

TRW Automotive

Développer les hommes dans le cadre d'une organisation responsabilisante

Confronté à une compétition interne et externe très rude, le site dijonnais de TRW – filiale de la branche automobile Europe du groupe TRW – est conscient de l'importance des ressources humaines dans sa survie. C'est pourquoi, il va développer un vaste projet de développement des hommes, s'inscrivant ainsi dans le programme mondial "Business Excellence" du Groupe. Redéfinir les missions, installer un processus de recrutement interne, promouvoir le management fonctionnel, appréhender le rôle de Managers Coachs,...autant de process Ressources Humaines nouveaux créés au service du projet.

Spécialisé dans la fabrication de valves de direction assistées hydrauliques et électriques, le site de Dijon décide de faire d'un projet groupe baptisé «Team organisation» au sein du programme « Business Excellence », l'un des fers de lance de sa réussite. Pour l'accompagner dans cette transformation, l'équipe de direction du site décide alors de faire appel à Proconseil. Très rapidement, les deux parties conviennent du fait que ce projet est très peu nourri par le siège américain en termes de démarches et de méthodes, et que tout reste à construire. Concernant ses objectifs opérationnels, la direction du site les positionne de manière équilibrée sur les deux dimensions économique et humaine. Il ressort ainsi d'une première analyse que le levier de l'organisation doit être activé pour renforcer la performance du site. Un levier qui doit également permettre d'améliorer les compétences et la prise de décision des hommes et des femmes de l'entreprise, leur assurant ainsi une employabilité interne ou externe plus forte.

Réorganiser la ligne hiérarchique et les implantations

La réflexion sur l'organisation va vite se révéler très riche.

De multiples scénarii sont construits, qui revisitent la ligne hiérarchique et les responsabilités de chacun, et revoient la totalité des implantations du site. Ainsi, l'organisation perd un niveau hiérarchique favorisant surtout un repositionnement des autres niveaux et la réimplantation permet de gagner 30 % des distances parcourues par les pièces.



De nouvelles missions sont définies : coordination d'équipe et missions fonctionnelles à exercer dans l'équipe (maintenance, HSE et progrès). Elles ouvrent, par là, de réelles opportunités de développement personnel à un très grand nombre.

Cette modification profonde de l'organisation va se mettre en place sur plusieurs années. Elle nécessitera assez rapidement la mise en œuvre d'une aide spécifique aux personnes afin qu'elles

trouvent le bon positionnement dans ces lignes courtes dans lesquelles les décisions sont déléguées aux opérationnels. Pour cela, Proconseil fournira un appui soutenu d'accompagnement individuel et collectif permettant aux acteurs de développer leur assertivité, leur qualité managériale et leur exigence. De façon toute particulière, l'équipe des consultants travaillera sur la posture d'aide fonctionnelle spécialement dévolue aux porteurs de missions non hiérarchiques, afin qu'ils acquièrent la légitimité et la crédibilité nécessaires.

Confier de nouvelles missions au terrain

La concrétisation des nouveaux modes de fonctionnement se traduit opérationnellement pour les équipes dans la mise en place des Relais coordination auxquels est déléguée l'animation de la performance et du progrès. En s'appuyant sur le système de management visuel, les Relais coordination sont chargés d'animer des réunions quotidiennes d'équipes, de faire réaliser le planning de production, d'en gérer les aléas et de rendre compte des résultats opérationnels du poste.

Ils deviennent ainsi des acteurs clés des équipes de production mais aussi les interlocuteurs directs des Responsables de lignes – le management de proximité – de l'entreprise.

C'est pourquoi, la réflexion pour préciser le niveau d'exigence de la mission du Relais coordination va s'avérer essentielle. Elle va permettre de préciser le cadre de son action, de définir ses prérogatives, de préciser sa posture vis-à-vis de ses collègues et de clarifier sa relation avec la ligne hiérarchique, autant d'éléments importants dans une mission d'animation d'équipe où la dimension humaine est clé.

Aussi, un tel positionnement des Relais ne pouvait se faire que grâce à l'appui sans faille de la hiérarchie de l'entreprise.

Favoriser la réussite des Relais dans leur prise de responsabilité

La forte implication du Responsable de production et de la Responsable Ressources Humaines – définition des éléments de reconnaissance des Relais, de leur recrutement interne puis cadrage, construction et conduite de leur projet de développement – va favoriser l'atteinte d'un juste équilibre entre exigence opérationnelle et dimension humaine.

En effet, les positionner dans la nouvelle organisation et faciliter leur acceptation par les équipes n'étaient pas chose aisée dans une entreprise où les relations de travail, le respect des règles voire le niveau de performance attendu peuvent parfois nécessiter de gérer des « hors jeu » en terme de comportement.

Le partage de ces aspects relationnel, social et culturel lors de la définition des modalités de sélection et de la conception d'un parcours pour leur développement a donc été très important et a conduit à un accompagnement très pragmatique et « très à l'écoute » des Relais sur tous les aspects de leur responsabilité non hiérarchique.

Professionaliser le Management de proximité

L'autre dimension importante du projet concerne la mission confiée aux Responsables de lignes et visant à accompagner les Relais dans leur prise de responsabilités, assurant ainsi un ancrage solide entre les équipes et la ligne hiérarchique, épine dorsale de l'entreprise. Ainsi, en développant leur professionnalisme sur la dimension managériale, les Responsables de lignes vont se repositionner comme un maillon fort de la ligne hiérarchique et contribuer à renforcer la dynamique de l'équipe d'encadrement pour porter le sens de l'entreprise, manager la performance et le progrès, créer du liant et développer la responsabilisation.

Ce positionnement des Responsables de lignes dans la démarche sera accompagné par un coaching individuel bénéficiant du double regard d'un coach et du Responsable de production dans une posture de manager-coach. L'objectif de ce coaching est d'aider les managers de proximité à trouver les clés du développement des Relais et, plus globalement, de l'engagement des équipes, de leur coopération, de leur maîtrise métier et in fine de la réalisation des objectifs de performance du programme « Business Excellence » de TRW.

Cet investissement important du management de l'entreprise a reçu un appui inconditionnel de la Responsable des Ressources Humaines sur les aspects humains, managériaux et réglementaires. Un tel engagement, associé à celui de la Direction de production, a frappé les esprits au sein d'équipes jusque là peu habituées à de telles actions de responsabilisation. Il a, sans conteste, beaucoup contribué à la qualité du projet de développement du capital humain du site de Dijon.

“

Dans un contexte économique et concurrentiel très difficile, nous avons compris que la qualité de nos ressources humaines jouerait un rôle déterminant dans le maintien de la compétitivité de notre site.

**Nous avons compris
que la qualité de
nos ressources humaines
jouerait un rôle déterminant**

Dès la mise en place d'une organisation responsabilisante, nous n'avons eu de cesse, chaque année, d'initier des actions visant à maintenir l'implication et l'engagement de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. L'équipe de Proconseil a su nous donner les clés pour promouvoir et redynamiser ce type d'organisation et en garantir ainsi la pérennité.

Anne Garcia

Responsable des Ressources Humaines

Bruno Gratas

Responsable de production

”

TRW

Activité de l'usine de Dijon : production de valves de directions assistées hydrauliques et électriques pour l'industrie automobile

Effectif : 180 collaborateurs

Effectif monde de TRW Automotive : 60 000 collaborateurs

Chiffre d'affaires : env. 11,6 milliards de \$

Implantations : 185 dans le Monde



ProConseil

40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris

Tél : +33 1 40 64 59 00

Fax : +33 1 40 47 05 75

Proconseil.net