

Amélioration de la performance industrielle d'un grand site de production

- ▶ **CA**
 - ▶ 20 000 M\$
- ▶ **Effectif (groupe)**
 - ▶ 65,000
- ▶ **Nombre de jours**
 - ▶ 140 jours
- ▶ **Équipe**
 - ▶ 3 consultants
 - ▶ 1 chef de projet
 - ▶ 1 directeur de projet

Objectifs poursuivis

Suite à une importante acquisition, l'entreprise lance un vaste programme d'amélioration des performances industrielles. BPI accompagne l'un des plus grands sites, qui servira de pilote pour sa Business Unit au niveau mondial.

Face à une faible acceptation sur le terrain de l'optimisation industrielle, et à un historique de tensions sociales, la stratégie sociale est décisive. L'objectif est d'instaurer une vraie culture de la performance tout en restant attentif au climat social. Spécifiquement, l'approche se focalise sur :

- ▶ L'implication des salariés dans la performance
- ▶ Le rééquilibrage des relations sociales
- ▶ La professionnalisation de la communication
- ▶ L'évolution de la politique et des outils de développement RH (compétences, carrière, ..)

Faits marquants / Démarche déployée

La démarche de conduite du changement a été élaborée à travers des groupes de travail comprenant des managers clés et s'est traduite par :

- ▶ L'organisation des formations pour les managers intermédiaires et les salariés sur les aspects économie du site et production de valeur ajoutée, relations sociales et relations de travail, droit du travail pratique.
- ▶ La mise en place d'un dispositif d'écoute sociale à l'aide d'un jeu original conçu pour libérer l'expression des opérateurs sur des sujets tels que l'implication, les conditions de travail, l'évolution professionnelle, la performance, la sécurité.
- ▶ La refonte des outils de communication du site en les recentrant sur les résultats de l'entreprise, les projets en cours et la vision de développement.
- ▶ La remise à plat du plan de formation et de la gestion des évolutions professionnelles (tutorat, parcours qualifiants...)

Les outils/méthodes utilisés :

- ▶ Diagnostic social
- ▶ Revue des projets
- ▶ Groupes de travail transversaux pour construire la démarche de changement
- ▶ Revue de la stratégie et outils pour la communication interne
- ▶ Dispositif d'écoute sociale
- ▶ Ingénierie de formation

Enseignements

Les facteurs clés du succès de la mobilisation des salariés en évitant toute crise sociale ont été :

- Un diagnostic initial du fonctionnement et des acteurs afin de définir une approche pertinente et partagée du changement.
- Une communication limitée au départ aux entités pilotes, tenant compte de la culture de terrain, communication qui a été élargie progressivement à l'ensemble du site en base de résultats probants sur la capacité de réussir ce type de démarche dans le contexte du site de manière acceptable par tous les acteurs.
- La mise en place d'une communication adaptée aux salariés, intégrée dans leur environnement de travail. Dans chaque atelier, un « espace com » a été créé ayant le but de témoigner de la vie de l'activité, ses objectifs, ses projets et des résultats obtenus afin de développer la fierté d'appartenance et l'implication des salariés.