



Un retournement de situation. En moins d'un an, l'usine d'Arkema à Pierre-Bénite (69) a réussi le tour de force de passer d'une situation d'impasse à la construction de perspectives dégagées. Pas de miracle en cela, mais la force du parler-vrai et de l'embarquement des hommes. Témoignage de Jacques Barbier, Responsable Industriel gaz et polymères fluorés Europe d'Arkema.

Arkema - Jacques Barbier

Le parler-vrai au service du projet industriel

UNE USINE EN CHALLENGE PERMANENT

L'usine de Pierre-Bénite, créée en 1902, est spécialiste de la chimie du fluor, à travers deux familles de produits : les gaz fluorés (marque "Forane®") et les polymères fluorés (marque "Kynar®"), dont Arkema est leader mondial. Sans compter le centre de recherche également présent, l'usine emploie 380 salariés, plus autant de sous-traitants.

L'usine, outre ses challenges de performance industrielle, affronte celui de continuer à exister en tant que site Seveso II "seuil haut" implanté au cœur d'un environnement urbain, devant assurer une maîtrise exemplaire du risque et de son impact sur l'environnement.

2010 : HORIZON BOUCHÉ

Fin 2010, nous vivons un contexte très délicat. Le constat est sombre au plan industriel : une situation économique précaire avec des pertes et des performances industrielles médiocres, mais aussi une situation sociale dure et conflictuelle. Les tensions entraînent des difficultés nombreuses pour l'encadrement, contraint de se focaliser sur la gestion du social... Paradoxalement, les équipes sur le terrain, qui s'inquiètent de l'avenir du site, se sentent délaissées par leur encadrement, accaparé par les représentants du personnel. Une situation de blocage complet, avec un corps social qui rejette toute idée d'évolution, des crises au sein des organisations représentatives du personnel, des investissements évidemment bloqués, un encadrement ne se sentant

pas soutenu... entraînant comme un fatalisme du déclin, voire même le fantôme paralysant de la fermeture du site.

LE CHOIX DE L'ACTION PAR LA RUPTURE

Notre Direction Générale a alors décidé de ne pas laisser le site de Pierre-Bénite dans cette impasse. La Business Unit, ainsi que la Direction locale du site, ont affirmé une volonté farouche de réagir, avec la conviction qu'il était urgent de normaliser la situation sociale et de rétablir la performance opérationnelle. Une démarche nouvelle a alors été lancée, avec le choix de provoquer la rupture. Pour porter ce changement, il est alors décidé de s'ouvrir à l'extérieur pour sortir de ce cercle vicieux, en s'appuyant sur d'autres expériences.

En impliquant fortement la Direction des Relations du Travail (Groupe), l'objectif est alors donné de préparer le corps social de l'usine à la mise en place de la future stratégie industrielle, quelle qu'elle soit, et en toute transparence.

UN TOURNANT DÉCISIF

Nous vivons alors le premier impact du parler-vrai. L'alternative était simple mais tranchée : ou investir pour le développement, ou arrêter une partie des activités de l'usine... Dans les deux cas, il était urgent de se préparer à ce bouleversement. La première décision est alors de réaliser un bilan économique de l'usine, en toute transparence. Cette expertise documentée aura comme avantage de susciter un premier niveau de dialogue et de partager les données sur la situation économique de l'usine de manière ouverte et transparente, jusqu'aux interrogations sur la pérennité de certaines activités et l'évaluation de certaines alternatives. Une façon de mettre à plat le problème, d'afficher nos forces et faiblesses, avec l'engagement de

revenir vers les salariés quand la stratégie industrielle serait décidée. Puis, au début de 2011, nous faisons le choix du cabinet Quatenaire pour nous accompagner dans la suite de la démarche.

"PIERRE-BÉNITE 2015" : UN PROJET INDUSTRIEL AMBITIEUX

Il était indispensable de construire un projet global pour le site. À ce stade, nous avons travaillé au niveau de la Direction du site, en partageant avec la Direction Générale, pour l'essentiel sur la base d'une réflexion prospective et crédible pour l'avenir, dans l'optique de fédérer. Nous ne perdions pas de vue qu'il fallait en même temps relancer la performance opérationnelle et faire évoluer les pratiques et la culture managériale. Nous avons ainsi forgé une ambition pour le site, appuyée sur des convictions fondatrices fortes, formalisées avec Quatenaire :

- la nécessité d'une mobilisation partagée sur l'avenir, une vision allant de la stratégie industrielle jusqu'aux savoir-être
- l'ambition de parvenir à des résultats précis et mesurables : économie, performance opérationnelle, sécurité et environnement
- la volonté de cohérence à tous les niveaux, conduisant en particulier à renouer avec le management intermédiaire qui devait retrouver son autorité et reprendre la main sur le technique et l'encadrement des hommes
- le choix du parler-vrai avec les équipes
- le choix de construire avec et pour les équipes sur le terrain, sans intermédiaire, dans un cadre participatif clair. La Direction en responsabilité, les salariés en implication...



Pierre-Bénite 2015

Une perspective d'avenir pour un site d'excellence des fluorés en Europe

- priorité à la maîtrise des risques industriels et au respect de l'environnement, pour vivre en adéquation avec son voisinage urbain
- à l'écoute des marchés, innovant et leader sur des technologies de pointe
- attaché à la satisfaction de ses clients
- compétitif dans la durée
- qui met les hommes au cœur de ses ambitions

ENJEUX : MOTIVATION ET MOBILISATION

Derrières les cinq axes du projet, il faut souligner combien les enjeux de motivation et de mobilisation sont déterminants. Être compétitif dans la durée, c'est viser l'excellence opérationnelle, tirer le meilleur des outils pour attirer les investissements, être concurrentiel et continuer à gagner en productivité... Choisir l'homme, c'est recréer de la fierté, de la solidarité et le respect du travail de l'autre, c'est permettre aux salariés de redevenir acteurs, de trouver dans leur

travail des ferments de développements professionnel et personnel...

Après cette phase préparatoire, qui affirmait les perspectives et ambitions du site, la phase 2 était essentielle. Il fallait maintenant construire concrètement le projet en impliquant l'ensemble des salariés et managers.

LA CONSTRUCTION ET L'ÉCOUTE

Aux ambitions et orientations affirmées pour le site, il fallait rajouter l'écoute des attentes des équipes, de leurs problèmes, de leurs pistes de solutions. Nous avons ainsi mis en place des "Ateliers de construction et d'écoute" avec l'ensemble du personnel. Dans chaque secteur, le management en parallèle des Ateliers a travaillé - avec de nombreux allers-retours d'écoute et de dialogue - pour affiner une feuille de route la plus riche possible, dans laquelle les gens se sont retrouvés. Beaucoup d'informations ont été données, nous avons beaucoup écouté... Un travail très consommateur de temps, sur deux mois, mais rendu utile et profitable grâce à la

méthodologie d'animation Quatenaire. Avec un constat fort : tous les problèmes du site, qui paraissaient auparavant hors de maîtrise, pouvaient être réglés, hors investissements, car ils étaient de l'ordre de l'organisation et du management des équipes. À noter également, l'effet positif pour les managers, qui au fil de ce processus ont pu se réapproprier leur rôle, notamment dans la déclinaison des actions à mener dans leur périmètre.

RAPIDEMENT LE CHANGEMENT EST POSSIBLE

Le bilan de cette phase de construction est remarquablement positif : le personnel a démontré qu'il était en attente de vision, avec une réelle envie de changement et les idées claires. Largement

partagé, le sentiment est que les "vrais sujets" sont ceux de l'organisation et de la motivation, et que la perspective de futurs investissements ne doit pas les

"... le sentiment que les "vrais sujets" sont ceux de l'organisation et de la motivation..."

occulter. Une dynamique est vraiment lancée : rapidement les performances opérationnelles sont en forte amélioration, et le climat social redevient positif.

Grâce à l'opportunité d'une amélioration des conditions de marché, et aux premiers résultats constatés sur le site, le scénario de développement de l'activité s'impose, sur le site et jusqu'à la Direction de la BU. Avec quatre leviers indissociables : l'atteinte durable de l'excellence opérationnelle, un plan d'investissement, des économies de frais variables, des économies de frais fixes. De façon évidente, la stratégie industrielle choisie, avec son plan d'investissement, n'aurait pas été la même si cette démarche en profondeur n'avait pas réussi.

2011 : L'ESPOIR EN MARCHÉ

Avec la stratégie industrielle finalement affirmée par la Direction Générale (développement de l'activité polymères du site en investissant plus de 70 millions d'euros) à l'été 2011, il apparaît à tous que nous sommes en train de sortir par le haut de notre situation de crise. Un retournement de situation, en moins d'un an, qui paraissait improbable... Il est devenu possible car nous avons fait changer la perception du site par la Direction Générale, montré notre capacité de projet collectif, de mobilisation et d'implication. De saines bases sur lesquelles il est possible encore de bâtir et d'investir. Après l'arrêt réglementaire de l'automne 2011, et malgré quelques actions rapides pour imprimer le changement de manière visible, le travail de terrain a commencé début 2012.



Un géant de la chimie.

Arkema est le premier chimiste français, fort de 6.5 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Le groupe Arkema et ses filiales - pôles Coating Solutions, Industrial Specialties et High Performance Materials - sont présents dans le monde entier avec près de 14 000 personnes réparties sur 85 sites industriels et 10 centres de R&D.