

Cas SIDEL

L'USINE NOUVELLE N° 2856

Ebranlé par des scandales internes et quinze mois de bataille juridique avec Bruxelles au sujet de sa fusion avec Tetra Laval, le leader mondial des machines de soufflage redresse enfin la tête. Au prix d'une remobilisation de ses salariés à tous les échelons. Leçons.

Peu importe aux 4 300 salariés de Sidel que la décision de Bruxelles autorisant finalement son rapprochement avec le suédois Tetra Laval le 13 janvier, puisse être affectée par un recours en justice. Pour eux, cette décision sonne comme une victoire. Celle du retour à la confiance dans une entreprise déstabilisée par deux années de turbulences et d'incertitudes. Chute des résultats, accusation de falsification des comptes par le P-DG historique Francis Olivier, OPA du suédois, veto de Bruxelles... Il aura fallu attendre l'arrivée de Gérard Stricher à la tête du groupe havrais, en novembre 2001, pour commencer à redresser la barre.[...]

Le nouveau P-DG a donné une vision de l'entreprise à moyen terme, renforcé les ressources humaines et élaboré une communication plus proche des salariés. Un véritable électrochoc pour le personnel complètement désorienté. « Non seulement les salariés attendaient avec impatience la réponse définitive de Bruxelles, explique Jacky Denize, responsable du comité d'entreprise. Mais, en plus, ceux arrivés depuis 1996 n'ont pas reçu les avantages promis en terme de participation et d'intéressement ». Les employés ont en effet perdu 20 % de leur pouvoir d'achat depuis 1999. A son arrivée, Gérard Stricher a commencé par renouveler l'équipe dirigeante. Il nomme un nouveau comité exécutif, et attire des managers provenant de grands groupes : Alstom, Schneider Electric... [...]

« L'appropriation de la stratégie par tous est capitale », souligne Gérard Stricher. Avec le cabinet McKinsey, le patron définit quelques grands chantiers, dans le contexte d'une stratégie de spécialisation. Le groupe se recentre sur son point fort, les machines dédiées aux liquides alimentaires. Il annonce également aux salariés la mise en place d'une organisation centralisée. Elle implique le rassemblement de toutes les filiales au sein d'un même groupe, Sidel. Un choc culturel puisque pendant des années, les filiales n'avaient aucun contact les unes avec les autres.[...]

La réorganisation s'est appuyée sur la création d'une fonction ressources humaines, jusque-là dispersée au sein des filiales. En avril 2002, Gérard Stricher demande à Michel Delaire, alors en poste chez Alstom, de prendre la direction des ressources humaines et de la communication, sans chef depuis des mois. Il le nomme également membre du comité exécutif pour affirmer sa stratégie. « L'attente du management était très forte dans le domaine des ressources humaines, se remémore le DRH. J'ai eu des alliés dès lors que nous avons mis les premières actions en place ». Il commence par mettre sur pied une nouvelle équipe.

Michel Delaire a ensuite ouvert plusieurs chantiers. La priorité a été donnée à l'international. Après une année 2001 catastrophique, Gérard Stricher a en effet annoncé une offensive à l'export. « Le marché mondial des bouteilles en plastique pour boissons est en forte expansion, 10 % par an sur cinq ans », annonce-t-il. Cette politique implique un envoi massif à l'étranger de salariés qu'il faut convaincre. « Il n'y avait jamais eu auparavant dans le groupe de politique d'expatriation » s'étonne Michel Delaire. [...] Les expatriés seront suivis et leur rapatriement sera anticipé huit mois avant pour leur confier une fonction au sein du groupe. « J'ai ainsi développé un réseau opérationnel avec des antennes ressources humaines au Brésil, en Asie... ». Ce réseau vit ensemble par le biais de téléconférences une fois par mois, de façon à mettre en place des processus communs pour en dégager les meilleures pratiques. Cette organisation a déjà profité à un ancien cadre de Schneider Electric qui a rejoint cette année le groupe pour partir en Chine.

La nouvelle stratégie a également exigé un meilleur suivi de la mobilité professionnelle au

sens large. Car elle a fait naître des fonctions jusque-là non structurées qui exigent des transferts de cadres ou des recrutements. C'est le cas des achats, du marketing, de la gestion de la qualité... La culture d'ingénieur, qui a d'ailleurs participé à la réussite du groupe, a trop longtemps guidé les choix stratégiques. Par exemple, un commercial pouvait

2accepter une demande de client complètement irréalisable. Les vendeurs transféraient le dossier aux ingénieurs persuadés de ne pas pouvoir fabriquer le mouton à cinq pattes. « Au final, ils réussissaient souvent à mettre au point la machine », poursuit-il. Aujourd'hui un vendeur ne peut plus agir de la sorte. En octobre, la direction a validé le programme PMP (project management process) qui codifie les demandes clients. Il fait intervenir notamment une nouvelle fonction, celle de "zone project manager", responsable d'une ligne de produits qui analyse avec tous les intervenants l'intérêt de tel ou tel dossier. Les clients sont davantage encadrés.

Du coup, pour faciliter cette mobilité, la bourse des emplois est aujourd'hui généralisée au niveau groupe. N'importe quel salarié, par intranet, peut postuler aux postes vacants qui l'intéressent. « Il existe déjà des ponts entre les divisions et/ou sociétés », se réjouissent certains. De même, l'évaluation des performances devrait permettre d'identifier les potentiels et de mettre en place un système de rémunération au mérite.

La direction n'oublie pas la politique salariale. « En juin nous avons signé un accord d'intéressement pour Sidel SA », souligne Michel Delaire. Le but étant de l'étendre à tout le groupe, d'ici deux à trois ans. « Il y a une véritable volonté de dialogue et de transparence de la part de la direction, déclare Michel Martin. Mais leurs actions visent le moyen terme. A court terme, les gens restent dans l'attente. »

Pour répondre à cette attente, Michel Delaire et Gérard Stricher ont déployé une communication proche des salariés. Outre le classique journal d'entreprise - baptisé Tempo -, les dirigeants organisent des "déjeuners contacts" une fois par mois. Le principe ? Les salariés rencontrent Gérard Stricher et Michel Delaire autour d'une table. L'occasion pour les employés des différentes sociétés du groupe de questionner le président du directoire directement ! Ils peuvent même, par l'intermédiaire d'une adresse e-mail dédiée, l'interroger sur des points précis. Même schéma pour le projet commun "Odyssée 2005". Celui-ci, créé pour améliorer la compétitivité du groupe avec l'objectif d'économiser 60 millions d'euros, s'est transformé en outil de communication. Identification des projets, définition des enjeux et des objectifs, proposition de pistes de solution... Tout cela est expliqué lors de rencontres dans les sites où les salariés, provenant de toutes les sociétés du groupe, ont droit à la parole. Ils peuvent suggérer ou contester, notamment par le biais de post-it... et mieux connaître le groupe.[...]

Certes il reste encore du chemin à parcourir. Mais déjà, certains changements sont appréciés. Ils ont parfois permis aux salariés de sortir de la routine. « Dans l'atelier de rodage, on ne teste que les machines dites spéciales, à forte valeur ajoutée, souligne un salarié de cet atelier. Les gens sont donc plus impliqués car ils doivent faire face à plus de difficultés que sur du standard. Les clients se rendent souvent sur le site, première source de motivation. Et les techniciens se déplaceront davantage pour mettre "leur" machine en route. »

Par contre, certains points n'ont toujours pas été intégrés. C'est le cas de l'organisation matricielle, difficile à mettre en place. « Certaines personnes ne connaissent plus leur fonction exacte, ni de quel service elles dépendent », renchérit Jacky Denize.

La patience est de mise. Dans certains cas, la politique se concrétise, dans d'autres, il faut encore attendre pour toucher du doigt les premiers résultats.

Questions :

En quoi la GRH de Sidel:

- Accompagne la stratégie de l'entreprise,
- Met en œuvre le changement,
- Favorise l'implication et la motivation,
- Contribue à une administration efficace des RH?