Le BICAR inaugure une nouvell

Les acteurs du BICAR développent leurs capacités à travailler ensemble.

Une journée ordinaire au BIR

8h. Réunion du matin au BIR animée, par Denis Boulanger. Pascal Meyer explique que la logistique doit s'ajuster à la demande des clients. Marc Jonet présente les interventions de maintenance de la journée. Philippe Beurton, Adjoint Chef de Poste, raconte les difficultés de fabrication du moment et Lionel Toussaint entre dans le détail d'une réclamation en cours. Tous sont debout pour une vingtaine de minutes devant le tableau blanc.

11h30. Réunion de fin de poste. Deuxième visite de la journée au BIR pour Philippe Beurton, qui conduit la réunion. Au tableau blanc, il écrit les données que le conducteur et son aide lisent sur l'écran. Philippe les interroge : combien de tonnes en ligne A ? Et les déclassements ? Le ratio CO_2 ? On passe ensuite aux difficultés rencontrées dans le poste.

Une nouvelle rigueur s'est installée

Il est rare que ce scénario ne fonctionne pas, il faut vraiment une casse, un ennui en fabrication. Quelque chose a changé. Davantage de régularité, de rigueur, de dialogue, et une meilleure rapidité d'exécution caractérisent aujourd'hui le Bicar. A l'origine de ces améliorations, la démarche de Manufacturing Excellence dans laquelle le secteur est entré depuis un peu moins d'une année.

« *La réunion du matin est une parfaite réussite,* dit Denis Boulanger. *Tous les participants ont la même information. On n'a plus besoin de se chercher le reste de la journée comme avant* ». « *C'est le suivi précis des travaux qui est particulièrement appréciable* », disent Denis Rouy, Adjoint Chef de Poste, et Daniel Golik, remplaçant. « *Et au-delà de la technique, c'est une façon de se sentir intégrés au service* ».

Quant à la réunion de fin de poste, il n'y a rien à changer disent la maîtrise comme les opérateurs. Et personne ne voudrait revenir en arrière. « *Il y a un vrai dialogue avec maintenance et logistique*, disent Dominique Nicole conducteur et Pascal Baume, aide-conducteur ; *ce qui a surtout progressé c'est que la maintenance intervient tout de suite* ». « *Les tableaux, c'est super, ajoute* Patrice Grégoire, surveillant de jour ; *on suit les allures, on arrive à prévoir les travaux.* »

Le Manufacturing Excellence est aussi une opportunité pour revoir les façons de travailler. Chaque ACP est chargé de mettre à jour deux modes opératoires, et les soumettre à la relecture de ses collègues.

Au début de la démarche, les premiers étonnements sont venus du traitement des « irritants », ces problèmes récurrents que tous connaissaient, mais dont la résolution tardait. Budgets accordés rapidement. De quoi « irriter » ceux qui avaient déjà souligné le problème voire apporté leurs idées il y a quelques années. « *Nous avons reconsidéré nos priorités et investi. Et ce sont bien les idées du personnel qu'on réalise* », dit Patrick Sivry.

La façon de traiter les problèmes est aussi une innovation. Comme le dit Rémy Fauvet, ingénieur à la Soudière, lors de la réunion annuelle du 12 février : « *Le Manufacturing Excellence m'a appris la méthode pour prendre en considération toutes les dimensions d'un problème, non seulement technique, mais aussi humaine et organisationnelle* ». Intention remarquable, mais réalisation délicate : il a fallu traduire les modèles apportés de l'extérieur en quelque chose de crédible, réaliste, compréhensible pour tous et les communiquer. Un travail

e façon de travailler ensemble

accompli par les Agents de changement Natalie Villar et Christian Bogard, et par les Adjoints chefs de poste, qui se reconnaissent bien dans ce rôle de « passeur » de méthode.

Les hommes naturellement en harmonie

Tous les acteurs autour du Bicar ont développé leur capacité à travailler ensemble. « *On n'est plus pris à parti quand il y a un incident* », disent Denis Rouy et Daniel Golik. « *Il y a une nette amélioration de la communication* », observe Laurent Eisenbach. La « revue OEE » est pour Natalie Villar un modèle de partage de l'information. « *Tous les mois, on se réunit avec toutes les personnes de terrain concernées pour analyser les causes de pertes de Bicar. On remet en cause le travail sans accusation, dans la confiance et l'enthousiasme* ».

Il y a de l'engagement. Cela commence par le directeur, Patrick Sivry, dont les visites hebdomadaires ne sont pas passées inaperçues : « *Je veux montrer aux personnes du BIR que leur activité est importante* » dit-il. « *Et cela me permet d'avoir des conversations en direct avec le personnel qui contribue au BIR : le carbonate, la maintenance, la logistique, la qualité. Pour bien percevoir les difficultés et apporter mon poids, ma contribution, les aider à prendre les bonnes orientations.* »

Il y a de la solidarité. L'attention à l'autre guide l'action. Relier les hommes en un groupe vivant et humain devient une valeur partagée. « *J'essaye d'aller vers le BIR un peu avant l'heure de la réunion, surtout la nuit et le week-end, quand ils sont seuls, pour leur montrer qu'on est présents, en cas de difficulté* », dit Philippe Beurton. Fabrice Lagrange souligne l'implication de la maîtrise. « *Tout le monde s'est mis en mouvement ; le travail accompli dans un délai court est remarquable* ».

On se félicite des échanges plus forts entre les postes. « *Ce qui a surtout changé, c'est le passage de consignes d'un poste à l'autre,* dit Benoit Meignien, conducteur. *Bien sûr cela crée davantage de travail, mais personne ne s'en plaint quand les progrès sont visibles immédiatement* ».

Et c'est aussi un état d'esprit tourné vers la performance. Il y a une plus grande réactivité dans le traitement des problèmes, et chacun comprend mieux les enjeux.

Des résultats durables en production, qualité et conditions de travail

Pour la maîtrise comme les opérateurs, la production est plus stable.

Alors gagné ? Oui, si l'on regarde les tonnes produites : 110 000 T en 2011, 114 000 T en 2012. Même si pour Denis Boulanger, il y a eu d'autres années dans le passé où le score a été encore meilleur.

L'objectif affirmé au printemps 2012, c'était 20 KT de capacité supplémentaire. Si on n'y est pas tout à fait aujourd'hui, tous se sentent près du but, grâce à quelques investissements programmés pour ce début d'année 2013.

Et pour Fabrice Lagrange : « *Il ne faut pas regarder seulement la performance, mais aussi l'amélioration des conditions de travail* ».

Ancrer la consolidation et l'extension

Quels changements faut-il encore introduire ? La réponse est la même pour tous. Il faut consolider les échanges, l'organisation actuelle. Et poursuivre le traitement des irritants : il en reste et il en naîtra toujours de nouveaux.

Un domaine méritera une attention particulière, celui de l'étude de problème en équipe ou « Problem Solving Session », à réaliser avec des agents de maîtrise et des opérateurs. « *L'usine souhaite disposer d'une méthode simple, elle est prête, reste à l'expérimenter* » dit Christian Bogard.

D'autres domaines de l'usine entrent dans le Manufacturing Excellence, comme l'Energie avec le programme Solwatt. Patrick Sivry observe que ces nouvelles démarches se déploient maintenant plus vite : « *On sent que ce progrès percole à tous les niveaux, dans tous les services* ».

« *Le challenge,* dit Fabrice Lagrange *sera de continuer à faire vivre notre démarche au Bicar avec les mêmes bons résultats, tout en portant nos efforts sur de nouveaux domaines de l'usine* ».

Pour tous, c'est une aventure qui crée des situations nouvelles, inattendues. Demandez à Didier Grimon qui s'est retrouvé sur l'estrade pour témoigner devant 200 collègues lors de la réunion d'usine du 12 février ! Ou à l'encadrement qui a fait tomber ses doutes en sentant au fil des mois l'intérêt et l'engagement grandir. Alors, en route vers l'innovation collaborative, faite de performance et d'esprit d'équipe. Le BIR nous trace le chemin.