



## ORGANISATION

# Construire avec les salariés un fonctionnement plus efficace

Choisi pour accompagner le changement d'organisation d'un site en fort développement, BPI pilote une démarche en 3 temps : définir avec les responsables les lignes directrices de la nouvelle organisation, construire avec les salariés les modes de fonctionnement adaptés... et soutenir fortement la mise en œuvre.

### ► Le contexte

#### LES ENJEUX ÉVOLUENT DANS LE TEMPS

A sa création en 1984, la vocation du site est d'assurer la production d'une molécule permettant de fabriquer des produits dans le monde entier. Passé l'époque pionnière, l'étape de diversification est conduite avec succès : en 1997, le site produit six principes actifs, dont deux parmi les dix premiers du groupe. Soutenue par un programme de formation important, la performance des 170 salariés a été un atout majeur pour faire face à l'évolution de la complexité technique des opérations.

En 1998, lorsque BPI est choisi pour accompagner le changement d'organisation lié au triplement de la capacité de production, la croissance des volumes est devenue le défi principal. L'opération est construite dans une double perspective : garantir la montée en puissance des capacités et développer un mode de fonctionnement capable de soutenir une amélioration permanente des performances.

### ► La mission

#### LA DÉFINITION DU CADRE DE RÉFÉRENCE

Les orientations principales d'une nouvelle organisation responsabilisée et réactive sont définies en comité de direction. L'organigramme général est remanié et l'organisation de la production, repensée : des équipes dédiées seront responsabilisées sur les équipements et les étapes chimiques. Une relation client/fournisseur est ainsi réintroduite dans le processus de fabrication. De fait, la ligne hiérarchique peut être réduite, donnant aux managers une vision transversale sur un ensemble d'équipements.

Pour contrebalancer la spécialisation, la mobilité interne sera favorisée et permettra les passerelles au sein de l'entreprise.

#### CONSTRUCTION PARTICIPATIVE DU FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

A partir de ces lignes directrices, les solutions concrètes sont bâties avec les salariés. Ils inventent un métier nouveau, "pilote". Celui-ci, au sein de chaque équipe, prend en charge l'amélioration des processus de fabrication ; la mission technique est découplée du management dont la responsabilité est assurée par le hiérarchique.

Les groupes de travail réfléchissent également sur les conséquences concrètes de la réorganisation : définition des nouvelles compétences individuelles et collectives nécessaires, adaptation du système de classification, identification des indicateurs permettant d'évaluer les performances tout en favorisant le travail d'équipe.

### ► Les perspectives

#### MISE EN ŒUVRE ET COACHING

Appropriation, mise en situation, debriefing, réinitialisation : l'approche retenue pour accompagner la mise en route est pragmatique. Les consultants assurent un accompagnement collectif des équipes, associé à un coaching individuel des acteurs clés de la nouvelle organisation, environ 15 personnes.

La montée en puissance des résultats s'est mise en marche.

#### Stratégie et indicateurs de production

- 1991  
Fin de l'époque pionnière :  
23 tonnes, 4 étapes chimiques.
- 1997  
Diversification :  
94 tonnes, 14 étapes.
- 1999  
Croissance des volumes :  
300 tonnes, 14 étapes.
- 2000  
Progrès permanents :  
objectif 360 tonnes.

#### Commentaire du consultant

"La définition du cadre de référence a permis la mobilisation des acteurs. En effet, dans ce type d'opérations, les salariés sont souvent réticents à s'impliquer, pensant que les solutions sont complètement définies d'avance. En clarifiant les lignes directrices de la nouvelle organisation et la méthode de travail, le comité de direction a donné un cadre clair aux groupes. L'expérience et l'ingéniosité des salariés ont ainsi pu être mises au profit du développement de l'entreprise."