

ORGANISATION DU TRAVAIL

SERUE INGÉNIERIE SE CONVERTIT AU « LEAN OFFICE »

La société d'ingénierie a réinterprété les principes du lean industriel pour son activité tertiaire, afin d'en faire le socle d'un projet d'entreprise basé sur le management collaboratif.



Des « tableaux de management visuel » aident les collaborateurs à définir leurs tâches prioritaires.

Mathieu Noyer

Les piles d'archives ont disparu chez Serue Ingénierie, à Schiltigheim près de Strasbourg (Bas-Rhin). Elles ont laissé place à des espaces de travail plus vastes et plus conviviaux. Dans ce bureau d'études de 60 salariés pour le secteur de la construction, on savoure les effets du « lean office ». C'est le terme que la direction a retenu pour désigner sa démarche d'amélioration du bien-être au travail, inspirée du lean management bien connu dans l'industrie. Progressivement élaborée depuis six ans, elle constitue le support d'un projet d'entreprise marqué par le management participatif et la RSE, que vient couronner, depuis quelques mois, l'engagement dans une démarche de certification internationale SR 10 (social responsibility). « Pour transposer le lean à notre activité tertiaire, nous avons voulu commencer par faire simple, mais efficace et concret », expose Martial Deboeuf, le président de Serue Ingénierie. Le coup d'envoi, en effet, a été donné par un « 5S rangement », vaste

opération d'élagage des montagnes de papier qui s'étaient accumulées. « Nous avons ainsi gagné un espace équivalent à cinq postes de travail, sans dépenser un centime », rappelle le dirigeant. Ensuite, l'entreprise a élaboré une trame commune de fiches de création d'affaires et de suivi de la conduite des travaux, pour mettre fin à l'hétérogénéité des informations qui régnait en fonction des habitudes de tel ou tel chef de projet.

OUVERTURE DU CAPITAL AUX SALARIÉS

Cette première phase a inclus une initiation au lean par le cabinet Mexo, qui continue aujourd'hui à accompagner ponctuellement l'entreprise. Elle a permis à Serue Ingénierie de passer à une seconde phase plus structurée : la définition de ses valeurs d'entreprise. Les groupes de travail, constitués de façon volontaire, en ont dégagé cinq : s'investir dans son travail, exceller dans son domaine, être toujours fiable, transmettre son expérience, cultiver le bien-être au travail. Le projet d'entreprise 2017-2022 qui a suivi a été

jalonné par un autre moment clé : l'ouverture du capital à tous les salariés, à partir de 2018. « Cette proposition se situait dans la continuité du lean office : nous l'avons considérée comme le prolongement logique des améliorations réalisées au quotidien et de la construction d'une vision de long terme autour de nos valeurs », commente Martial Deboeuf. La moitié des collaborateurs est aujourd'hui actionnaire, ce qui correspond à l'objectif initial. Elle détient 35% du capital, le reste appartenant à Martial Deboeuf et Thierry Schmitt, le directeur général. En parallèle, le lean office continue d'être appliqué au quotidien, selon un planning rigoureux de rendez-vous hebdomadaires, mensuels et bimestriels qu'anime le lean manager, Gilles Renck. Il comprend notamment une réunion par semaine sur ce sujet avec la direction et au sein de chaque service ainsi qu'une « tournée lean » durant laquelle Gilles Renck identifie les souhaits et propositions d'améliorations du cadre et de l'organisation de travail. En ont découlé, par exemple, la création d'une

salle de sieste et l'acquisition de 18 vélos. Tous les deux mois, les groupes de travail autour des valeurs, qui continuent à fonctionner, tiennent à leur tour une réunion lean. Par ailleurs, un « tableau de management visuel » vise à aider les collaborateurs à définir leurs tâches prioritaires, « pour sortir le nez du guidon », commente Gilles Renck, par ailleurs responsable du département transports et infrastructures. Quant à la « matrice de polyvalence », elle pousse loin le principe du management collaboratif : elle prévoit que chaque service définisse ses compétences clés, puis que chaque collaborateur en évalue son propre degré de maîtrise : débutant, confirmé ou expert.

AUTO-ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

Sur cette base, une discussion s'engage avec le responsable de service pour déterminer l'opportunité de suivre une formation. « Cette auto-évaluation constitue le point de départ de la construction du plan de formation annuel », confirme Martial Deboeuf. À la différence de l'industrie, le lean appliqué au monde des bureaux ne compte pas d'auditeurs externes. Serue Ingénierie a trouvé un moyen pour recueillir une vision extérieure : chaque année, un de ses clients-donneurs d'ordres du BTP, se rend dans les locaux pour, entre autres, donner son avis sur le métier, ses évolutions et les opportunités d'amélioration. « Nous intégrons ses observations dans notre démarche lean », souligne Gilles Renck. ♦

MATHIEU NOYER