

Ensemble vers l'autonomie et la performance Évolution de l'organisation, du management et de la GRH

Montant du marché

- 300 K€

Nombre de jours

- 180

Équipe

- 2 consultants
- 1 directeur de projet

Domaines

- Conduite de projet
- Conduite du changement
- Management et mobilisation
- Dispositifs GRH et gestion des compétences

Objectifs poursuivis

Le projet vise à l'optimisation globale de la performance d'un site industriel. Il concerne l'organisation de production et connexe (fabrication, logistique, supports), le développement des compétences, des responsabilités et de l'implication du personnel de l'entreprise. Il impacte les classifications et les rémunérations. Il s'est agi de :

- Auditer l'existant par référence aux meilleures pratiques des équipementiers automobiles
 - Organisation de l'usine
 - Méthodes de management
 - Gestion et développement RH
- Proposer un plan d'actions pour une mise à niveau réaliste et robuste
 - Actions à mener / Moyens à mobiliser
 - Priorités selon les secteurs / Étapes de travail
- Apporter de l'expertise
 - Contribution de fond sur les sujets à traiter
 - Animation du processus de transformation
 - Aide à la prise de décisions

Faits marquants / Démarche déployée

- Définition d'une nouvelle organisation cible de la production et des services supports
- Mise à niveau des standards industriels avec les supports Méthodes, Qualité, Maintenance, Logistique, RH
- Mise en place de nouveaux dispositifs RH
 - Élaboration d'un référentiel de compétences
 - Conception d'un dispositif de formation interne
 - Évaluation des compétences
 - Élaboration d'un plan méthodique de transfert de compétences
 - Formation de formateurs internes, puis des opérateurs et de la maîtrise
- Définition d'un système de classification et de rémunération
 - Connecté à la convention collective de branche
 - Basé sur la reconnaissance des compétences acquises et mobilisées : valorisation des compétences, gestion des carrières ouvrières

Enseignements

Un facteur essentiel dans la conduite du changement est la prise en compte de l'histoire de la structure concernée et de la culture d'entreprise portée par les salariés.

Un nouveau modèle d'organisation ne pourra fonctionner que s'il est accepté puis intégré par l'entreprise.

La mobilisation et l'adhésion des acteurs supposent de prioriser les actions en commençant par ce qui a le plus de sens pour les salariés concernés.

Un système de formation interne modifie les relations sociales dans l'entreprise. Les formateurs étant ingénieurs ou managers, les niveaux hiérarchiques trouvent une légitimité et les distances habituelles sont réduites.

En incitant les salariés à développer leurs compétences grâce à un système de reconnaissance (classification et rémunération), l'organisation se positionne dans une démarche pérenne de progrès continu.