Cette période de saisonnalité suit les récoltes de céréales qui sont les principales semences produites par le site, environ 10 000 tonnes par an.

2. Méthode de la recherche

Le but de cette recherche est d'étudier la complexité d'animer une équipe composée de permanents et de saisonniers dans une démarche de Lean Management. Ainsi, la démarche va être d'étudier les comportements des employés vis-à-vis des méthodes et des outils de Lean Management, ainsi que de demander à chaque employé son avis personnel sur des questions liées au sujet. La recherche est donc une recherche action et les données seront récoltées via des entretiens et des observations. Puis les données seront codées afin d'être analysées.

2.1. Justification de l'étude

L'étude est utile à plusieurs niveaux pour l'entreprise. D'une part, dans la gestion de son personnel permanent et d'autre part dans la gestion des saisonniers dans une démarche de Lean Management. En effet, il est intéressant d'étudier l'implication et la perception du travail par les saisonniers dans une entreprise mettant en place du Lean management, car il est plus difficile de pérenniser des méthodes au sein d'un collectif dont l'effectif change très régulièrement.

L'étude va tenter de comprendre la manière dont les employés vont se comporter dans l'entreprise et vis-à-vis des outils et des méthodes de Lean management. Ainsi, l'étude apportera un regard sur l'implication, la perception du travail et la gestion de l'information et des connaissances dans l'entreprise, qui sont des points clés de la gestion des employés. De plus, l'étude concernant les saisonniers est importante pour cette entreprise qui a une forte activité saisonnière. Cela pourrait permettre d'améliorer la motivation et la fidélisation des saisonniers, ce qui pourrait réduire la difficulté de trouver du personnel. Grâce à la partie sur la gestion de l'information et des connaissances, l'étude pourra apporter des idées concernant la formation des saisonniers et la transmission de savoir au sein de l'entreprise. Concernant le premier aspect, les saisonniers sont, la plupart du temps, du personnel non qualifié devant rapidement s'adapter aux méthodes de l'entreprise, ce qui rend l'étude de la formation importante. Concernant le deuxième aspect, les connaissances dans l'entreprise sont centralisées chez les experts car ces connaissances sont tacites. Il est donc important pour l'entreprise de commencer à explorer la manière et les méthodes de transmissions de ces connaissances.

2.2. La recherche action

La recherche action est une méthode de recherche impliquant les chercheurs et les acteurs du terrain dans le but de réaliser des transformations dans l'entreprise et d'étudier leur impact. Les besoins sont définis avec les acteurs de l'entreprise et le but de la démarche est d'améliorer l'environnement de travail des employés tout en permettant au gérant d'améliorer son efficacité et sa productivité. De plus, la recherche action est décrite dans la littérature comme étant une méthode permettant de générer des informations et des interprétations fiables des phénomènes sociaux (Greenwood, D. J. & Levin, 1998). Les auteurs affirment également que les résultats générés par la méthode sont directement applicables.

Dans le cadre de cette étude, le but était dans un premier temps d'étudier les facteurs qui influencent la gestion d'une équipe composée de permanents et de saisonniers. Ces résultats ont

ensuite permis de définir les besoins de l'entreprise en termes de méthodes et d'outils. Par la suite certains outils et certaines méthodes de Lean Management ont été implanté afin d'étudier leur impact sur la gestion des équipes.

Afin de faciliter l'implantation de ces outils, les codes de la littérature ont été repris et un sondage a été mené pour déterminer la culture organisationnelle de l'entreprise. Ce sondage a été réalisé grâce à l'outil présenté sur la figure 4 (Tortorella, 2021).

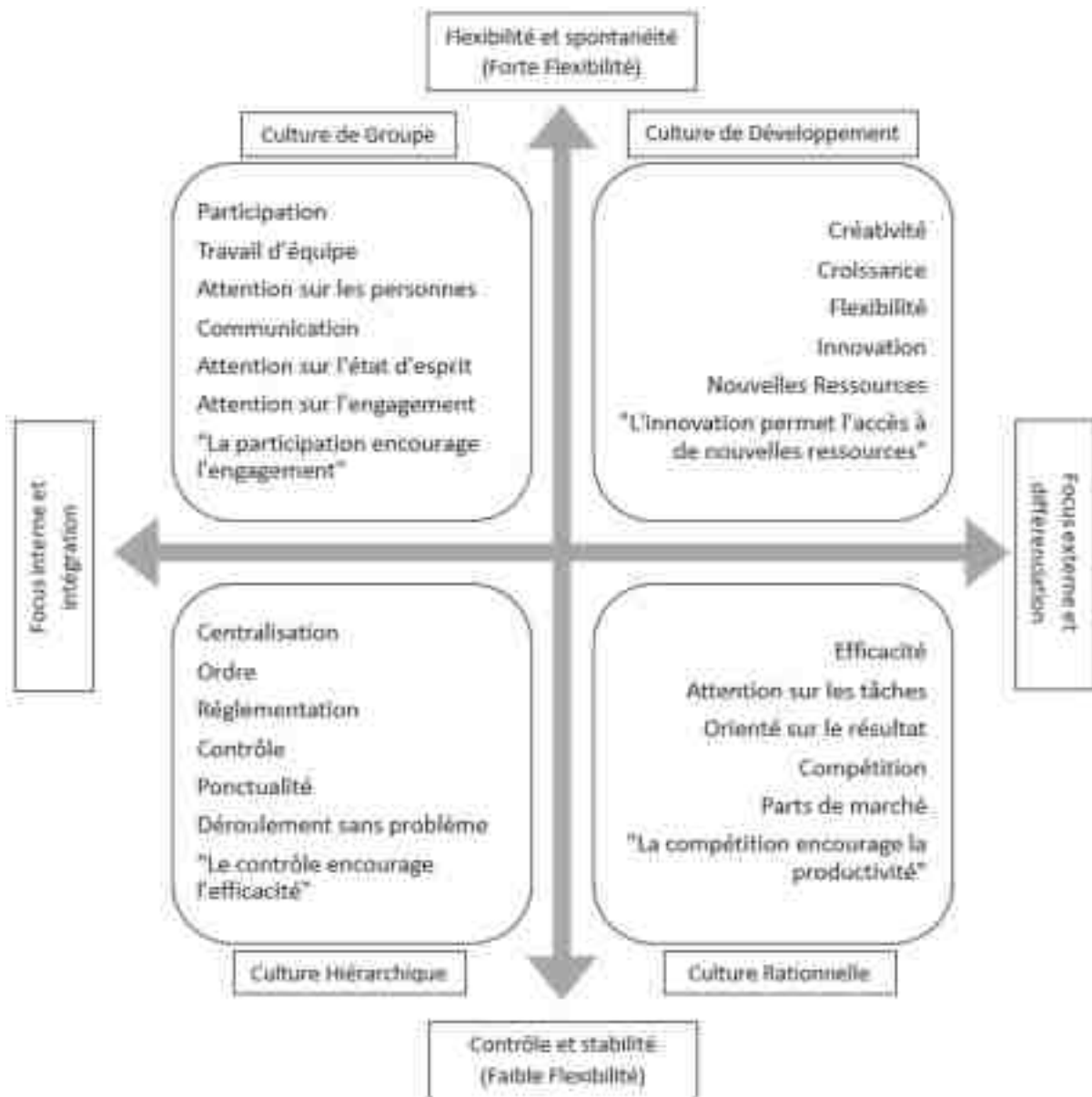


Figure 4 : Outil de sondage pour déterminer la culture organisationnelle de l'entreprise.

Chaque personne interrogée devait placer l'entreprise dans une des cultures organisationnelles en s'aidant des indications. Il ressort que le site de Vern a une culture de groupe. Ainsi, la position à adopter en tant que manager, ou en tout cas dans une démarche d'implantation du

Lean Management, est le type de manager 1 : orienté sur les relations. Tous les outils et supports ont donc été développés et mis en place en relation avec les équipes, en leur permettant d'adapter certains points à leurs activités.

3. Collecte et méthode d'analyse des données

La collecte des données va permettre d'apporter et de soutenir la réflexion autour du sujet de recherche, elle doit donc être méthodique et bien recensée. Les deux méthodes choisies pour la collecte des données sont : les observations et des entretiens semi-directifs. Les observations ont été faites dès le début de l'étude et les entretiens semi-directifs seront réalisés individuellement avec toutes les personnes présentes sur le site et ont été réalisés après avoir déjà bien commencé la démarche de recherche pour obtenir des avis et des impressions sur les outils et méthodes utilisés.

3.1. Collecte des données par l'observation

L'observation consiste à consigner les points remarquables comme des réflexions, des comportements et des attitudes au sein de l'entreprise en lien avec le sujet de la recherche. Ces observations vont ensuite permettre de définir les points clés liés au sujet et de définir les outils ou méthodes qui pourraient être mis en place. Une fois ces outils ou ces méthodes mises en place, les observations vont permettre d'analyser l'impact de ces outils et la réaction des acteurs face à ces outils. Les observations vont également servir de point de départ pour la mise au point d'un questionnaire qui sera utilisé lors d'entretiens semi-directifs. Pour finir toutes les données récoltées via les observations seront consignées dans un journal de recherche.

3.2. Collecte des données par des entretiens semi-directifs

Le but des entretiens semi-directifs est de pouvoir obtenir des données via des discussions avec des employés. Un entretien semi-directif est un entretien dont les lignes directrices sont définies à l'avance mais qui laisse la place à l'improvisation afin de laisser plus de liberté aux personnes interrogées. Lors de la recherche les entretiens ont été préparés grâce à la mise au point d'un questionnaire trouvant sa source dans la littérature et dans les observations du terrain. De plus, au cours des entretiens des thèmes importants qui n'étaient pas prévus au départ ont émergé et le questionnaire fut complété au fur et à mesure afin d'explorer également ces autres thèmes. Ensuite, chaque entretien était individuel et ont été conduit par la même personne. Au cours des entretiens, les employés ont été laissés libres de divaguer sur les différents sujets. Ceci a été bénéfique car de nombreuses informations qui n'étaient pas prévues dans le questionnaire ont

été collectées. Les données analysées par la suite sont issues de cinq entretiens avec des permanents et deux entretiens avec des saisonniers.

3.3. Méthode d'analyse des données

Une fois les données collectées via les observations et les entretiens, elles ont été codées par la méthode décrite dans l'article de Madame Célia Lemaire.

Le but du codage est de faire ressortir les thèmes principaux des données. La méthode consiste, dans un premier temps, à synthétiser les données sous forme d'un « code de premier ordre ». Ceci permet de mettre en lumière les avis et le ressenti des employés sur les sujets abordés au cours des entretiens, ainsi que les résultats des observations sur ces mêmes sujets. Les codes de premier ordre sont ensuite réunis par catégories. Ces catégories étant elles même réunies sous formes de thèmes qui seront les lignes directrices de l'analyse des données.

Cette méthode est une méthode efficace de structuration des données et est très utile lorsque l'on débute dans l'exercice de recherche dans les sciences dites « molles » où les données à analyser sont moins chiffrés et plus difficiles à isoler qu'en sciences dites « dures ». De plus, cette méthode permet d'organiser l'analyse des données de manière logique.

Résultats et discussion

Les résultats ont été obtenus via des entretiens semi directifs et des observations du terrain. Les entretiens ont été menées avec des saisonniers, des permanents et le directeur du site. Les données ont été regroupées et codés selon la méthode décrite dans la partie 3.3. « Méthode d'analyse des données ». Le but de cette méthode étant de faire émerger des catégories et des thèmes à partir des données. Le tableau 1 regroupe les catégories et les thèmes qui ont pu être identifiés.

Tableau 2 : Codage des données du terrain.

Codes de 1er ordre	Catégories	Thèmes
Les saisonniers ont besoin de personnes pour les guider	Un encadrement complexe et variable en fonction des personnes	Implication dans l'activité du site
Répartition des tâches inégale		
Difficulté de gestion des personnes moins impliquées		
Auto-management des permanents	Une bonne implication des permanents	
Les permanents sont polyvalents		
Autonomie dans le choix des tâches		
Les permanents participent aux améliorations du site		
Les saisonniers sont plus ou moins impliqués dans le travail	Une implication complexe pour les saisonniers	
Travail de routine pour les saisonniers		
Nécessité d'une expérience passée dans l'entreprise pour commencer à être polyvalent en tant que saisonnier		
Difficulté pour les saisonniers à participer aux améliorations		
Bonne ambiance entre les permanents	Une bonne ambiance au sein du site	Perception du travail dans l'entreprise
Bonne entente avec les saisonniers		
Petite structure qui favorise la bonne ambiance		
Gap de générations entre saisonniers		
Le site est recommandé comme endroit de travail		
Bonne fidélisation des saisonniers	Une bonne reconnaissance sur le site, mais mauvaise à l'échelle de l'entreprise	
Bonne considération des saisonniers		
Bonne reconnaissance du travail en interne au sein du site		
Reconnaissance interne qui a beaucoup de valeur		
Bonne motivation des permanents		
Négociation de salaire difficile		
Faible prise en compte des demandes par le siège		
Faible intégration dans les projets et présentations par le siège		
Peu de reconnaissance du travail fait sur le site par l'entreprise		

Motivation liée à l'importance du travail dans la société présente chez les anciens mais absente chez les jeunes	Ambivalence de la reconnaissance extérieure (par la société)	Perception du travail dans l'entreprise
Faible communication sur l'importance dans la société		

Difficulté de communication pour les saisonniers	Quelques difficultés de communication sur le site et une mauvaise communication inter-sites	Gestion de l'information et des connaissances sur le site
Difficulté de vision sur l'entreprise en tant que saisonnier		
Difficultés de transmission d'information entre le site et le siège		
Engagé pour la rationalisation de l'information		
Pas de liens avec des personnes sur les autres sites		
Ralentissement du système et des prises de décision		
Aprioris forts sur les autres sites		
Le site est une communauté de pratique implicite	Une gestion des connaissances complexe	
Développement de supports de formation		
Le site est ouvert et recherche des améliorations		
Difficultés liées à la formation des saisonniers		

1. Différences et complexité d'implication et d'encadrement des permanents et des saisonniers dans l'activité du site

L'implication des employés représente leur engagement dans le travail. Les personnes impliquées seront plus assidues, motivées et pro-actives. Cette notion d'implication est donc très importante dans l'entreprise car cela va impacter sa productivité et l'amélioration de ses processus. En effet, les employés impliqués seront plus enclins à faire des propositions et d'améliorer leur poste.

Dans le cas du site étudié cette notion d'implication est plus délicate et se distingue entre les permanents et les saisonniers. Dans le cadre d'un Lean Management il est également nécessaire d'étudier l'encadrement du personnel qui va jouer un rôle clé dans l'implication des équipes.

1.1. Distinction entre l'implication des permanents et des saisonniers

Le principal facteur lié à la différence d'implication des permanents et des saisonniers est la connaissance de l'entreprise et de ces processus.

D'une part, les permanents sont des personnes ayant plus de 6 ans d'expérience dans l'entreprise et sont tous polyvalents. Cette polyvalence se traduit par la possibilité de travailler à n'importe quel poste. En effet, au cours de la saison les permanents évoluent et ont la possibilité de s'impliquer dans toutes les activités du site. En hors saison, les effectifs sur le site

sont réduits et seuls les permanents travaillent sur le site. Ainsi, il n'y a que des employés d'expérience et qui se connaissent bien. Les tâches sont souvent définies à l'avance et sont composées principalement de rangement, de nettoyage et de maintenance. La période hors saison est également l'occasion de réaliser des améliorations sur le site. Toutes ces activités sont ensuite réparties entre les permanents et par les permanents. Ces derniers sont capables de se répartir les tâches selon leurs compétences et leurs disponibilités. Il y a donc une sorte d'auto-management des employés, qui ne sont que des permanents, lors du hors saison. Ceci est aligné avec la démarche de Lean qui vise l'autonomie des employés. Pendant la saison, les permanents sont assignés à un pôle du site et sont moins autonomes que lors du hors saison. Cependant, ils deviennent des chefs d'équipes et sont responsables des saisonniers. De ce fait la routine reste limitée pour les permanents du fait de devoir gérer son équipe.

D'autre part, les saisonniers sont soit des personnes qui découvrent l'entreprise, soit des personnes qui sont déjà venus pendant une ou plusieurs saisons. Les personnes décrites comme des habitués, qui reviennent pendant plusieurs saisons, sont plus polyvalents que les autres et ont plus de facilités à s'intégrer dans l'activité du site. Les personnes venant pour la première fois doivent trouver leur place au sein du groupe et s'investir pour être intégrés, ce qui demande un effort de leur part et une attention des autres, notamment des permanents. Concernant le travail, les saisonniers ont un travail de routine car ils sont assignés à un poste et à une tâche et seuls les saisonniers plus habitués sont capables de changer de tâches sur un poste. Les saisonniers sont aussi moins impliqués voir pas impliqués dans les améliorations du site. Ceci peut être expliqué par le peu de temps disponible à cause des nombreuses commandes à honorer lors de la saison et par leur manque d'expérience qui peut les freiner dans leur réflexion.

Il se révèle au cours des entretiens et par des observations que tous les permanents sont impliqués dans l'activité du site et participent aux différentes tâches et aux améliorations. L'implication des permanents dans l'activité et les tâches du site est due à leur polyvalence. Les permanents sont satisfaits de cette polyvalence et confient que cela participe fortement à leur motivation dans le travail. Ceci leur permet d'avoir une connaissance plus transversale et une meilleure vision sur l'entreprise. Cette connaissance et cette vision sont des facteurs importants à exploiter dans une démarche d'amélioration continue. Les permanents se sentent également plus impliqués car ils sont embauchés à plein temps, tandis que les saisonniers sont embauchés seulement pour 3-4 mois. La question de l'implication des saisonniers est donc plus difficile car cela dépendra principalement de leur motivation à venir travailler. Dans le cas d'une motivation seulement monétaire, le saisonnier aura tendance à faire seulement le strict

nécessaire et plus globalement il y a des saisonniers qui n'ont pas l'envie de s'impliquer d'après les permanents. Cependant, d'autres facteurs comme la formation, l'ambiance, la reconnaissance et l'intégration qui seront développées plus tard dans le mémoire sont des facteurs qui peuvent aider à améliorer l'implication des saisonniers, même de ceux qui, de prime abord, ne paraissent pas intéressés.

Concernant l'amélioration continue, il est possible de renforcer l'implication de tous les employés par l'implantation d'outils de Lean Management. Au cours de cette recherche action, il a été possible d'étudier l'implantation de l'outil OBEYA. Cet outil a pour but de renforcer la proposition d'idées d'amélioration et d'avoir un suivi de leur réalisation. L'outil se présente sous la forme d'un tableau accroché dans un lieu accessible à tous avec quatre colonnes : idées d'améliorations, idées à faire (avec une notion de priorité), idées en cours et idées réalisées. Chaque colonne est également accompagnée d'un compteur qui permet de suivre les améliorations. L'utilisation de l'outil est assez intuitive : pour proposer une amélioration il suffit de prendre un post-it, d'écrire son idée et le placer dans la première colonne « idées d'améliorations ». De plus, il y a plusieurs couleurs de post-it qui correspondent à différents thèmes : rouge pour la sécurité, jaune pour la qualité, bleu pour l'efficacité et vert pour l'énergie. L'outil est illustré sur la figure 5.

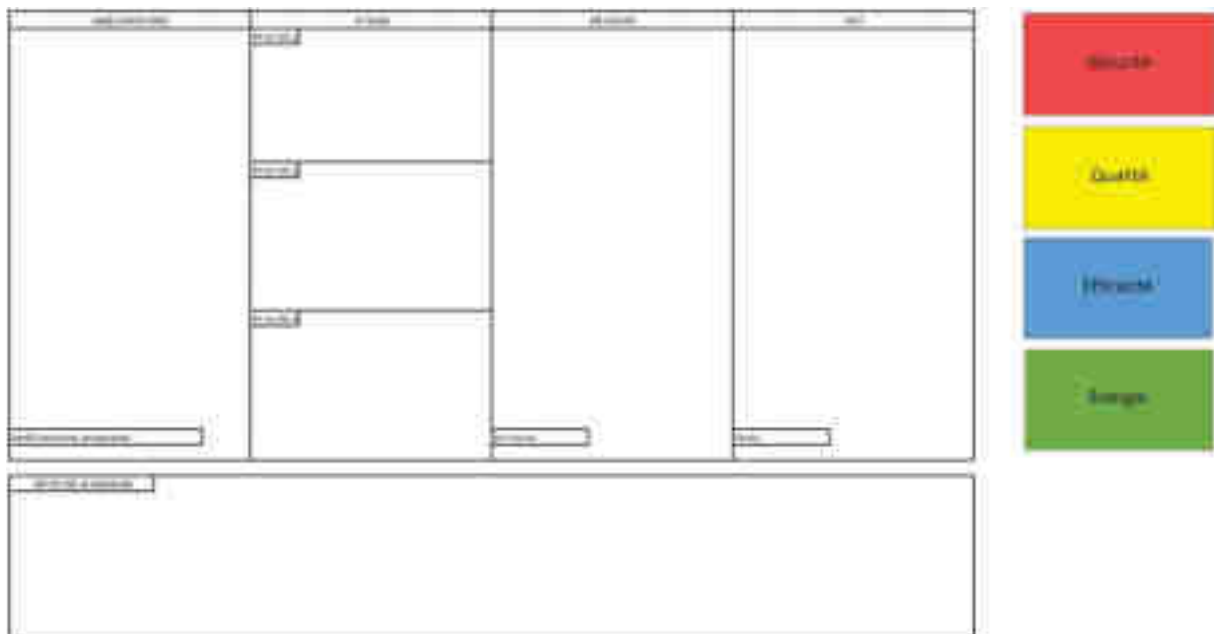


Figure 5 : Illustration de l'outil OBEYA.

L'outil a été bien reçu par les permanents et lors des entretiens il ressort que l'outil est très utile : il permet de formaliser les idées et de les afficher à la vue de tous. En effet, avant l'implantation de l'outil, les idées étaient soit dites oralement au risque d'être oubliées, soit notées dans un classeur, qui rend les idées non visibles par tous. De plus, les employés ont l'impression d'être plus écoutés depuis l'implantation de l'outil et que cela a accéléré la réalisation de certaines améliorations. Cet outil sera également utile pour intégrer les saisonniers dans la réflexion sur les améliorations du site, car chacun sera en mesure de venir proposer une idée en utilisant les post-it. De plus, la bonne implantation de cet outil dans l'entreprise confirme les résultats trouvés dans la littérature (Tortorella, 2021) quant à l'implantation du Lean Management et à la posture à adopter en tant que manager en fonction du type de culture organisationnelle. En effet, la culture organisationnelle étant une culture de groupe, l'outil a été implanté via un management orienté sur les relations en impliquant les employés afin qu'ils s'approprient l'outil et l'adapte à leur travail.

La principale limite de l'outil dans les premières phases d'implantation est le temps investi dans la gestion de l'outil. En effet, le fait d'avoir les idées d'amélioration à la vue de tous entraine de nombreuses conversations et débats lors du point quotidien qui peuvent prendre le dessus et déborder sur le temps qui devrait être consacré à d'autres informations. De plus, il est rapidement possible de tomber dans du hors sujet non constructif qui n'a pas forcément d'intérêt. Cependant, les débats sont intéressants pour perfectionner les idées ou soulever de nouvelles améliorations nécessaires. Ainsi, il faut définir un temps pour que les employés discutent ensemble des améliorations. L'entreprise a fait le choix d'un point chaque lundi matin. Ceci permet de cadrer les débats autour des améliorations car ces derniers n'auront lieu que le lundi matin. Cependant, la conduction des débats et les débordements hors sujet posent encore question. D'une part, il ne faut pas restreindre le débat au risque de passer à côté d'informations utiles. D'autre part, il ne faut pas laisser le débat libre au risque de discuter de choses non importantes et non urgentes qui se résultera en une perte de temps.

Ainsi, l'encadrement joue un rôle important dans l'implication des employés et il est du rôle du manager de motiver et de donner la possibilité à tous de participer à l'activité du site tout en gardant un certain contrôle pour éviter les abus.

1.2. Complexité d'encadrement des permanents et des saisonniers

L'encadrement des employés est un point clé de l'implication de ces derniers. Concernant cet encadrement, on distingue également deux périodes : en hors saison et pendant la saison.

D'une part en hors saison, seuls les permanents sont sur le site et l'encadrement doit être fait par le manager. L'encadrement semble plus simple car les effectifs sont réduits : quatre employés et un maintenancier. Durant cette période les employés sont plus libres de se répartir les tâches et il arrive que cette répartition soit jugée inégale en faveur des uns et au détriment des autres. Ceci peut créer des tensions dans les équipes et entraîner des pertes de motivations. Cette période est donc très importante et plus difficile qu'il n'y paraît car l'encadrement devient ambigu entre un laisser faire pour favoriser l'auto-management des employés polyvalents et un cadrage strict pour éviter les abus lors de la répartition des tâches. Ceci confirme une limite principale de la démarche de Lean Management qui est cette dualité entre rigidité et flexibilité (Spear, 2004).

D'autre part pendant la saison, l'encadrement n'est pas seulement assuré par le manager mais aussi par les permanents. En effet, les permanents deviennent responsables d'équipes pendant la saison et cela signifie qu'ils doivent encadrer les saisonniers. La particularité est que les permanents ont peu de connaissances théoriques et d'expérience dans le management. Ainsi, la gestion des saisonniers n'est pas harmonisée sur le site et diffère en fonction du permanent. Lors des entretiens il ressort que les saisonniers sont plus impliqués dans certaines équipes que d'autres et cela est en lien avec le permanent en charge de l'équipe. D'après les observations et les entretiens, les permanents plus attentifs aux saisonniers et qui les pousse à être pro-actifs ont de meilleurs résultats en termes d'implication. Il ressort de la part des saisonniers que travailler avec ce type de permanent force à être impliqué. Au contraire, certains permanents sont plus dans le laisser faire et ne supervisent pas régulièrement l'activité des saisonniers et il en résulte des prises de libertés de la part des saisonniers comme : prendre des pauses longues, être passif, être moins attentif. Ces différences entre les des équipes créent des différences d'implication entre les saisonniers et cela peut avoir une répercussion sur le travail. Ainsi, il serait nécessaire de réussir à harmoniser les méthodes de managements des saisonniers au niveau du site.

Cet encadrement des saisonniers reste délicat, il faut garder le bon dosage afin d'éviter un turnover au milieu de la saison, réussir à fidéliser les saisonniers et garder une bonne ambiance au sein de l'usine.

L'implication des employés dans l'activité du site diffère en fonction des personnes et de leur poste. Elle peut être influencée par plusieurs facteurs : l'expérience, la polyvalence,

l'encouragement à participer aux activités et aux améliorations du site et l'encadrement. Ici la différence d'implication entre les permanents et les saisonniers montre que l'expérience et la polyvalence en entreprise sont des points clés de la motivation et de l'implication. L'encouragement à participer aux activités et aux améliorations du site peut être une solution pour impliquer des saisonniers qui manquent d'expérience et de polyvalence. Cet encouragement peut être sous forme d'outils comme l'outil OBEYA et doit être dynamisée par le manager. Pour finir, l'encadrement est capital notamment lors de la mise en place d'outils et dans la gestion de personnel polyvalent. Le but étant de réussir à allier autonomie et respect des autres et des consignes pour que le personnel polyvalent puisse continuer à s'épanouir dans une forme d'auto-management sans détériorer, via des abus, les conditions de travail des autres employés. L'encadrement est également important dans la gestion des saisonniers pour réussir à garder une bonne dynamique et inciter à la proactivité pour éviter d'avoir des saisonniers passifs.

L'implication des employés peut également être influencée par la perception du travail sur le site. Cette perception du travail étant double : d'un côté l'ambiance de travail et d'un autre côté la reconnaissance dans le travail.

2. La perception du travail sur le site qui passe par l'ambiance et la reconnaissance

La perception du travail a une grande influence sur la motivation et le bien être des employés. Cette perception passe par l'ambiance au travail et la reconnaissance du travail. La reconnaissance peut ensuite être scindée entre reconnaissance interne à l'entreprise, qui va refléter le salaire et l'appréciation du travail, et la reconnaissance externe à l'entreprise qui est liée à l'importance du travail dans la société.

2.1. Une bonne ambiance au sein du site qui participe à l'implication des employés

L'ambiance entre les permanents est bonne et tous recommandent le site comme un endroit agréable où travailler. Les permanents ont l'habitude de travailler ensemble et se connaissent bien car ils sont souvent entre eux lors du hors saison. Le fait d'être un petit groupe favorise cette bonne ambiance et permet de créer du lien en travaillant tous ensemble. En effet, en hors saison les activités de nettoyage et de maintenance nécessitent beaucoup d'heures et souvent les permanents travaillent ensemble sur la même tâche pour avancer plus vite. Les permanents étant habitués au travail sur le site il est possible d'avoir des périodes où certains ont du temps

libre et vont déranger ceux qui travaillent sans les aider ou proposer d'autres tâches alors que certaines ne sont pas finies. Ceci créer quelques tensions et peut impacter l'ambiance en hors saison.

Lors de la saison les permanents s'entendent globalement bien avec les saisonniers et les entraînent dans cette bonne dynamique de pensée. Comme pour l'implication et l'encadrement des saisonniers on remarque des différences d'ambiance entre les équipes avec des saisonniers plus ou moins enclin et invités à s'intégrer. De plus, il y a des gaps de générations entre les saisonniers, avec l'âge qui varie de 20 à 50 ans, ce qui contribue aussi à des difficultés d'intégration et de compréhension entre les saisonniers. En effet, les équipes sont petites, environ trois personnes, donc il est assez rapide de se sentir isoler au sein d'une équipe s'il y a des différences de centres d'intérêts et des difficultés d'implication. De plus, dû au fonctionnement par équipe en 2*8 ou en 3*8 et à la complexité des postes qui empêche les novices d'être polyvalents sur le site, les saisonniers n'ont pas beaucoup d'opportunités de rencontrer les autres personnes sur le site. Ils sont donc quasiment cantonnés à leur équipe ce qui peut créer des situations compliquées si une mauvaise ambiance se créer au sein d'une équipe. L'ambiance entre les saisonniers est cependant compliquée à gérer pour le manager car il est impossible de deviner à l'avance qui sera capable de bien s'intégrer et qui s'entendra bien avec les autres. De plus, il faut faire attention à ne pas créer des groupes qui vont s'entraîner dans des mauvaises habitudes déjà évoquées comme : prendre des pauses longues, être passif, être moins attentif ou encore arriver en retard. Cependant, ces comportements restent rares et globalement il ressort des entretiens et des observations que l'ambiance est bonne ambiance au sein de l'entreprise. Cela combiné au fait que le travail soit jugé plutôt agréable conduit à une bonne fidélisation des saisonniers.

La fidélisation et la motivation des saisonniers et des permanents passe également par la reconnaissance dans le travail. Cette reconnaissance pouvant être étudiée à plusieurs niveaux comme : interne au site, interne à l'entreprise et externe à l'entreprise.

2.2. Une reconnaissance du travail différente au niveau du site et au niveau de l'entreprise

La reconnaissance du travail interne à l'entreprise est un point clé dans l'animation des équipes et de la gestion du personnel. La reconnaissance à plusieurs facettes qui vont du salaire jusqu'à l'appréciation du travail. Ceci la rend complexe car elle peut être très concrète, via des sommes fixes versées tous les mois, tout comme très abstraite, via des échanges informels. De plus, dans

le cas étudié il y a deux types de reconnaissance interne avec une reconnaissance des employés de Vern directe sur le site et une reconnaissance plus globale au niveau de l'entreprise Cérience.

Les données des entretiens et des observations montrent que la perception de reconnaissance liée à l'appréciation du travail sur le site de Vern est très bonne et est louée par les employés. En effet, tous les permanents sont satisfaits de l'attention portée sur leur travail. Le manager du site a un rôle clé dans cette reconnaissance car il est l'acteur de l'appréciation du travail. De plus, les permanents entre eux s'accordent du respect, de la reconnaissance et montrent que le travail de chacun est important et apprécié. Cependant, la perception de la reconnaissance liée au salaire est en demi-teinte car il semble difficile de négocier son salaire. L'entreprise étant une petite structure et dû au faible niveau d'étude globale des employés - dû au fait que le travail soit un travail manuel - les tranches de salaire sont basses. De plus, les salaires ne sont pas gérés seulement par le site mais également par l'entreprise au globale qui a centralisé le service RH. Dans les discours des permanents on ressent tout de même que la bonne reconnaissance liée à l'appréciation du travail compense cette négociation de salaire difficile. Concernant les saisonniers, la reconnaissance suit le même schéma que pour les permanents avec une bonne appréciation du travail et une négociation de salaire jugée difficile. Cependant, l'appréciation du travail pour les saisonniers semble dépendre de l'expérience dans l'entreprise. D'après les données, l'attention est plutôt portée sur les nouveaux que sur ceux qui sont déjà venus plusieurs fois. Ceci explique une bonne fidélisation des nouveaux saisonniers, mais peut dans certains cas froisser les saisonniers d'expérience.

La reconnaissance accordée par l'entreprise Cérience, symbolisée par la reconnaissance du site de Vern par le siège à Beaufort, est moins appréciée par les employés. Concernant cette partie, les saisonniers ne sont pas concernés, ainsi les données proviennent des observations et des entretiens avec les permanents. Ces permanents ont l'impression d'être délaissés par la maison mère. Le site de Vern est décrit par les permanents comme le petit site de l'entreprise auquel on ne porte que peu d'attention. En effet, il semblerait que les demandes du site de Vern soient peu prises en compte et que le site ne soit pas très impliqué dans les projets et les présentations. Les permanents aimeraient être mieux intégrés, peut être participer à des présentations et avoir des contacts plus étroits avec les directeurs et d'autres employés qui viennent en visite sur le site de Vern. D'un point de vue extérieur, il semble que le site de Vern est moins mis en avant dans l'entreprise mais il faut nuancer ce constat en relevant le fait que toutes ces années de manque de communication ont créé des préjugés et des aprioris. Ces derniers enferment le site dans un cercle vicieux conduisant vers une mise en retrait du site de Vern par les permanents

eux même. Cependant, ce manque de reconnaissance ne semble que peu préjudiciable aux permanents. Ces derniers confient lors des entretiens que la reconnaissance interne leur suffit et comble le sentiment de manque de reconnaissance à l'échelle de l'entreprise. Cela prouve que cette reconnaissance interne est forte et importante. Le point principal lié à ce sentiment de manque de reconnaissance du site par l'entreprise reste l'isolement du site qui est lié à un manque de communication qui sera développé plus tard dans le mémoire.

Il y a aussi des permanents qui admettent ne pas être forcément motivé par cette reconnaissance interne sur le site mais plutôt par une reconnaissance externe liée à l'importance de leur travail dans la société.

2.3. Une reconnaissance du travail dans la société ambivalente

La reconnaissance du travail dans la société peut être rattachée à la perception de ce travail par la société ou par ce qui est apporté par le travail à la société. L'entreprise étudiée est une entreprise de production de semences de tout le domaine de l'agriculture : céréales, protéagineux, maïs, graminées... Ainsi, le travail de cette entreprise est capital pour les cultures françaises qui sont responsables de la nutrition de la société et également de la nutrition animale. De plus, les employés du site de Vern sont principalement issus du milieu agricole ce qui renforce leur lien avec ce milieu. Cependant, la reconnaissance liée à l'importance du travail dans la société n'est pas perçue de la même manière en fonction de l'expérience des employés. En effet, les employés de la nouvelle génération n'ont pas forcément été sensibilisé à cela ou ne s'intéressent pas encore à l'importance de leur travail dans la société. Ainsi, pour ces employés la reconnaissance externe n'est pas une source de motivation et est en retrait par rapport à la reconnaissance interne. Au contraire, les employés ayant plus d'expérience sont principalement motivés par leur place dans la société. Certains confient être autant motivés par cette reconnaissance externe que par la reconnaissance interne au site. Ces employés sont sensibles au milieu agricole, en ayant des proches dans ce milieu, et ont une vision plus transversale de leur métier. De plus, il ressort des entretiens que le fait de savoir à quoi vont servir les marchandises produites poussent les permanents à faire un travail de qualité. Cela pousse également la maintenance à effectuer un travail consciencieux pour garantir la qualité des produits et éviter les pannes qui immobiliseraient la production.

La perception du travail peut être influencée par plusieurs facteurs. Ici nous avons développé les facteurs importants qui sont ressortis durant les entretiens qui sont : l'ambiance et la

reconnaissance dans le travail. Concernant l'ambiance elle est influencée par les relations humaines et elle est donc plus simple à gérer dans des petites entreprises comme le site étudié. Les données montrent que cette ambiance est améliorée par des travaux en commun sur le site et une bonne connaissance entre les personnes. Elle est d'autre part influencée négativement lorsqu'il y a des problèmes d'encadrement. Concernant l'ambiance vis-à-vis des saisonniers, il est plus compliqué de la gérer car ces employés ne se connaissent pas et il n'est pas possible de prévoir à l'avance des relations humaines. Cependant, via une bonne intégration des saisonniers par les permanents il est possible de conserver cette bonne ambiance. Puis, la perception du travail est influencée par la reconnaissance interne et externe. Concernant, la reconnaissance interne de l'entreprise, les données montrent que les difficultés qui limitent la reconnaissance par le salaire et le manque de reconnaissance au sein de l'entreprise globale peuvent être compensés par une bonne reconnaissance interne qui passe par des relations de confiance entre le manager et les employés et par une attention portée sur l'appréciation du travail. Pour certains, la reconnaissance externe joue également un rôle dans la perception du travail et les motive à faire du travail de qualité. Il est donc important, comme décrit dans la littérature (Hackman et al., 1975), de communiquer sur l'importance du travail dans la société.

En effet, la communication est un point clé en entreprise et participe à l'implication des employés. Cette communication rentre dans la démarche de gestion de l'information de l'entreprise.

3. La complexité de la gestion de l'information au sein de l'entreprise

La gestion de l'information est de plus en plus importante au sein de la société avec notamment dans la littérature (Castells Manuel, 1996) une description du passage de l'ère industrielle vers l'ère de l'information vers les années 2000. Ceci est dû à la multiplication rapide du nombre d'informations à traiter au sein de l'entreprise et de la société ainsi qu'à leur complexité. Dans le cas étudié la gestion de l'information est liée à la communication dans l'entreprise ainsi qu'à la gestion des connaissances.

3.1. Une communication complexe dans l'entreprise

La communication interne au site s'exerce à plusieurs niveaux : entre le manager et les permanents, entre les permanents, entre le manager et les saisonniers, entre les permanents et les saisonniers et entre les saisonniers.

La communication entre le manager et les permanents est bonne car il y a une relation de respect et de confiance et les employés ont l'habitude de travailler ensemble. Ceci est également le cas des permanents entre eux. Cependant, la communication était quelquefois mal organisée et les informations étaient données par bribes. Ainsi, l'entreprise avait mis en place le point 15 qui est un outil de Lean Management et qui permet de faire un point de 15 minutes chaque matin sur les informations du jour. Cet outil a pour but de rationaliser l'information et de permettre une bonne communication entre les participants. Cependant, l'emplacement initial n'était pas pratique car il était dans un point de passage exigü qui ne favorisait pas la réunion des employés autour du tableau. Via une posture de management orienté sur les relations, les permanents ont été poussés à définir un nouvel espace plus propice à l'exploitation du tableau. Une décision d'équipe a donc été prise quant au déplacement du tableau vers un bureau offrant plus de clame et d'espace. L'idée venant les employés eux même, le nouvel espace fut rapidement investi et désormais le tableau est plus animé. Cela va également permettre d'éviter les échanges informels d'informations importantes qui sont dangereux car il peut y avoir une perte ou une transformation de l'information lors de la transmission informelle. De plus, cela va permettre à tous les permanents d'accéder à toutes les informations du jour.

Concernant la communication entre le manager et les saisonniers, il semble ressortir que certaines informations sont données au dernier moment ou sont mal comprises pour les saisonniers. Dans le but de réduire ces problèmes de communication et pour améliorer la communication sur la performance des saisonniers, un tableau va être installé avec le planning, des informations de la semaine, des indicateurs de performance et une partie concernant les problèmes rencontrés. La partie sur le planning et les informations de la semaine pourra permettre d'améliorer les problèmes de communication et les communications tardives. La partie sur les indicateurs va permettre d'intégrer une idée de performance des équipes dans la communication. Le but étant de rajouter du défi et du suivi, ce qui peut participer à la motivation des équipes comme étudié dans la littérature (Sterling et al., 2013). Les principaux indicateurs ajoutés sont : les volumes réalisés par chaque équipe et les objectifs de la semaine. Ces indicateurs seront systématiquement comparés à la semaine précédente et à l'équipe précédente. De plus, cet affichage devrait aider les saisonniers à avoir une meilleure vision sur le site et sur son fonctionnement. Une maquette de ce tableau est proposée sur la figure 6.

Au-delà de la communication d'informations il y a aussi la communication et la transmission de connaissances qui est importante pour développer les équipes et qui permet de mieux intégrer les saisonniers dans la dynamique de l'entreprise via des formations par exemple.

3.2. Une gestion des connaissances complexe dans l'entreprise

La gestion des connaissances est tout d'abord importante entre les permanents. Les permanents sont des employés polyvalents et cette polyvalence est due à une transmission du savoir-faire entre les différents pôles de l'entreprise. En effet, chaque permanent est spécialisé dans un pôle différent de l'entreprise. Afin d'avoir une polyvalence des employés il a fallu transmettre les compétences des experts vers les autres employés. Cette transmission de connaissance ce fait via des échanges informels où l'expert montre la méthode aux autres qui apprennent à tâtons. L'usine se comporte donc comme une communauté de pratique informelle où des experts vont partager leur expérience sur des sujets pour permettre aux autres de progresser. Le fait que cette communauté de pratique soit informelle pose un problème au niveau de l'extériorisation des connaissances tacites transmises et sur la méthode à utiliser lors du transfert de ces connaissances. Pour reprendre le modèle de Nonaka et Takeuchi, 1995, les connaissances étaient principalement transmises par socialisation. Ainsi, afin d'utiliser le modèle de Nonaka et Takeuchi, 1995, sur la transmission des connaissances, des supports de formation ont été mis au point. Le but est dans un premier temps d'extérioriser les connaissances tacites. Cet exercice se révèle compliqué car les permanents ne sont pas habitués à expliciter leurs connaissances. Les supports ont donc été créés via des réunions où les connaissances de tous sur un même sujet ont été réunies. Puis, une personne extérieure a été rapidement formée au poste pour avoir un regard critique sur le support de formation et pour identifier des connaissances tacites qui n'auraient pas été explicités. Ces supports vont ensuite permettre de former des saisonniers aux différents postes par une étape de combinaison de connaissances. Cette étape consiste à faire une démonstration des tâches et de parcourir le support de formation pour montrer la démarche et indiquer où se trouvent les informations. Pour finir, il y a l'étape d'intériorisation qui est cruciale dans l'apprentissage et qui consiste à laisser la personne formée réaliser les tâches et la corriger pour qu'elle puisse s'approprier les connaissances.

Les permanents n'étant pas tous habitués à cette méthode d'apprentissage, il est nécessaire les former. Le but étant dans un premier temps d'harmoniser les méthodes de formation sur le site et ensuite d'améliorer l'apprentissage des saisonniers. La formation des saisonniers est cruciale,

car ils seront au cours de la saison les acteurs du processus de fabrication. Lors des entretiens il ressort que certains permanents ne portent pas beaucoup d'importance sur la formation des saisonniers et que certains saisonniers ne s'intéressent pas à la formation. Ceci se conclut par des saisonniers qui ne sont pas bien intégrés et qui ne comprennent pas forcément ce qu'ils sont en train de faire. Cela diminue leur implication, leur motivation et peut participer à leur isolement. Cela empêche ou en tout cas réduit leur fidélisation et participe au turnover. Au contraire, les observations montrent que les permanents qui appliquent une bonne méthode de formation et sont appliqués dans la formation ont de bons résultats avec les saisonniers et arrivent à impliquer et fidéliser ces derniers.

Une harmonisation des méthodes de formation a été initiée par une réunion-discussion autour du thème de la formation des saisonniers. Le but étant dans un premier temps de faire un guide des bonnes pratiques où chacun va pouvoir partager son savoir-faire aux autres, pour ensuite dans un deuxième temps faire accepter à tous ces bonnes pratiques pour pouvoir dans un troisième temps les mettre en application au cours de la saison. Pour rester dans une démarche de management orientée sur les relations, qui est censée favoriser l'implantation d'outils et de notions du Lean management, le déroulement de la réunion a été découpé en deux parties : une partie théorique et une partie pratique. La partie théorique a permis de faire ressortir l'importance de la formation et ces impacts sur la motivation, la compréhension du travail et l'intégration des saisonniers. Cela a également permis de présenter aux permanents le modèle de conversion de connaissances de Nonaka et Takeuchi, 1995, qui peut être utilisé pour décrire les processus d'apprentissage. Cependant, ce modèle a été présenté de manière participative en faisant deviner les différents modes de conversion de compétences aux permanents. Cette première partie a donc été dédiée au développement des personnes et les retours ont été positifs et les permanents ont été globalement intéressés. La deuxième partie de la réunion était sur la mise au point d'un guide ou d'une méthode de formation avec différentes étapes à suivre. Cette partie a été faite à la manière d'un brainstorming. Puis, les idées ont été organisées et les permanents ont défini un déroulement type d'une formation. Les prochaines étapes seront de voir et de vérifier si ces méthodes ont été intégrées et si elles sont appliquées au cours de la saison.

La gestion de l'information dans l'entreprise est donc influencée par plusieurs facteurs qui peuvent être regroupés dans la communication et la gestion des connaissances au sein de l'entreprise. La communication au sein de l'entreprise est multiple et varie en fonction des

personnes impliquées dans les interactions. D'une part, l'étude montre que la communication au sein d'un petit groupe d'employés, habitués à travailler ensemble, profite de cette cohésion et de la confiance créée. De plus, des outils de Lean Management comme le point 15 peuvent aider à améliorer cette communication en la rationalisant. D'autre part, la communication entre les permanents et les saisonniers est plus complexe, car les personnes ne se connaissent pas avant et doivent donc fournir un effort pour aller vers l'autre et communiquer. De plus, l'information peut être difficile à assimiler pour les saisonniers. Cependant, cette communication peut également être améliorée par la mise en place d'outils comme des affichages d'informations et d'indicateurs. La communication va également au-delà du site en lui-même. Le cas prouve que la communication inter-sites est importante car elle permet à chaque site d'être efficace dans ces méthodes et ses processus. Ainsi, chaque acteur de l'entreprise doit essayer d'améliorer cette communication et de la pérenniser. Concernant la gestion des connaissances, elle est, dans le cas étudié, principalement reliée à la l'échange des connaissances. En effet, l'entreprise ayant une forte activité saisonnière, il est important de savoir former les saisonniers et lors des entretiens il ressort que la qualité de la formation influe sur la motivation et l'intégration des saisonniers. De plus, la transmission d'information entre les permanents est importante pour le développement de l'entreprise. Ainsi, des supports de formation et une harmonisation des méthodes de formation sur le site peuvent aider à mieux accueillir les saisonniers. Il serait également intéressant d'étudier et d'explicitier la communauté de pratique déjà en place, mais de manière implicite, sur le site afin d'améliorer l'échange de connaissances entre tous les employés.

Recommandations managériales pour l'entreprise

Lors de l'analyse des données certains points ressortent comme étant moins appréciés par les employés ou étant moins travaillés. Parmi ceux-là on retrouve : un encadrement complexe de certains employés, une mauvaise reconnaissance à l'échelle de l'entreprise, une ambivalence sur la reconnaissance extérieure, une mauvaise communication inter-sites et la complexité de la gestion des connaissances. D'autres points, comme l'implication des saisonniers dans les améliorations du site ont déjà été traités dans la partie précédente car des solutions ont été apportées au cours de la recherche.

Concernant l'encadrement des employés, une action peut être d'harmoniser les méthodes d'encadrement des saisonniers. Le but étant de mettre en commun des bonnes pratiques pour permettre à chacun de s'améliorer. Les résultats de cette action seront à déterminer lors de la saison. Pour l'encadrement des permanents, il est possible de responsabiliser un peu plus ces derniers pour qu'ils aient conscience que la répartition des tâches doit être égale pour éviter des tensions entre eux. Il est également possible d'être un peu plus strict sur la répartition des tâches pour assurer une répartition égale.

Ensuite par rapport à la reconnaissance à l'échelle de l'entreprise, les deux sites ont leur part de responsabilité et chacun doit mener des actions pour améliorer cette situation. Par rapport à la reconnaissance, le siège pourrait porter plus d'attention au site de Vern en l'incluant plus dans les projets, en mettant plus en avant les bons résultats de la station et peut être en faisant plus de visites sur le site et en prenant du temps pour dialoguer avec tous. Le site de Vern pourrait proposer de présenter des améliorations faites sur le site pour montrer son dynamisme et avoir des retours des autres sites. Les permanents du site de Vern ont déjà un retour interne des résultats du site mais il pourrait être intéressant de les faire participer aux résultats de l'entreprise. Cela leur permettrait d'avoir des retours directs des directeurs vis-à-vis des résultats et d'avoir une meilleure vision sur les autres sites.

La reconnaissance extérieure est également un point important. Pour le moment, seuls certains permanents sont motivés par cette notion de reconnaissance extérieur ou par la société dans l'idée que la station de semences permet de nourrir la population. En effet, la motivation liée à cette reconnaissance va dépendre de la sensibilité et de l'ouverture de chacun. Cependant, la littérature (Hackman et al., 1975) montre que cette reconnaissance à une importance et peut se révéler motivante pour tous si elle est explicitée. Ainsi, il pourrait être possible d'améliorer la communication autour de cette reconnaissance extérieure en montrant l'impact du travail dans

l'entreprise sur la société. Cette communication pourrait également être étendue jusqu'aux saisonniers pour leur permettre de mieux comprendre le but de l'entreprise et l'importance de leur travail. Des employés sensibles à cette reconnaissance extérieure deviennent, dans certains cas, des ambassadeurs de l'entreprise qui vont louer l'importance du travail et peuvent motiver des personnes extérieures à postuler dans l'entreprise.

Un autre point d'amélioration est la communication inter-sites. Tout comme pour la reconnaissance, les deux sites ont leur part de responsabilité. Sur le site de Vern, les permanents devraient plus s'impliquer dans les échanges inter-sites et il faudrait réussir à réduire les aprioris – actuellement très prononcés – envers les autres sites. Cela permettra à tous de s'ouvrir aux autres et pourra améliorer la communication. Le siège pourrait prendre plus en considération les demandes et les interrogations du site de Vern. En effet, lors des réunions la résolution de problématiques est plus axée sur Beaufort et Cissé que sur Vern. Cela résulte en un ralentissement du site de Vern auquel il manque des informations et des outils pour avancer. De plus, il pourrait être intéressant de structurer les réunions pour permettre aux acteurs de les préparer et pour éviter des changements de sujets ou des débats qui n'ont pas lieu d'être vis-à-vis du sujet traité. Pour aller plus loin, il est également possible d'utiliser des outils Lean comme le « Value Stream Mapping » (VSM) (Rother et al., 1998) qui va permettre d'illustrer les contraintes de chacun en fonction de son activité. L'outil VSM a pour but de décrire la chaîne de valeur d'une usine ou d'une entreprise en donnant une indication sur les cadences, les changements de séries et les contraintes de processus. Il permet également d'identifier des étapes qui pourraient être optimisées.

Le dernier point d'amélioration est lié à la complexité de la gestion des connaissances. Dans un premier temps, une communauté de pratique implicite a été identifiée sur le site. Les acteurs de cette communauté sont les permanents et les saisonniers longue durée (huit mois de travail). Chaque personne est un expert dans son domaine et transmet via des échanges informels, pendant les pauses ou pendant le travail, ses connaissances. Le problème est la formalisation de ces compétences tacites. En effet, au sein de la communauté les connaissances sont échangées mais d'une fois sur l'autre les personnes informées oublient l'information car ils ne mettent pas souvent en pratique leurs compétences. Par exemple, une employée saisonnière a la charge de la logistique huit mois dans l'année explique tous les ans son travail aux autres, via des échanges implicites, pour qu'ils puissent prendre en charge la logistique. Ainsi, il serait intéressant de formaliser ses connaissances pour éviter de répéter les informations tous les ans. Des supports de formation ont donc été mis en place et d'autres doivent être développés pour améliorer la

formalisation des connaissances. Pour aller plus loin, il pourrait être possible – potentiellement via l'intervention d'experts extérieurs – de formaliser la communauté de pratique pour le moment implicite. Cependant, il faudrait faire attention à ne pas la détruire lors de la formalisation car le but est que cette communauté soit animée et gérée par les acteurs du terrain et non par la direction. De plus, la formalisation de cette communauté pourrait la transformer en une sorte de successions de réunions contraintes qui entrainerait une perte d'implication des employés dans la communauté.

Limites de l'étude

Les deux limites principales de l'étude sont le temps et la taille de l'échantillon. L'étude a été menée sur trois mois dans l'entreprise Cérience, sur le site de Vern. Seules deux visites, une sur Beaufort et une sur Cissé, ont été réalisées. Au cours de ces visites aucune donnée n'a pu être récoltée car il s'agissait de découvrir les sites industriels. De plus, trois mois d'étude sur un seul site ne sont pas suffisants pour vérifier toutes les théories avancées et pour valider les outils et les méthodes mis en place. De plus, l'étude a été menée sur une période où seuls deux saisonniers ont été présents. L'échantillon de l'étude était donc restreint car seuls deux saisonniers ont été interrogés et ainsi que cinq permanents. Les résultats se basent sur des données récoltées auprès de sept personnes, ce qui est peu si on veut généraliser les résultats obtenus. Cependant, les résultats semblent fiables et applicables au niveau du site de Vern.

Une autre limite pourrait être trouvée dans l'analyse des données. Certaines analyses pourraient être biaisées car seule une personne a étudié les résultats. Chacun ayant ces propres biais cognitifs, il est préférable d'être plusieurs lors de l'analyse de données. Ainsi, cela rejoint les deux premières limites de temps et de taille d'échantillons pour appuyer le fait que les résultats ne soient pas tous généralisables et extrapolables à d'autres entreprises. Cependant, les idées pourraient être reprises comme base de travail sur l'implication d'employés dans des équipes hybrides et changeantes.

Conclusion

Le but de cette étude était de d'étudier la problématique : comment gérer l'implication des équipes hybrides et changeantes, composées de personnel permanent et saisonnier, dans une démarche de Lean management ? Les résultats montrent un certain nombre de fondamentaux pour l'implication des permanents et des saisonniers. Cependant, dû aux limitations de l'étude, il est possible que certains résultats ne soient pas applicables dans d'autres structures.

Dans un premier temps, l'implication des employés dans l'activité du site diffère en fonction des personnes et de leur poste. Il y a donc dès le départ une inégalité en termes d'expérience et de polyvalence entre les permanents et les saisonniers. Or ces deux facteurs sont des facteurs clés de l'implication des employés (Neirotti, 2020). Il est rare d'acquérir très rapidement de l'expérience et il est donc difficile d'être polyvalent pour les saisonniers. Cependant, ces facteurs peuvent être compensés par l'implantation d'outils qui vont permettre de faire participer les saisonniers à l'amélioration du site. Les saisonniers se sentiront plus intégrés dans l'entreprise et se sentiront écoutés, cela favorisera leur implication. L'encadrement des permanents et des saisonniers est capital car il doit permettre d'allier autonomie et respect des autres et des consignes. Cet encadrement semble plus simple lors de la gestion des saisonniers car il sera surtout axé sur le respect des autres et des consignes. Cependant, il faudra veiller à les inciter à la proactivité pour éviter d'avoir des saisonniers passifs. L'encadrement des permanents lui est plus complexe car il faut que le personnel polyvalent puisse continuer à s'épanouir dans une forme d'auto-management sans détériorer, via des abus, les conditions de travail des autres. Ainsi, en tant que manager il faut réussir à être assez strict pour que chacun travaille autant que les autres tout en laissant assez d'autonomie pour permettre aux employés de s'auto-gérer. Cette auto-gestion ou auto-management étant un point clé de la motivation.

Dans un second temps, la perception du travail sur le site influe sur l'implication des employés. Cette perception du travail est elle-même influencée par deux facteurs : l'ambiance et la reconnaissance dans le travail. L'ambiance est liée aux relations humaines et est le reflet de l'entente ou de la mésentente entre les employés. Sur le site de Vern cette ambiance est bonne et cela peut être relié au fait qu'il n'y ait pas beaucoup d'employés : l'ambiance semble plus simple à gérer au sein d'un petit collectif. Elle peut être améliorée par des travaux de groupes et est détériorée, par exemple, par des problèmes d'encadrement. Cette ambiance devient plus compliquée à gérer lors de l'embauche de saisonniers car il est difficile d'anticiper les relations humaines. Cependant, une bonne intégration des saisonniers au sein du site peut permettre de pérenniser une bonne ambiance. Concernant la reconnaissance, il y a trois facettes dans

l'entreprise : interne, inter-sites et externe. La reconnaissance externe, citée comme source de motivation dans la littérature (Hackman et al., 1975), est dépendante de la sensibilité et de la perception de chaque employé. La motivation liée à ce type de reconnaissance est donc à nuancer, mais il est possible qu'elle prenne plus d'importance aux yeux de tous via une meilleure communication sur ce sujet. La reconnaissance inter-sites est décrite comme mauvaise, mais ne touche principalement que les permanents. Dans la partie « recommandations managériales » certaines idées ont été proposées pour tenter d'améliorer ce point. Contrairement à la reconnaissance inter-sites, la reconnaissance interne est bonne. Elle passe par des relations de confiance entre le manager et les employés et par une attention portée sur l'appréciation du travail. Cette reconnaissance semble, de manière unanime chez les employés, être la plus importante de toutes. Les saisonniers font des retours très positifs liés à cette perception du travail et son nombreux à revenir d'une année sur l'autre. Cette bonne reconnaissance interne permet de garder des employés impliqués ayant une bonne perception de leur travail malgré des salaires jugés peu négociables et une mauvaise reconnaissance inter-sites.

Dans un troisième temps, l'implication des employés est influencée par la gestion de l'information dans l'entreprise. D'une part, la communication est importante pour l'entente entre les employés et pour organiser le travail. La communication sur le site de Vern est bonne car elle est renforcée par la cohésion de ce petit collectif. Cette communication est plus compliquée avec les saisonniers mais reste bonne dans l'ensemble au même titre que la perception du travail. De plus, des outils de Lean Management comme le point 15 ont permis d'améliorer et de rationaliser la communication sur le site. D'autres outils comme des affichages d'indicateurs, de planning et d'informations sont également mis en place pour intégrer les saisonniers dans la communication. Au niveau inter-sites, la communication est mauvaise et cela ralentit les processus et la prise de décision sur le site de Vern. Cette mauvaise communication crée également des tensions et des aprioris difficiles à inverser. Ainsi, chaque acteur de l'entreprise doit essayer d'améliorer cette communication et des pistes ont été données dans la partie « recommandations managériales ». D'autre part, la gestion des connaissances influe également sur l'implication des employés et surtout des saisonniers. Il est important de savoir former les saisonniers car la qualité de la formation influe sur la motivation et l'intégration des saisonniers, ce qui est en accord avec la littérature (Illeris, 2010). De plus, cette formation doit être plutôt orientée sur de l'apprentissage pour que les saisonniers soient actifs lors de la formation et qu'ils puissent assimiler et s'approprier un maximum de connaissances.

Une réunion d'harmonisation des méthodes de formation a permis de sensibiliser les permanents (formateurs) à ce concept et des supports de formations ont été mis au point. L'échange de connaissances, via la communauté de pratique, est également important pour le développement de l'entreprise et pour pérenniser les connaissances et les compétences internes.

Les résultats de l'étude ont été résumés dans le tableau 2 et comparés à la littérature.

Tableau 3 : Résumé des résultats et lien avec la littérature.

Littérature	Résultats
La polyvalence est source d'implication (Neirotti, 2020)	Les permanents sont plus impliqués que les saisonniers car ils sont polyvalents et expérimentés
L'utilisation d'outils et d'indicateurs renforce l'implication et la participation (Bilalis et al. 2002)	Les outils implantés permettent aux permanents et aux saisonniers de participer aux améliorations, ils se sentent plus écoutés ; ces outils améliorent également la communication
Le manager doit encadrer le personnel en leur donnant des responsabilités, en les poussant à être pro-actif (Neirotti, 2020)	L'encadrement est important et il faut allier autonomie et respect des autres et des consignes
-	Le petit collectif favorise la bonne ambiance et l'intégration des saisonniers
Le respect, l'ambiance, la reconnaissance et le bien être des employés influent positivement sur leur implication et leur perception du travail (Hyde and al., 2013)	La bonne ambiance et la bonne reconnaissance sur le site permettent d'avoir des saisonniers qui apprécient le travail et reviennent
Montrer l'importance d'un travail dans la société est une source de motivation (Hackman et al., 1975)	La reconnaissance interne est la plus importante de toutes car elle peut compenser un manque de reconnaissance à l'échelle de l'entreprise et surpasse la motivation liée à la reconnaissance externe ; elle peut même compenser des négociations de salaire difficiles

Les problèmes de communications ne sont pas liés à la nature de l'information mais plutôt à la manière dont elle est transmise et interprétée (Bilalis et al. 2002)	Le petit collectif favorise la communication entre les employés (permanents et saisonniers)
	Une mauvaise communication inter-sites ralentit les processus, créer des aprioris et des tensions
La formation des employés influe sur leur implication et leur intégration (Illeris, 2010)	Les saisonniers moins bien formés s'impliquent moins et ne comprennent pas le travail, une harmonisation des méthodes de formations et des supports permettent d'améliorer ce point
La mise en place de communautés de pratiques est un point clé de l'implantation du Lean Management, car cela permet de gérer les connaissances internes (Cua et al., 2001 et McKone et al., 1999 et Zu et al., 2008)	Une communauté de pratique implicite existe et joue un rôle central dans la transmission des connaissances entre les employés (permanents et saisonniers)

Pour aller plus loin dans l'étude il faudrait passer plus de temps sur le site de Vern pour étudier l'impact des outils et des méthodes mis en place, au moins à moyen terme, et avoir un retour des saisonniers à la fin de la saison. De plus, il serait intéressant de voir si certaines recommandations ont été mises en place et de mesurer leur impact. Puis, il serait intéressant d'élargir la recherche aux autres sites de l'entreprise. Cela permettrait de voir l'impact des outils et des méthodes dans d'autres sites de production et de mieux définir ces points clés de l'implication du personnel permanent et saisonnier dans des équipes changeantes. De plus, les autres sites de production ont des collectifs plus grands (environ cent personnes) et cela peut permettre de voir émerger d'autres problématiques liées au nombre d'employés.

Les études suivantes reprenant les conclusions de ce mémoire pourraient également être menées par plusieurs chercheurs afin d'avoir un regard critique sur le travail déjà réalisé et réduire les interprétations erronées ou orientées liés aux biais cognitifs.

Pour finir, il serait intéressant d'étudier et d'explicitier la communauté de pratique déjà en place sur le site de Vern afin d'améliorer la gestion des connaissances.

Bibliographie

- Bilalis, N., Scroubelos, G., Antonidadis, A., Emiris, D., Koulouritotis, D., « Visual factory : basic principles and the ‘zoning’ approach », *Int. J. Prod. Res.*, 40(15), pages 3575–3588, 2002.
- Brief, A.P., Aldag, R.J., « The intrinsic-extrinsic dichotomy: toward conceptual clarity », *Academy of Management Review* 2, pages 496–500, 1977.
- Castells Manuel, « The information age : economy, society and culture », Oxford, Blackwell, 1996.
- Cialdini, R.B., Goldstein, N.J., « Social influence : Compliance and conformity », *Annual Review of Psychology* 55, pages 591–621, 2004.
- Conti, R., Angelis, J., Cooper, C., Faragher, B., & Gill, C., « The effects of lean production on worker job stress », *International Journal of Operations & Production Management*, 26(9), pages 1013–1038, 2006.
- Cua, K. O., McKone, K. E., & Schroeder, R. G., « Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance », *Journal of Operations Management*, 19, 675–694, 2001.
- De Koeijer, R. J., Paauwe, J., & Huijsman, R., « Toward a conceptual framework for exploring multilevel relationships between Lean Management and Six Sigma, enabling HRM, strategic climate and outcomes in healthcare », *International Journal of Human Resource Management*, 25(21), pages 2911–2925, 2014.
- Dinis-Carvalho, J., « The Role of Lean Training in Lean Implementation », *Production Planning & Control*, 2020.
- D.R. Kiran, « Work Organization and Methods Engineering for Productivity, Butterworth-Heinemann », *Kaizen and continuous improvement*, Chapter 11, pages 155-161, 2020.
- Emiliani, D., D. Stec., « Leaders Lost in Transformation », *Leadership & Organization Development Journal* 26 (5), pages 370–387, 2005.
- Fran Rees, « The Facilitator Excellence Handbook », John Wiley & Sons, 2005.
- Greenwood, D. J. & Levin, M., « Introduction to action research: social research for social change », Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1998.

- Hackman, J.R., Oldham, G.R., « Development of the Job Diagnostic Survey », *Journal of Applied Psychology* 60 (2), pages 159–170, 1975.
- Hyde, P., Sparrow, P., Boaden, R., Harris, C., « High performance HRM : NHS employee perspectives », *Journal of Health Organization and Management*, 27, pages 296–311, 2013.
- Illeris, K., « Characteristics of adult learning », in P. Peterson, E. Baker and B. McGaw (eds), *International Encyclopedia of Education*, Oxford : Elsevier, 2010.
- Johari Mat, « The influence of leadership style on internal marketing in retailing », Faculty of Management, University of Stirling, 2008.
- Krafcik, John F., « Triumph of the Lean Production System, *Sloan Management Review* », 30 (1), pages 41–52, 1988.
- Lemaire C., « Quand le contrôle de gestion façonne les relations inter-organisationnelles : le cas de l'introduction d'un tableau de bord dans le médico-social », *Association Francophone de Compatibilité*, Tome 27, pages 7 à 40, 2021/3.
- Lyu, Z., Lin, P., Guo, D., & Huang, G. Q., « Towards zero-warehousing smart manufacturing from zero-inventory just-in-time production », *Robotics and Computer Integrated Manufacturing*, 64, 101932, 2020.
- Monden, Y., « Toyota Production System. Industrial Engineering and Management Press », Institute of Industrial Engineers, Norcross, GA, 1983.
- Maskell, B.H., Baggaley, B., Grasso, L.P., « Practical Lean Accounting : A Proven System for Measuring and Managing the Lean Enterprise », second ed. Boca Raton, CRC Press, 2012.
- McKone, K. E., Schroeder, R. G., Cua, K. O., « Total productive maintenance : A contextual view », *Journal of Operations Management*, 17, 123–144, 1999.
- Neirotti, P., « Work intensification and employee involvement in lean production : New light on a classic dilemma », *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), pages 1958–1983, 2020.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., « The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation », Oxford University Press, New York, 1994.
- Ohno, T., « Toyota Production System », Portland, OR : Productivity Press, 1988.

Parry, G. C., Turner, C. E., « Application of lean visual process management tools », *Production Planning & Control*, 17(1), pages 77–86, 2006.

Philip B. Crosby, « Quality Is Free », Signet, 1980.

Rother, M., Shook, J., « Learning to See, value stream mapping to add value and eliminate muda », The Lean Enterprise Institute, 1998.

Shah, R., Ward, P., « Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance », *Journal of Operations Management*, 21: 2, pages 129–149, 2003.

Siva, V., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Zobel, T., Isaksson, R., « The support of Quality Management to sustainable development : a literature review », *J. Clean. Prod.* 138, pages 148–157, 2016.

Spear, S., « Learning to Lead at Toyota », *Harvard Business Review* 82(5), pages 78–91, 2004.

Sterling, A., Boxall, P., « Lean production, employee learning and workplace outcomes: A case analysis through the ability-motivation-opportunity framework », *Human Resource Management Journal*, 23(3), pages 227–240, 2013.

S. Tamer Cavusgil, Michael R. Czinkota, Garry Knight, « Understanding Japanese Management Practices », *International Business Collection*, 2010.

Tillema, S., van der Steen, M., « Co-existing concepts of management control : The containment of tensions due to the implementation of lean production », *Management Accounting Research*, 27, pages 67–83, 2015.

Tortorella, G. L., Fettermann, D., Fogliatto, F. S., Kumar, M., & Jurburg, D., « Analysing the influence of organisational culture and leadership styles on the implementation of lean manufacturing », *Production Planning & Control*, 32(15), pages 1282–1294, 2021.

Toyota., « The Toyota Way 2001 », internal document, Toyota Motor Corporation, Toyota City, Nagoya, 2001.

Treville, S. de, Antonakis, J., « Could lean production job design be intrinsically motivating ? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues », *Journal of Operations Management*, 24(2), pages 99–123, 2006.

Van de Voorde, K., Paauwe, J., Van Veldhoven, M., « Employee well-being and the HRMorganizational performance relationship : A review of quantitative studies », *International Journal of Management Reviews*, 14, pages 391–407, 2012.

Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., « *The Machine that Changed the World* », Harper Collins Publishers, New York, 1990.

Yusr, M.M., Mokhtar, S.S.M., Othman, A.R., Sulaiman, Y., « Does interaction between TQM practices and knowledge management processes enhance the innovation performance ? », *Int. J. Qual, Reliable Management* 34 (7), pages 955–974, 2017.

Zu, X., Fredendall, L. D., Douglas, T. J., « The evolving theory of quality management : The role of six sigma », *Journal of Operations Management*, 26, 630–650, 2008.

Glossaire

JIT : juste à temps.

Kaizen : amélioration continue.

KPI : indicateur clé.

MTO : fabriquer à la commande.

MTS : fabriquer pour stocker.

OBEYA : outil de Lean Management pour la proposition d'améliorations.

Point 15 : outil de Lean Management pour partager de l'information tous les jours pendant 15 minutes.

TQM : management total de la qualité.

3*8 : trois équipes de production qui se relaient pour faire tourner l'usine 24h/24 5j/7 avec des horaires de : 5h-13h, 13h-21h, 21h-5h.

5S : outil de Lean Management d'organisation des postes de travail.

Annexes

Les parties en noir sur les notes liées aux observations et aux entretiens sont des parties qui : n'ont aucun rapport avec le sujet final du mémoire, présentent des informations confidentielles ou peuvent briser l'anonymat d'un entretien.

Observations

PTs 15 [redacted] ça peut donner l'impression de nous, plus d'organiser
l'endroit d'affichage et organisé, on a pas bonne de regards, on est pas
écrit, trop de données sur la même feuille → illisible
→ réorganiser les données, les afficher au fur et à mesure

Lament pas la → ils sont impliqués dans le pt 15, parlent que boulot et
dire de leur entreprise

ils ont pas motivé, ne s'impliquent pas, on peut leur proposer, c'est de reconnaître
que l'initiative

simplifier le tableau du pt 15, leur donner plus de temps = ils ont un peu de
temps pour le pt 15 (faire tourner le point et montrer que la note est difficile)

Ils ont comme tout seul l'engagement du Kadban → plus d'activités
quand ils ont le sentiment très motivés et créatifs.

Ils se veulent de nouveaux agents : arriver pour changer le côté etc

* Certains font pas attention avec autres, ne sont
suggère sur la pile pour implémenter ou charger de leurs
difficultés des problèmes, + des nouvelles idées au pt 15
Ils ont pas avec la note, pas toujours de données
[redacted]

Amélioration Outil

- discute des envie les employés avec le chef
- aménagement d'un nouvel espace pour le pt 15 → espace que les employés veulent
- début de note en grec d'outil oblige et il faut demander l'avis aux employés de ce qu'ils en pensent
- Bien reçu l'outil, comme ce qu'il fallait, au les a l'avis parler, ils ont donné des idées et ils ont déjà de sites pour le remplir
- ils testent le concept bien mais réticence sur le temps investi à discuter de ça → 2ème pt 15 ??
- ~~parce que ils font~~ peu que le pt 15 et ils veulent
- ils ont une même l'avis la réponse à la question (emp):
 - balayer l'outil et seule fois par semaine
 - + regarder des détails de quand on le fait
 - + indiquer le No proposition et No fait

L'outil une semaine après est utilisé mais ils passent plus de temps à débattre de sujets → on insiste sur le pt 15

Certains employés ont du mal à comprendre la proposition de outils
#c'est une note

→ On va proposer à chacun de écrire le pt 15

Le Omega il est, il se met à travailler les aspects de
la culture. Tout le monde participe au classement le lundi
et a report de l'ordre à l'heure

peut être connue. 55. + ambiance légère de souffrance.

Il faut faire des plans avec l'un de la formation de travail
qui en fait le plus vite possible pour produire.

→ vision court terme

Il faut travailler pour améliorer un peu mieux et avoir mieux
qualité et la vision qui est plus à long terme.

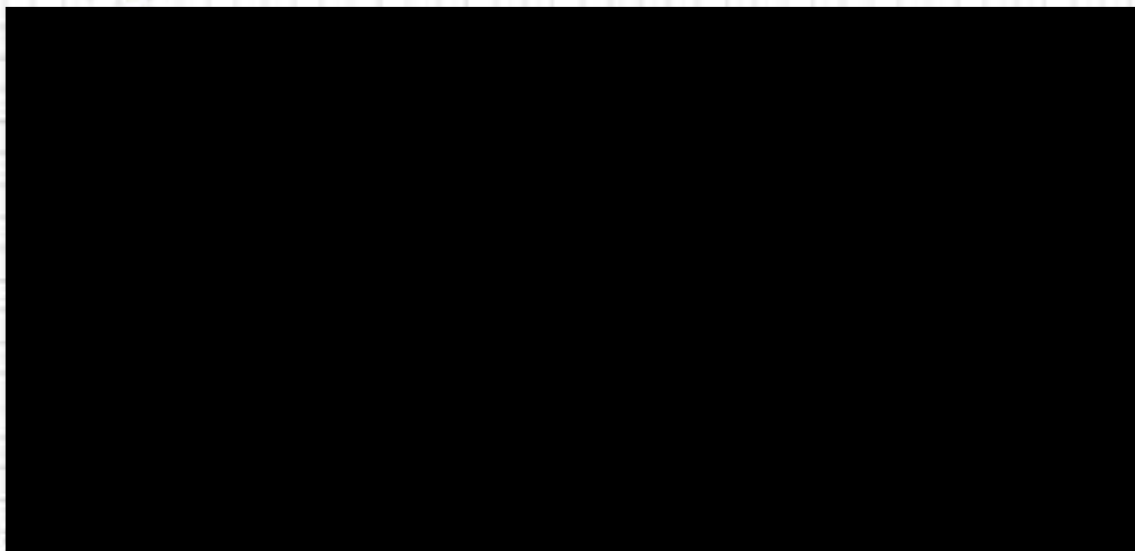
→ vision long terme

→ Participation de tout le monde à l'élaboration du plan
d'action pour la raison : améliorer, entre à faire.

→ il faut avoir contact des tableaux d'amélioration (employés) et avoir
motivation à améliorer leur façon de travailler.

→ Seul le employé se connaît entre eux dans le chef de
équipe de « qualité » avec dans le employé.

permettre avec plusieurs d'être plus nombreux.



Compétition entre les équipes en été, on perd des temps à
comprendre comment ils ont fait mieux que nous, sauf
que dehors on compte pas le matériel, la préparation de l'at

tribe → la compétition finit par mourir. sans la noter avec
les notes de motivation et de problèmes

Oui, pas de route poliquébit cool
regardez l'annonce sur les réseaux

Oui on est sûr si on le peut ensuite ça sert à rien
on est la manipulation qui vient
attendent au matériel, etc.

on avait les clés et on parlait mais il y avait pas de
traces, c'est sûr on est la machine
on a plus l'idée qu'on n'est pas, on a plus de budget

On s'adresse en ce genre de cas on est sûr qu'on est sûr l'année
prochaine

La nuit on est sûr rien n'est sûr tout est sûr au lieu
on a pas grand chose à plus

pas de reconnaissance de l'écriture, ils ont trouvé le lieu
l'annonce c'est cool il s'agit de [REDACTED]

il dit "quand je vois les profs les autres pas difficile de plus"

ils ont des outils qu'il utilise pas, de couleur très haute

la lecture on est sûr, ça marche bien au global → l'écriture
chaque part d'être sûr, bonne communication pour
avoir les infos

on est sûr que l'écriture ne s'écrit pas

l'écriture nécessite des RAR pour une bonne lecture de l'écriture
ils en ont la quand ça les arrange

les autres non car même les cas
plus haut quand on essaye si fait en eux on se fait usage

deuxième mal plusieurs problèmes dans que nous se et bien

l'at de la voie sans le bout de bien faire

on a des biens même par rapport au référence

on fait le bon l'off

on a des points à faire des améliorations

on s'auto-manage on voit que plus l'at est on peut dire
de plus comme on veut en fonction de comment on se sent

des demandes par le passé

bonne ambiance, travail complexe et lent, les autres veulent plus
deux, pas forcément de contradictions, on est généralement autonome
selon d'équipe.

problème relationnel, si on fait plus que les autres, ce qui est
moins travaillé que les autres,

on s'entraîne au début c'est pas grave que l'on a pu travailler
moins, chose qui avait fait une nécessité, c'est qui prend

répartition des tâches par fonction égale

autonomes dans la répartition et plus tronc de tâches

en fait c'est une affaire

raisonner si les autres ont fait rien, manque d'autonomie

des relations

→ 2 catégories: - une qui s'entraîne

bonne relation avec les autres

- une qui s'entraîne

manque de communication avec les autres → problèmes

On le dit dans la formation qui fait plus quand on peut recevoir
la demande, nettoyage par → manque d'implication
ou autre

On en est des essentiels, on peut progresser, on est possible

Quelques → c'est des idées fondamentales les idées qui ont été

bonne idée, toutes les idées sont une bonne idée

quand on a plus d'idées on va à bien

on s'entraîne en continuant à bien

quand on fait des grands axes c'est de la routine,
~~mais~~ relations c'est énorme vraiment
c'est tout d'être polyvalent

laisser faire, avec un management plus souple, par moi, mais
[redacted] jamais eu de remarque sur les retards et d'oublier
pas, il nous met dans la merde

que leur soit pas reconnu [redacted]
quand on a des présentations et il y a que un petit
Eux sur leur [redacted]
de suite leur

on est reconnu sur le site / faut se battre pour d'abord
quand on fait plus que les autres, c'est pas forcément
remarqué

on reconnaît dans la motivation des salariés, on fait
attention à eux

on se fait forcément motiver par la vue de la société
même si quand même plus de revenus de travail

"C'est un droit les deux côtés"

on se sent utile, quand on reconstruit tu te sent encore plus utile

même en relation on fait plusieurs tâches, mais on est obligé à un seul point : les autonomes, polytechniques

les relations ont pas de relation avec l'autre donc plus dans la mesure tout seul que fait
c'est en relation qu'il y a permanent

2 étudiants pour former les relations

En ce fait les deux sites et pas laisser plus la personne
la personne ne peut regarder

en les sites quand ils ont besoin

à le saisir et pas autrement il va peut regarder
et même comprendre

Y'en a qui passent pas assez de temps à expliquer

des relations pas intéressés dans certains bien formés
demandes à poser les questions

avec un mode fonctionnement pour la formation
avec une méthode de formation → ~~est~~ mieux que les autres

Y'en a qui sont pas motivés à former les plus, y'en a qui sont
pas avec des connaissances

Petit compte, formalité, pas de dans bonne ambiance

bonne ambiance ne = attend pas ouf

C'est bien organisé et quand tout va bien du sien ~~ce~~
des c'est cool

Déjà on s'explique mais pas motivés

pas de manque de temps pour former

Y'en a qui raconte par, on explique implicitement

on montre ce qu'il en a faire, on laisse le faire

au long aller de tout faire et après il faut avec
moins et après on laisse faire et on recadré

problème quand ils sont pas impliqués

manque de communication certains et les subordonnés

certains subordonnés ne peut pas régler → certains sont réfractaires

on leur dit fait balayer

respecter mieux les subordonnés

polyvalent c'est ça, routine y'en a pas

subordonnés en routine car tâche compliqué pour PK leur

leur qui fait même la routine

manque un peu de personnel pour nettoyer le litige la grille

on dit que qui doit faire quoi
la personne logique va voir le poste ou se querelle avec
autour secrets

Yves a été fait aussi, [REDACTED]

on a une travaille avec les autres pas l'autre il dit non
etc, on peut rien faire avec

on dit de faire les choses mais surtout pas et quand les veut
demander quelque chose on leur refuse et il faut s'organiser
les il est plus libre de choisir

on est bien reconnu, il a confiance les autres

Yves dilatoire, on a aucun lien avec Blaufort

ça sera bien que Yves soit en avant, c'est ça motivant,

Blaufort voit Yves et dit qu'il y a un problème on parle
avec Yves et prend en son on nous dit rien.

Avant le responsable prend en compte [REDACTED]

La m'a l'expérience m'a appris de savoir qu'on m'a le monde
peut être un peu, bon, c'est la m'a le monde
et bien forte

avec la ment c'est super,



On a toujours été invité à une réunion

On peut proposer mais pas de budget, on est pas invité
tout le temps, quand il faut des documents on est pas invité
on est invité.

pas plus mais c'est plus simple, la on y pense et on peut
mener les actions
même les petites c'est bien, c'est simple ça s'est avec
vous

venant on a plus le droit

la marche bien parce qu'on est pas beaucoup

on est plus respecté ~~on~~ même si pas bon plus les bon
la réunion ont des personnes, pas les diplomate

ici bonne ambiance

selon le sentiment

à exposer bien mais bonne ambiance

on est baigné de dans dance c'est plus facile

on est habitué à la formation dans ce genre

manque de temps et de personnes pour former les gens
faudrait que quelqu'un soit la pour leur dire quoi faire
les cadres

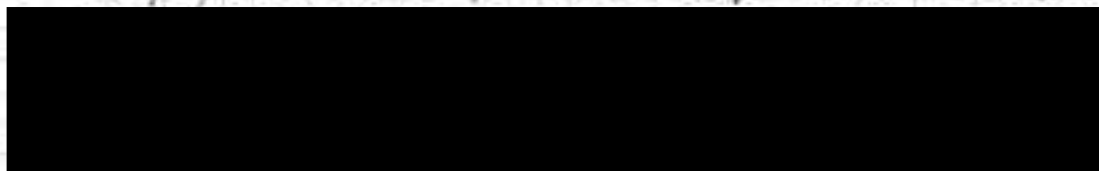
ça prend beaucoup de temps pour le montrer

avant on s'en rappelle pas temps, y'a des idées dans
de son côté

on est quand même limité en fonction du budget

sur le site bonne ambiance

abandonnement du système, c'est pas fluide on perd
du temps, ça ralentit tout, on met du temps sur un même sujet



on se sent utile pour les sociétés dance q'avec bien
ça

perte relationnel avec les agriculteurs c'est dommage
→ perd des contacts

Abey: très bien → formaliser les idées et prendre des décisions
dancer
beaucoup plus d'action menées

On donne les grandes lignes et après ils se
décident que fait quoi → c'est participatif

→ essentiellement parce que rôle fait par les laïcs seul

fait par Euz. pourvu non plus sinon il s'en vont

→ ils sont informés de ce qu'il pourraient faire
mais ils veulent pas, ils sont pas motivés et
pas poussés à le faire

→ différence d'âge et de génération entre les gens

→ ils ont peut-être pas le même temps

→ à force de leur dire on peut les amener
à faire quelque chose de mieux

→ les raisons sont plus variées en fonction de la
personne qui dit

→ faudrait avoir un mode d'emploi de gestion des raisons

faire des petits ateliers de formation à la gestion
des réseaux et des fondations

guide de bonnes pratiques

ca dépend des périodes mais jamais identiques

grâce à la saison

→ motivé pour les réseaux et pour remettre des réseaux
gros, faisant obstacle beaucoup de pression

en saison manque de communication

pour le moment on lit et parle partout par plein
de petits bouts

c'est mieux de parler tous ensemble à la ^{sur saison} ~~propre~~

→ fait rationaliser la communication

Les méthodes de travail sont souvent complexes
implémenter complexe

Il faut pas être intéressé
ils s'investissent pas dans l'entreprise et dans
les échanges, ils veulent pas s'occuper
des problèmes

Questions :

- Recommanderiez-vous l'entreprise ?
- Êtes-vous écouté ? Pouvez-vous faire des suggestions ?
- Comment percevez-vous votre poste ? (Routine etc.)
- Qui pensez-vous de vos collègues et de la direction ?
- Avez-vous une reconnaissance de votre travail ?
- Pensez-vous que le travail est important pour l'entreprise/la société ?
- Êtes-vous encouragés à réfléchir et participer aux améliorations de votre entreprise ?
- Comment était votre travail avant et comment a-t-il évolué ?
- Comment pourrait-on améliorer votre travail ?
- Qui pensez-vous des améliorations apportées ?

Salaire ? Formation des
ouvriers ?