

## CAS DECROIX ACIER\_Accompagner le changement

### PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

L'entreprise Decroix Acier a été créée en 1922 par Eugène Decroix à Mardyck dans le département du Nord. Après avoir été dirigée par son fondateur pendant trente ans puis par son fils et par son petit-fils, c'est Véronique Meria qui en est le PDG depuis un an. Decroix Acier fabrique des barres en acier et des pièces forgées destinées aux secteurs de l'automobile, du pétrole, du gaz, des mines et du transport ferroviaire.

Forme juridique : actionnaires issus de la famille Decroix  
Présidente du conseil d'administration: Véronique Meria  
Activité: sidérurgie, aciers spéciaux  
Effectif: 623 salariés  
Chiffre d'affaires: 124 millions d'euros  
50 % de la production est exportée (Europe et États-Unis)

Decroix Acier est confrontée à un environnement qui ne lui est pas favorable: concurrence de pays émergents, secteur confronté à de nombreuses restructurations, contraintes réglementaires, pouvoir de négociation des clients élevé. La position de Decroix Acier n'est plus tenable.

Dès son arrivée, Véronique Meria a pris une décision stratégique en orientant résolument Decroix Acier vers des produits et des compétences spécifiques. Ainsi, Decroix Acier s'est positionnée sur des aciers spéciaux très techniques. Ce changement de stratégie s'est accompagné d'une évolution des méthodes de management.

#### **La démarche performance: un outil pour relancer l'entreprise**

Sur les conseils du cabinet de consultants ADMG, Decroix Acier a adopté la démarche de performance.

Chaque équipe a des objectifs et rend compte de ses résultats. Le chef d'équipe est l'élément clé du système. Il est responsable du respect des plannings de fabrication, il doit commenter les raisons pour lesquelles il atteint ou non ses objectifs. Le non-respect du planning et les incidents sont analysés immédiatement à travers une analyse causale qui est menée avec les personnes ayant vécu les dysfonctionnements. Au cours d'une réunion opérationnelle journalière (ROP), la hiérarchie fait le point des événements de la veille: quantités produites, non-qualité, sécurité, l'état du matériel...), centralise les analyses causales réalisées par les chefs d'équipe et en déduit les plans d'action adéquats. Des indicateurs de performance sont suivis à tous les niveaux hiérarchiques (chef d'équipe, chef d'atelier, ingénieur de production et chef de service), ils permettent de rendre compte des progrès ou des éventuelles dérives.

La démarche performance nécessite motivation et implication de la part des salariés. Une enquête sociale a fait le bilan d'une première année de mise en œuvre de la démarche performance au sein de l'usine.

Une synthèse des données restituée au comité de direction est présentée dans les lignes qui suivent.

## Perception de la démarche performance par les salariés

L'enquête sur la perception de la démarche performance par les salariés a permis de dégager **cinq rubriques**. Les propos de neuf salariés (S1 à S9) illustrent chacune de ces rubriques.

### Intérêt de la démarche performance

Une forte majorité des salariés interrogés estime que cette **démarche est nécessaire** : « La démarche performance, c'est **ce qu'il nous faut, face à une concurrence de plus en plus forte** » (S1). Decroix Acier **gagne également en légitimité** auprès de ses clients en déployant la démarche performance (S1) « Ces outils permettent **d'améliorer la qualité de nos produits**, de **dynamiser** notre management. Cela peut être une vitrine pour les clients, quand un client vient ici, il est content de voir tout cela » (S2).

Decroix Acier est déterminée dans ses choix par les pratiques du secteur de la métallurgie : « Nous sommes **très influencés par les outils développés par les autres sidérurgistes** qui eux-mêmes le sont par les constructeurs d'automobiles ». « Nous sommes, chez Decroix Acier, confrontés à un **certain laxisme en termes de management**. Si on met en place ces outils, c'est que nous, **managers, sommes défaillants** » (S3).

### Désaccord sur le choix du consultant et les méthodes employées

Au sein de ses précédentes sociétés, **Véronique Meria** avait eu l'occasion de collaborer avec succès avec le cabinet **ADMG sur ce type de démarche**. Elle a, tout naturellement, imposé ce cabinet chez Decroix Acier. Cependant, douze ans plus tôt, ce même cabinet était intervenu pour **déployer des méthodes liées à l'amélioration continue et pour restructurer la société**. Son passage s'était soldé par **le licenciement du tiers de l'effectif salarié**. La nouvelle dirigeante n'a pas tenu compte de cet aspect de l'histoire de l'entreprise ; le nom **ADMG étant** assimilé à « **liquidateur d'emplois** » : « **ADMG était là pour nous amener la performance**, mais la perception de la **démarche performance**, il nous avait amené **la restructuration et le licenciement** » (S4).

Outre le choix du cabinet, les méthodes employées, qui s'apparentent à du **taylorisme**, ont heurté nombre **d'opérateurs et d'agents de maîtrise** et ont parfois choqué **certains cadres** : « Les gens d'ADMG sont arrivés un beau matin avec leurs chronomètres, ils voulaient nous démontrer que l'on pouvait **gagner plus d'un tiers de temps en production**. On avait l'impression d'être considérés comme des rats de laboratoire » (S5).

### Un contexte interne qui n'est pas favorable

Une majorité d'opérateurs avoue **des difficultés de communication, voire des rapports tendus avec la hiérarchie** : « **Entre les cadres et nous, il y a un monde**. On n'a pas les mêmes objectifs, on est souvent en conflit et cette démarche performance, c'est un élément de plus pour **servir leurs objectifs** » (S4). Beaucoup d'entre eux sont également convaincus que leur entreprise ne reconnaît par leur travail à leur juste valeur tant dans le cadre habituel de leur **activité de production** que dans celui de la **démarche performance** : « On nous en demande toujours plus, il y a plus de pression avec moins de reconnaissance, mon salaire n'a quasiment pas évolué depuis cinq ans. D'autres ont fait beaucoup d'efforts, ils ont obtenu quelques euros d'augmentation, à quoi cela sert-il ? »

(S6). Certains sont même plutôt fatalistes : « Je pense faire davantage que les autres et ma carrière stagne alors que les possibilités d'évolution ne manquent pas » (S1).

Un autre agent de maîtrise précise qu'« il faut sensibiliser les gens aux nouvelles méthodes, pendant très longtemps on ne leur a jamais demandé des rapports écrits. Les anciens téléphonent à peine au **chef d'équipe** » (S7). Enfin, un opérateur déclare que « cette démarche oblige les unités à collaborer, quand on sait que ceux de la production et ceux de la maintenance ont des difficultés à se parler, permettez-moi d'avoir des doutes » (S8).

### **La démarche n'est pas maîtrisée**

Deux tiers des opérateurs interrogés, mais aussi la moitié des agents de maîtrise, ont le sentiment de ne pas maîtriser cette démarche et pour certains de la méconnaître: « Il y a quelques jours, j'ai rencontré un problème avec ma machine, je l'ai dit à mon chef, il m'a répondu qu'il allait faire une analyse causale pour régler le problème, je n'ai pas bien compris ce qu'il m'a expliqué » (S8).

Certains manifestent une incapacité à **maîtriser la démarche parla difficulté à atteindre les objectifs fixés** : « J'ai du mal à y croire à la démarche performance, car **je n'ai pas la capacité d'en comprendre l'esprit et les outils. Je ne vois pas bien ce que je peux apporter** » (S6).

**La plupart des opérateurs et la moitié des agents de maîtrise estiment ne pas avoir eu toute l'information nécessaire au moment de l'introduction de la démarche performance.**

### **Un accès inégal à la formation**

**La formation est plutôt réservée aux cadres**, ce qui donne aux opérateurs et à certains agents de maîtrise le sentiment de **ne pas pouvoir prétendre à une éventuelle évolution** de carrière faute de posséder les compétences requises : « Cela fait au moins deux ans que je réclame une formation. J'en ai besoin et on me dit qu'il n'y a pas de budget pour ça, alors que je sais que certains chefs **partent des semaines complètes en formation** » (S9). Ou encore : À chaque fois, c'est pareil, il y a trois ans c'était le projet SMED, là c'est la démarche performance, on n'a eu que deux jours de formation à la sauvette et encore je fais partie des plus chanceux parce-que des collègues n'ont rien eu. Je pense que je pourrais mieux maîtriser l'outil si j'avais eu plus de formation » (S4).

## **RESSOURCES**

### **Ressource 1 La théorie des attentes ou le système VIE de Vroom**

L'idée de base est qu'un individu ne fournira un effort que s'il lui permet d'obtenir une **récompense** et que cette **dernière est valorisante à ses yeux**. Tout comportement motivé est donc un choix, bâti selon certaines probabilités **d'atteindre des récompenses souhaitées**. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de **lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et, notamment, les récompenses qu'il attend** (d'où le nom de théorie des attentes qui a été donné à cette approche).

Selon V. Vroom, la motivation d'un individu résulte de la réponse à trois séries d'« attentes ».

- **E : niveau d'expectation**: probabilité que l'on porte sur ses chances de réussite (chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de ce qu'on pense de ses propres capacités). Exemple : « Suis-je capable de suivre cette formation ? »
- **I = l'instrumentalité (utilité)**: probabilité pour un individu qu'un effort permette d'accéder ou non à une récompense. Exemple: « Je pense être capable de suivre cette formation, mais est-ce le bon moyen pour obtenir la promotion que je vise? »
- **V = la valence (valeur)**: valeur attribuée par l'individu à la récompense. Il ne suffit pas qu'il y ait une récompense, il faut que l'individu souhaite réellement l'obtenir. Exemple : « Je pense être capable de suivre cette formation qui est le bon moyen pour obtenir telle promotion, mais cette promotion a-t-elle vraiment de la valeur pour moi ? »

La récompense aura d'autant plus de valeur pour l'individu qu'elle répondra à ses besoins de l'instant: on voit ici le lien avec les théories des besoins.

### Principe de la théorie

Ces trois notions forment un système d'ensemble (le système VIE) : pour qu'il y ait motivation, il faut que ces trois paramètres - valeur, instrumentalité et expectation - fonctionnent ensemble, car si l'une de ces « attentes » est absente ou nulle, c'est la motivation qui sera inexistante.

$$\text{Motivation} = \text{Valence} \times \text{instrumentalité} \times \text{Expectation}$$

$$M = V \times I \times E$$

Webu2.umpf-grenoble.fr

### Ressource 2 L'implication au travail

L'implication fait l'objet de travaux de recherche anglo-saxons depuis le début des années 1970. En France, Maurice Thévenet est le chercheur le plus reconnu dans ce domaine.

#### Le concept d'implication

Selon Pfeffer (1999), la réussite à long terme d'une entreprise est fonction du degré d'implication de ses membres parce qu'il permet de faire face à l'évolution de son environnement.

Mowday, Steers, Porter, Boulian (1974) mentionnent que l'implication organisationnelle est caractérisée par trois facteurs :

- une forte acceptation des buts et valeurs de l'organisation ;
- une volonté de fournir des efforts significatifs en faveur de l'organisation ;
- une aspiration à en rester membre.

Ces éléments ont en commun d'assimiler l'implication à un état d'esprit menant l'individu à s'interroger sur les rapports qu'il entretient avec son organisation (Neveu, 2003).

Thévenet (2000) confirme ce qui précède, en mettant l'accent sur l'adéquation entre les objectifs et les valeurs de l'organisation et ceux des salariés et en précisant que l'implication peut leur donner le sentiment de réaliser quelque chose de significatif tout en se réalisant individuellement. Cependant, il est plutôt pessimiste quant à la possibilité

qu'a l'entreprise d'impliquer ses membres, seuls les individus peuvent le faire et l'entreprise peut seulement en créer les conditions; il en repère trois: la cohérence, la réciprocité et l'appropriation.

### **Les conditions de l'implication**

#### **La cohérence**

Pour Thévenet, « il y a cohérence quand les règles, procédures, systèmes sont cohérents avec des valeurs opérantes qu'ils renforcent ». Les règles doivent être en symbiose avec les valeurs de l'organisation.

De même, Rousseau (1995) explique que l'individu accepte de travailler tant que les valeurs de l'organisation lui permettent de satisfaire ses attentes et ses besoins.

#### **La réciprocité**

Selon Thévenet, l'individu s'impliquera dans une entreprise, s'il a le sentiment que l'entreprise s'implique vis-à-vis de lui. Par conséquent, la réciprocité ne se traduit pas par les conditions faites aux acteurs de l'entreprise, mais par ce que ces derniers ressentent de leur expérience dans l'entreprise.

Thévenet fait également de la relation managériale un vecteur fondamental de la réciprocité. C'est pourquoi la relation que peut avoir l'acteur avec ses supérieurs hiérarchiques est déterminante pour son implication.

#### **L'appropriation**

Thévenet explique que l'appropriation est le fait que l'individu ressent qu'un événement lui appartient partiellement. L'acteur doit ainsi pouvoir situer son action dans l'activité globale de l'entreprise, en retirer des succès personnels et avoir une image positive de sa relation avec son univers de travail.

### **Ressource 3 Décision, négociation et résolution de conflits**

Richard M. Cyert et James G. March (1963) sont parmi les premiers à poser la firme en tant qu'organisation complexe, constituée de groupes d'acteurs aux intérêts divers, qui se trouvent dans des rapports simultanés de coopération et de conflits. Cyert et March posent aussi l'idée novatrice que l'entreprise peut être appréhendée comme un lieu d'apprentissage collectif. [...]

Leur approche de l'organisation repose sur l'idée que les personnes ont des objectifs individuels et qu'il existe des coalitions d'individus poursuivant des buts communs. Ces coalitions sont fluctuantes, le comportement des groupes de personnes se caractérise par des logiques de négociation où chacun cherche à faire prévaloir son propre intérêt. [...] Cyert et March définissent une organisation comme une coalition d'individus ayant des buts et des objectifs différents. Ils admettent qu'il existe un vague consensus sur les buts généraux, mais absolument pas sur des objectifs précis à atteindre.

Suivant cette logique organisationnelle, il convient de prendre des décisions en résolvant d'abord des conflits [...] De plus, les acteurs cherchent à faire prévaloir leurs propres objectifs et négocient entre eux une rémunération en termes monétaires ou non monétaires. C'est à partir d'un tel processus de négociation que les objectifs de l'organisation se trouvent relativement stabilisés et clarifiés.

*Plane J.-M., Théorie et management des organisations, Dunod, 2008, 2<sup>e</sup> édition, p. 144-145*

#### **Ressource 4 La théorie de la satisfaction ou théorie bi-factorielle d'Herzberg**

Psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail, Herzberg (1966) tente de repérer les éléments facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail.

Il distingue ainsi:

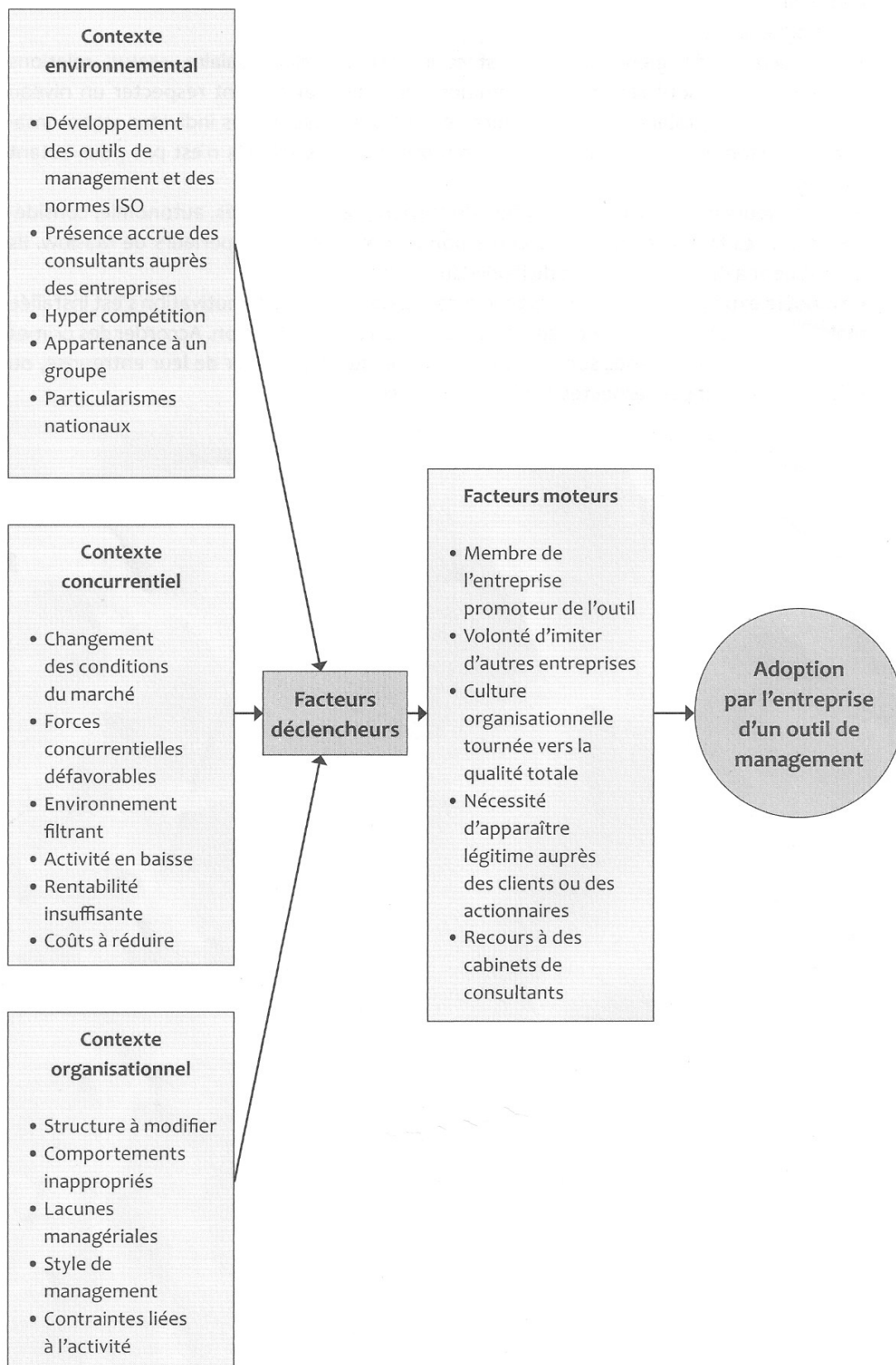
Les facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction (bruit, chaleur, salaire, statut, relations humaines...) : ils sont relatifs aux conditions de travail et doivent respecter un niveau minimum d'acceptabilité. Si ces facteurs ne sont pas présents, les individus seront insatisfaits. Néanmoins, s'ils sont présents, la motivation des salariés n'est pas pour autant assurée.

Les facteurs de motivation (évolution de carrière, responsabilités, autonomie, considération...) : ces facteurs valorisants correspondent aux besoins supérieurs de Maslow. Ils contribuent à l'épanouissement de l'individu au travail.

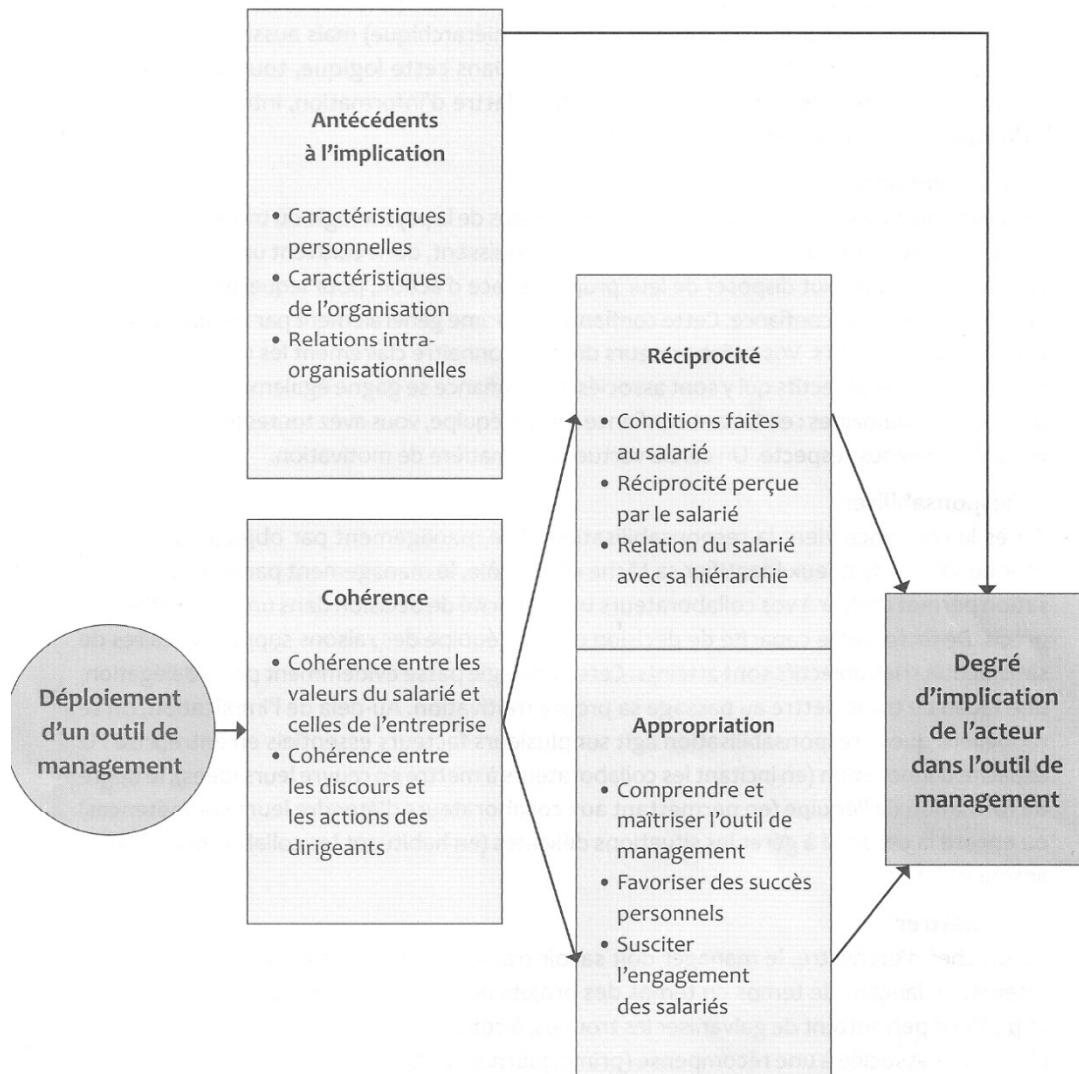
Ce modèle explique pourquoi, dans certaines organisations, la démotivation s'est installée malgré les efforts de la direction sur certains aspects de la motivation. Accorder des primes ne sert à rien si les salariés sont dans l'incertitude quant à l'avenir de leur entreprise, ou s'ils ne se sentent pas respectés par leur hiérarchie.



## Ressource 5 Pourquoi adopter un outil de management ?



## Ressource 6 Conditions de l'implication de l'acteur dans un outil





## **Ressource 7 Cinq principes pour motiver ses collaborateurs**

### **1. Communiquer**

C'est la base de toute stratégie motivationnelle : le manager doit savoir communiquer avec ses collaborateurs. Sans communication active, difficile d'entretenir le niveau d'implication d'une équipe, à moins de s'appuyer sur le levier hasardeux de la « crainte ». Cette communication doit se faire à trois niveaux: au quotidien (au travers des échanges relationnels), à moyen terme (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir du service) et à long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise). On notera que par principe, cette culture de la communication doit être descendante (voie hiérarchique) mais aussi montante, afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer. Dans cette logique, tous les canaux de communication peuvent être explorés : réunion, lettre d'information, intranet, entretien individuel, conversation informelle.

### **2. Faire confiance**

Pas de motivation sans confiance : tous les spécialistes de la psychologie du travail s'accordent sur ce constat. Pour que vos collaborateurs s'épanouissent, donc cultivent un degré de motivation élevé, il leur faut disposer de leur propre espace d'action, pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de votre confiance. Cette confiance s'exprime généralement par un management sous forme d'objectifs. Vos collaborateurs doivent connaître clairement les missions qui leur incombent et les objectifs qui y sont associés. La confiance se gagne également sur le terrain des relations humaines : en faisant confiance à votre équipe, vous avez toutes les chances que votre équipe vous respecte. Un cercle vertueux en matière de motivation.

### **3. Responsabiliser**

Après la confiance vient la responsabilisation. Si le management par objectifs permet à chaque salarié de mieux identifier sa tâche et son rôle, le management par la responsabilisation permet d'offrir à vos collaborateurs une capacité de décision dans un champ d'action précis. De facto, cette capacité de décision offre à l'équipe des raisons supplémentaires de satisfaction si les objectifs sont atteints. Cette stratégie passe évidemment par la délégation, une façon de transmettre au passage sa propre motivation. Au-delà de l'implication, on se rappellera que la responsabilisation agit sur plusieurs facteurs essentiels en entreprise : la capacité d'innovation (en incitant les collaborateurs à mettre en œuvre leurs idées), le degré de formation de l'équipe (en permettant aux collaborateurs d'étendre leurs compétences) ou encore la capacité à gérer les situations délicates (en habituant les collaborateurs à être autonomes).

### **4. Orchestrer**

Tel un chef d'orchestre, le manager doit savoir transmettre des impulsions à ses collaborateurs, en lançant de temps en temps des projets novateurs ou des « projets défis ». Ces impulsions permettent de galvaniser les troupes, à condition que la réussite des projets soit clairement associée à une récompense (prime, journée de repos, soirée, repas...). Attention toutefois à ne pas tomber dans l'excès en enchaînant défi sur défi. Une telle stratégie risque de décupler au-delà du raisonnable l'esprit de compétition entre les collaborateurs. Autre danger: les collaborateurs ne s'intéressent plus qu'aux « projets défis » et à la gestion des urgences, en laissant de côté les tâches de fond.

### **5. Soigner l'ambiance**

Il va sans dire que la motivation est étroitement liée à l'environnement dans lequel vos collaborateurs évoluent. Le manager devra donc être attentif à l'ambiance de son équipe ou de son service, en apprenant à connaître chaque salarié et en agissant sur les problèmes capables de perturber leur niveau de motivation. Cette logique implique, bien entendu, le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices (réunions, séminaires, formations...). L'ambiance repose également sur l'image qu'ont les collaborateurs de leur manager.

[www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)

### **Ressource 8**

[http://www.julhiet.com/wp-content/uploads/2012/01/Extrait\\_Ouvrage\\_65\\_Outils\\_du\\_Changement\\_Arnaud\\_Tonnele.pdf](http://www.julhiet.com/wp-content/uploads/2012/01/Extrait_Ouvrage_65_Outils_du_Changement_Arnaud_Tonnele.pdf)

### **MISSION : Accompagner le changement**

Après avoir pris connaissance du cas Decroix Acier et des ressources proposées, vous réaliserez une étude à l'aide des questions suivantes :

- 1 – Justifiez l'adoption de la démarche performance chez Decroix Acier.
- 2 – Montrez en quoi la motivation et l'implication sont des conditions nécessaires mais non suffisantes au succès de cet outil de management.
- 3 – Déterminez les éléments organisationnels et humains qui constituent un frein au déploiement de la démarche performance.
- 4 – Proposez un dispositif d'accompagnement à la mise en place de la démarche performance (leviers pour renforcer la motivation, susciter l'implication, solutions organisationnelles...)
- 5 – Concrétisez une solution proposée.