



ORGANISATION

Associer les acteurs pour développer la valeur ajoutée

Dans une usine, les salariés ne sont pas, comme dans les secteurs de service, au contact direct des clients. Pourtant, s'adapter au marché est aussi essentiel. Plus qu'ailleurs, le changement d'organisation doit les impliquer pour les concerner. BPI anime la démarche participative jusqu'à sa mise en œuvre.

► Le contexte

METTRE EN MOUVEMENT DE NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION

Ce groupe spécialisé dans la plasturgie s'est développé sur un marché qui arrive à maturité : cycles plus courts et prix à la baisse imposent de faire évoluer en permanence les produits tout en développant la valeur ajoutée.

Fondés sur la responsabilisation des entités, les modes d'organisation favorisant l'adaptation continue et la performance globale sont connus. Le véritable enjeu est celui de leur mise en œuvre.

Dans les quatre usines accompagnées par BPI, deux méthodes ont permis la mise en mouvement d'une organisation plus efficace : diagnostic partagé et coaching.

► La mission

DIAGNOSTIC PARTAGÉ

En parallèle à la réflexion préparatoire conduite avec l'équipe de direction, le contact avec les salariés s'établit sur le terrain. Une douzaine de postes de travail sont choisis pour **une première étape d'observation** active : le consultant analyse les processus en cours et interroge les acteurs. Le diagnostic se poursuit ensuite sous une forme plus classique : des groupes de travail décrivent en complément des situations comparables. Une attention particulière est portée aux aléas et aux réponses naturellement mises en place.

Croisées avec le point de vue des cadres et agents de maîtrise, les informations recueillies permettent d'établir un état des lieux complet qui devient le point de départ du travail de construction de solutions confié aux acteurs. Les préconisations croisées des différents groupes fiabilisent les propositions. Des opérations pilotes sont mises en œuvre pour définir les adaptations nécessaires.

COACHING DES ACTEURS CLÉS DE LA NOUVELLE ORGANISATION

Dans la deuxième usine, l'organisation cible définit onze postes rattachés à la direction. Les responsables, issus de l'ancienne organisation, deviennent les acteurs clés du nouveau mode de fonctionnement des équipes.

Pour accompagner le lancement, une consultante est en permanence auprès d'eux, sur le terrain, pendant deux mois. Avec chacun, elle bâtit un plan de travail définissant les priorités personnelles d'adaptation aux postes. Sur les sujets communs, elle monte sans délai des formations sur mesure : effet "team building" assuré. Si nécessaire, elle participe également aux réunions qu'ils organisent avec leurs équipes pour lever les blocages détectés dans l'action. Après deux mois de coaching assidu, les automatismes se créent. Dans cette usine, la productivité augmente de 10 %.

► Les perspectives

DÉMULTIPLICATION

Mobilisés par l'expérience des deux premières usines, deux autres sites s'engagent volontairement dans la démarche. Pour chacun, l'intervention de BPI se construit phase par phase selon les modalités adaptées au contexte local.

La méthode d'observation des situations de travail, développée par les consultants Organisation de BPI, permet d'initialiser dans les meilleures conditions une démarche de diagnostic.

- Les consultants établissent sur le terrain le contact avec les salariés.
- Ils repèrent des fonctionnements non identifiés lors des interviews.
- Ils se constituent un "vécu" de terrain qui facilite le contact avec les salariés dans les étapes suivantes.
- Ils fiabilisent un état des lieux complet du travail prescrit, réel et vécu.

L'économie de la démarche

Dès que l'intervention dans la première usine a été réalisée, les solutions d'organisation adaptées étaient identifiées. Même si elles sont ensuite plus claires qu'au démarrage, la dynamique de construction est essentielle pour mobiliser les salariés et les rendre acteurs du changement.