

“ J’installe une nouvelle norme dans l’usine ”

Une nouvelle norme est souvent perçue par les salariés comme une contrainte de plus dont ils ne cernent pas très bien l'intérêt. Pour qu'ils l'adoptent sans dérogation, ils doivent l'appivoiser progressivement. Une communication interactive subtile est souvent la clé du succès.

Informé ne suffit pas. « Risque zéro » oblige, l'apparition quasi quotidienne de nouveaux référentiels de certification ou de contraintes légales – nationales et/ou européennes – en matière de sécurité, d'environnement ou d'hygiène est susceptible de modifier en substance l'organisation interne d'une usine. « Rien de nouveau sous le soleil, le changement, notamment lorsqu'il est érigé en méthode de management, fait peur. Pour qu'une

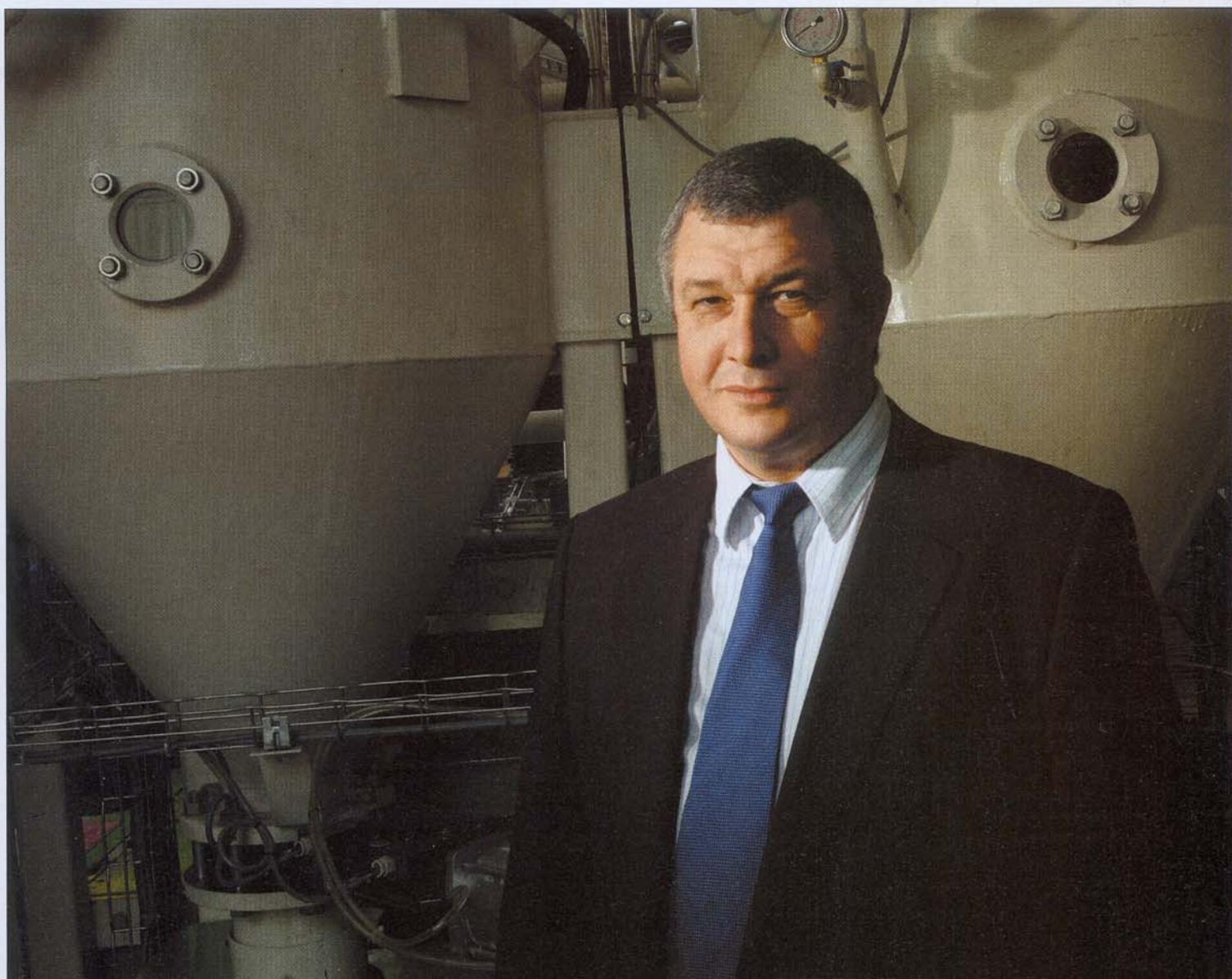
démarche de ce type soit couronnée de succès, il est impératif que les principaux intéressés se l'approprient, explique Jean-Pierre Breuzard, consultant chez Demos. Or, trop souvent, la direction se contente d'informer le personnel. Du coup, les destinataires de la démarche réagissent mais n'agissent pas, faute, côté direction, d'avoir élaboré une politique de communication circonstanciée et ciblée, vecteur essentiel de la réussite du projet. »

Expliquer la démarche en amont pour convaincre. Christian Doucet, consultant qualité en milieu industriel depuis plusieurs années, n'entame jamais la moindre mission sans avoir réuni préalablement, par petits groupes successifs, le personnel concerné. « Je me présente simplement en exposant les grandes lignes de la démarche puis je laisse à mes interlocuteurs le soin de me poser autant de questions qu'ils le souhaitent, explique-t-il. Si l'on impose une démarche autoritairement, sans concertation préalable, les salariés traînent les pieds, ne viennent plus aux réunions d'information intermédiaires. » L'homme sait de quoi il parle ! « Il y a quelques années, se souvient-il, j'ai expérimenté, dans une usine, l'absence de volonté de communiquer de la part de la hiérarchie. Résultat : la mise au norme ISO 9001 s'est étalée sur trois ans au lieu des six à neuf mois nécessaires. » Aux grands shows grandiloquents où l'on

(suite page 114) ///

TROIS CONSEILS POUR RÉUSSIR LA TRANSPOSITION

- > **Expliquer en amont et en petits groupes** les principaux axes de la démarche en autorisant la parole la plus libre possible, ce qui évitera aux opérateurs de ruminer des critiques et ainsi de ralentir le processus.
- > **Ne pas proposer une méthodologie définitive** et arrêtée mais recueillir avis, critiques et suggestions des principaux intéressés. Ainsi, ils s'approprient plus rapidement la démarche.
- > **Démontrer au personnel** que loin de lui imposer une charge de travail plus importante, le processus de changement générera un bienfait en termes de sécurité ou de conditions de travail.



« Nous organisons des points réguliers pour mobiliser les salariés »

Frank Lallau, 48 ans, directeur de l'usine Schneider Electric à Beaumont-le-Roger, dans l'Eure (fabrication de pièces métalliques ou en plastique pour les autres usines du groupe)

■ **Le contexte.** « Depuis trois ans, nous travaillons activement, conformément aux normes européennes en matière d'environnement, à réduire sur nos chaînes de production la consommation (et la stopper définitivement en 2006) d'huiles chlorées (utilisées pour découper des pièces métalliques) et de trichloréthylène (utilisées pour dégraisser ces dernières). »

■ **Une mobilisation à l'échelle de l'entreprise.** « Sur un plan technique, ces deux projets sont menés au même titre que des projets d'industrialisation classiques, avec un cahier des charges et une estimation

précise des investissements. Ce qui démontre l'engagement de l'entreprise à améliorer son environnement sans altérer notre performance globale, voire même en l'améliorant. Bref, en transformant cette contrainte environnementale en une opportunité technique d'amélioration. Tous les deux mois, le CRE (Comité restreint environnement), composé du directeur d'usine, du responsable qualité, du délégué environnement et des correspondants environnement au sein de l'usine, se réunit pour faire le point sur l'avancée des projets. Lors de ce CRE, les services techniques interviennent. Des plans

d'actions sont décidés en cas de non conformité ou de dérives constatées lors d'audits internes. »

■ **Communiquer au fur et à mesure.** « Des actions de communication sont menées régulièrement sous diverses formes. L'an dernier, par exemple, nous avons mis au point un quizz à l'intention de nos salariés pour les mobiliser sur ces enjeux environnementaux. L'équipe de communication interne livre les résultats obtenus au fur et à mesure dans chacune des équipes de l'usine, et par les moyens traditionnels d'affichage. »

■ **Des résultats encourageants.** « Depuis quatre ans, nous avons diminué de 60 % notre consommation de trichloréthylène et divisé par deux celle d'huile chlorée. L'introduction de cinq nouvelles machines dès octobre permettront d'atteindre directement 90 % de réduction de consommation de ce dérivé de l'éthylène. »

■ **Profiter de cette opération pour développer une « culture environnement ».** « Depuis plusieurs années, grâce à plusieurs opérations de sensibilisation organisées régulièrement, nous faisons effectuer et respecter par l'ensemble de notre personnel un tri sélectif des déchets (ex : cuivre, acier...). Ce qui démontre à nos salariés qu'un meilleur tri permet une meilleure revente de ces déchets, ce qui est bien entendu favorable aux finances de notre entreprise. »

/// (suite de la page 112) expose sagement la « stratégie du groupe pour les cinq ans », il est préférable de privilégier les comités plus restreints pour valider l'adhésion du personnel, qui « relève de l'intime », selon l'expression du consultant Jean-Pierre Breuzard. « Un auditoire plus réduit permet à chacun d'exposer ses éventuelles réticences ou d'exprimer à haute voix ses préjugés qui, par définition, sont forcément multiples face à l'inconnu », note Laurent Maimi, consultant à la Cegos. « J'accepte l'ensemble des critiques ou remarques qui s'expriment dès le départ et qui sont naturelles. Je m'efforce d'y répondre au mieux mais, une fois le consentement acquis, je considère qu'il faut passer à l'action, sans état d'âme », explique Denis, responsable approvisionnement dans une papeterie du centre de la France

Susciter et suivre les suggestions.

Informé ne signifie nullement faire exécuter tel ou tel ordre, le doigt sur la couture du pantalon. « S'il veut parvenir à ses fins, le manager doit laisser entendre que dans le projet qui lui est confié, il existe du négociable (les modalités pratiques d'exécution) et du non négociable (le succès du projet à un temps T), en se gardant bien d'apparaître comme le seul détenteur de la solution, un défaut trop souvent partagé, notamment par les jeunes managers », analyse Thierry Laplanche, directeur associé chez Orga Consultant. Responsable du service industrialisation de l'usine SSD Drives-Parvex (servosystèmes) près de Dijon, Jean-Marie Blanc a ainsi suivi les conseils de deux de ses opérateurs qui plaidaient pour une installation alternative des boutons de charge et de décharge sur leur nouvelle machine, « pour des raisons de praticité et d'efficacité », dans le cadre de l'opération d'éradication du trichloréthylène (norme européenne) effectuée l'an dernier. « Il m'a paru naturel de tenir compte de leurs avis afin qu'ils s'approprient positivement le changement », souligne Jean-Marie Blanc.

TENDANCE

LES NORMES ET LES CERTIFICATIONS SE MULTIPLIENT

La protection de l'environnement puis la loi NRE suscitent un nombre croissant de normes

Apparues au début des années 70, les approches volontaires en matière de respect de l'environnement recouvrent une large gamme d'engagements, individuels ou collectifs, à l'initiative des entreprises (ex : Plans environnement d'entreprises [PEE]). Ces approches volontaires s'étendent également à l'organisation interne des entreprises, notamment sous forme de certifications environnementales. Les référentiels de management environnemental ISO 14001 et le règlement européen Eco-audit (Emas) sont ainsi apparus au cours des années 90. Par ailleurs, la loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE), adoptée en 2001, oblige les entreprises cotées en Bourse à fournir certaines informations relatives à l'environnement dans leur rapport annuel de gestion.

Les entreprises françaises en retard

Les entreprises françaises apparaissent plutôt en retard par rapport à celles de pays comparables économiquement, que ce soit en matière de reporting ou de management. Ainsi, en 2003, seules 1780 sociétés françaises étaient certifiées ISO 14001 (contre, par exemple, 3820 allemandes et 2917 britanniques) et 24 étaient certifiées Emas (sur un total de 3744 en Europe).

Se servir du changement pour apporter des améliorations.

Outre l'écoute active et la prise en compte des suggestions des opérateurs, il est indispensable de démontrer à son équipe quels avantages tangibles elle pourra en retirer.

« On peut le faire dans le registre de l'injonction dynamique, explique Laurent Maimi. Du type "grâce à cette norme, nous allons conforter notre première place sur le marché et ainsi améliorer les bénéfices de l'entreprise". » Ou plus concrètement en expliquant comment les conditions de sécurité des opérateurs vont être améliorées. Ainsi, chez Weidmüller, entreprise d'origine allemande spécialiste des composants pour les technologies de raccordement électrique : « Afin de procéder à une transposition participative et sereine d'une directive européenne éliminant progressivement l'utilisation de plomb et de mercure sur les machines pour le 1^{er} juillet 2005, nous avons expliqué, études à l'appui, la nature de la nocivité de ses substances pour nos salariés », explique Dominique Gallay, directeur marketing Produit de l'entreprise. Même démarche de transparence chez Crown Bevcan France,

fabricant de boîtes métalliques pour les boissons, dans le cadre de la mise en place (puis de l'obtention en février 2005) de la certification OHSAS 18001 (systèmes de management de la santé et de la sécurité du travail). « Nous avons entamé cette démarche il y a six ans. Les résultats ont été spectaculaires. Le taux d'accidents et d'incidents du travail a baissé de 75 % de 1999 à 2005. Une communication régulière au personnel sur l'évolution positive de ce taux a contribué à accroître la motivation. Un cercle vertueux », se réjouit Alain Préham, general manager de l'entreprise. Il y a quelques années, lors de l'introduction de la norme d'origine japonaise TPM (Total productive

maintenance) destinée, notamment, à fluidifier les relations entre la production et la maintenance, le département Tôle de Sollac (groupe Arcelor) a expérimenté en Lorraine la pédagogie par l'exemple. « Nous avons pris un cas très concret : repérer les anomalies sur un vélo puis les corriger soi-même après une courte formation. Méfiants au départ, car ils craignaient de devoir supporter une charge plus importante de travail, les opérateurs ont compris qu'en étant plus attentifs à l'entretien de leurs machines, ils généreraient moins de panne, travailleraient dans de meilleures conditions de propreté et, surtout, entretiendraient de meilleures relations avec la maintenance », témoigne Jean-Louis Müller, directeur de la Cegos. Un jeu gagnant-gagnant en quelque sorte! ●

ERIC DELON

EN SAVOIR PLUS

BIBLIO

> « Manager la sécurité - Une volonté. Une culture. Des méthodes », Insep Consulting Editions, Alain Martinez-Fortun, 2004.

> « Certification, qualité utile », Christian Doucet, Insep Consulting Editions, 2003.