

Exemple de mission – sortie de crise psychosociale – production (fr)

En replaçant le travail réel au cœur du processus, en réorganisant le système de management de l'usine, et en accompagnant quelques collaborateurs, nous avons rétabli une culture opérationnelle adaptée au site. Cela a permis de déployer une gestion efficace des risques humains et organisationnels, contribuant ainsi à une prévention optimale des risques psychosociaux (RPS).

CONTEXTE, ENJEUX & OBJECTIFS

- Longtemps dirigée par un fond de pension, l'usine avait récemment été rachetée par un grand groupe industriel énergétique. Autrefois totalement autonome dans ses choix opérationnels, elle devait désormais se plier aux exigences techniques, opérationnelles, informatiques, RH, financières et de sécurité de son nouveau propriétaire.
- Très automatisé et avec un management très réglé, les équipes de production souffraient un bore-out, entraînant des RPS, notamment des conflits interpersonnels, une incapacité à coopérer entre équipes (en particulier avec la maintenance et le siège), ainsi que des baisses significatives de performance, des burn-out, des plaintes aux prud'hommes et des accidents du travail.
- Le défi : réaliser un grand arrêt de maintenance (multipliant par dix le nombre d'intervenants extérieurs pendant 4 mois) tout en respectant le Référentiel du nouveau propriétaire.
- L'opportunité : création d'une direction des opérations au Siège et un changement de directeur de la centrale
- Objectifs : Recréer un climat professionnel coopératif, propice à la performance, à la sécurité et à la sérénité.

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

- Etat des lieux de 2 mois à ½ temps + accompagnement de 12 mois à ¼ de temps.
- Mise en place d'un comité de direction (CODIR) avec un coaching individuel et collectif des 6 membres.
- Animation d'ateliers de travail impliquant les équipes de l'usine (production, maintenance, HSE et RH) ainsi que celles de la direction des opérations du Siège afin de co-construire les évolutions dans la durée.
- Les ateliers ont porté notamment sur :
 - La redéfinition des rôles, positions et contributions de chacun, en particulier pour la prod, la maintenance, le HSE et la direction opérationnelle du Siège.
 - Le développement des compétences managériales.
 - L'amélioration du fonctionnement et la dynamique collective, par exemple en :
 - Co-construisant et restructurant le rythme, le contenu et le format des réunions opérationnelles pour optimiser la circulation de l'information et de l'efficacité du processus décisionnel.
 - Accompagnant les équipes (formations, jeux de rôle et régulation)

RÉSULTATS

- Apaisement du climat social, amélioration notoire du baromètre social.
- Réduction de l'absentéisme ; baisse significative des arrêts liés au RPS.
- Implémentation réussie des outils techniques et managériaux du Groupe.
- Amélioration significative de la performance opérationnelle : par ex. analyse de risque et préparation du travail efficace, grand arrêt sans accident, meilleure performance opérationnelle, baisse significative des incidents et accidents.