

---

## **Comment faciliter la mise en place de nouvelles procédures de travail et d'une culture organisationnelle forte en milieu ouvrier ?**

**Auteur :** Dupont, Cédric

**Promoteur(s) :** Cornet, Annie

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'ULg

**Diplôme :** Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management général (Horaire décalé)

**Année académique :** 2016-2017

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/3275>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---



**Comment faciliter la mise en place de nouvelles  
procédures de travail et d'une culture organisationnelle  
forte en milieu ouvrier**

Promoteur :  
Annie CORNET  
Lecteur(s) :  
Rudi REINARTZ

Travail de fin d'études présenté par  
**Cédric DUPONT** en vue de  
l'obtention du Master en Sciences de  
gestion  
Option : Management général  
Année académique 2016/2017



## Table des matières

1	Introduction .....	12
1.1	Contexte.....	12
1.1.1	Présentation de Recydel .....	12
1.1.2	Présentation de Recydel dans le groupe Renewi.....	13
1.1.3	Brève explication de la problématique.....	15
1.2	But de la recherche .....	15
1.2.1	Motivation managériale.....	15
1.2.2	Motivation scientifique .....	15
1.3	Enoncé du problème .....	16
1.4	Contributions .....	17
1.5	Résultats attendus .....	17
1.6	Approche .....	18
1.7	Etapes pour répondre aux objectifs .....	19
2	Analyse de statistiques sur le monde du travail .....	20
2.1	Statistiques dans le monde du Recyclage .....	20
2.2	Statistiques des populations belge et d'origine étrangère sur le marché du travail...	22
2.3	Conclusions sur les statistiques .....	23
3	Définition de concepts.....	25
3.1	Définition du concept de culture .....	25

3.2	Résumé des définitions de la culture .....	27
3.3	Définition de la diversité .....	27
4	Recherche sur la méthodologie à utiliser .....	30
4.1	Utilisation de la méthode qualitative .....	30
4.2	La collecte des données .....	30
4.3	Les principaux facteurs impliqués dans le processus d'observation .....	31
4.4	Le système d'observation .....	31
4.4.1	Le système fermé .....	32
4.4.2	Le système ouvert.....	32
4.5	Les systèmes d'enregistrement et de consignation des données .....	33
4.6	Les unités d'observation et l'échantillonnage .....	33
4.7	Les différentes sources d'erreur .....	33
5	Les études de cas .....	34
5.1	La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? (Hélène Karjalainen) .....	34
5.1.1	Approche de l'étude .....	34
5.1.2	Le cas d'une entreprise internationale.....	35
5.1.3	La méthodologie.....	35
5.1.4	Analyse du cas.....	35
5.1.5	Utilisation de cette étude dans le cas Recydel.....	36
5.2	Etude de cas supplémentaires à approfondir .....	36

6	La dimension éthique de ce travail de recherche .....	37
6.1	L'éthique dans la confidentialité des informations.....	37
6.2	L'éthique dans la transmission des données.....	37
6.3	L'éthique dans l'interprétation des données.....	37
7	Méthodologie : application pratique .....	38
7.1	Le contexte : Définir le profil de l'entreprise .....	38
7.1.1	Configuration organisationnelle .....	38
7.1.2	Modèle de GRH .....	41
7.1.3	Style de management .....	42
7.1.4	Résumé de la structure organisationnelle de la GRH.....	43
7.1.5	Analyse : SWOT de la GRH .....	44
7.2	Rassembler et traiter l'information.....	45
7.3	Les enquêtes et entretiens .....	45
7.3.1	Entretien avec la direction.....	45
7.3.2	Brainstorming avec la ligne hiérarchique.....	46
7.3.3	Entretiens individuels avec la ligne hiérarchique : Les chefs d'équipes.....	46
7.4	L'observation participante .....	47
7.5	Tableau récapitulatif des problèmes évoqués en fonction de la position hiérarchique	48
8	Mise en place de solutions .....	49
8.1	Mise en place d'un nouvel organigramme. ....	49

8.2	Mise en place d'une matrice des compétences.....	49
8.3	Mise en place de réunions de résolution de problèmes sur les lignes .....	50
8.4	Travail sur les compétences et l'organisation du travail des chefs d'équipes. ....	50
8.5	Travail sur la langue parlée dans l'usine .....	51
8.6	Ajout d'outils de communication, de tableaux Excel et de rapports.....	52
8.7	Standardisation et procédures .....	52
8.8	Ajout d'outils de contrôle de la qualité .....	52
8.9	Contrôle .....	53
8.10	Tableau récapitulatif .....	53
9	Résultats .....	55
9.1	Mise en place d'un nouvel organigramme. ....	55
9.2	Mise en place d'une matrice des compétences.....	55
9.3	Travail sur les compétences et la fonction des chefs d'équipes. ....	57
9.4	Mise en place de réunions de projet/résolution de problèmes sur les lignes.....	58
9.5	Travail sur la langue parlée dans l'usine .....	58
9.6	Ajout d'outils de communication, de fichiers Excel, de tableaux et de rapports .....	59
9.7	Standardisation et procédures .....	59
9.8	Ajout d'outil de contrôle de la qualité .....	60
10	Discussion de la méthode et des résultats .....	61
10.1	Critique de la méthodologie.....	61

10.1.1	L'objectivité .....	61
10.1.2	La validité.....	62
10.1.3	La fidélité .....	64
10.1.4	Le critère d'ordre social .....	64
10.2	Le temps couvert par le TFE.....	65
10.3	Généralisation des résultats obtenus .....	65
10.4	Aboutissement.....	66
11	Conclusions .....	67
11.1	Contexte .....	67
11.2	L'analyse.....	67
11.3	Les solutions et leurs résultats .....	68
11.4	Les conséquences sur la culture d'entreprise.....	68
11.5	Réponse à la question posée dans l'analyse de départ.....	69
11.6	Recommandations.....	70
12	Bibliographie.....	71
13	Annexes.....	75
13.1	Annexe 1 : Les modes de collecte de données.....	75
13.2	Annexe 2 : La typologie des systèmes d'enregistrement des données .....	77
13.3	Annexe 3 : Structure organisationnelle selon Mintzberg H.....	79
13.4	Annexe 4 : Les modèles de GRH.....	80



13.5	Annexe 5 : Entrevues avec la direction :.....	81
13.6	Annexe 6 : Tableau récapitulatif du brainstorming réalisé avec le responsable de production, le responsable maintenance et le conseiller en prévention.....	82
13.7	Annexe 7 : Liste des questions posées aux chefs d'équipes ainsi que la retranscription des réponses données lors de l'entrevue sur les compétences .....	83
13.8	Annexe 8 : Les observations personnelles .....	84
13.9	Annexe 9 : La matrice des compétences.....	86
13.10	Annexe 10 : La définition de fonction des chefs d'équipes.....	87
13.11	Annexe 11 : Exemple de procédure de travail .....	90



## Remerciements

Tout d'abord, je souhaiterais remercier madame Annie Cornet qui m'a apporté beaucoup de support bibliographique et qui m'a donné des pistes de recherches intéressantes pour couvrir ce travail de recherche.

Je souhaiterais aussi remercier le personnel de Recydel qui a toujours apporté un soutien positif dans toutes les circonstances de cette étude. J'aimerais en particulier remercier monsieur Rudi Reinartz, site manager, pour son ouverture d'esprit et le temps qu'il a accordé aux entrevues et nombreuses discussions que nous avons eues sur le sujet. J'aimerais aussi spécifiquement remercier Altan Ozturk, responsable de production, pour toute l'aide qu'il m'a apporté sur le terrain et dans la réalisation des différents travaux

Pour finir, je souhaiterais remercier quelques amis qui ont eu la gentillesse de prendre sur leur temps pour relire mon travail. Je remercie donc Rémi Haenen, Arnaud Van Genechten, Céline Laroche, Michaël Dupont et François Burton pour leur aide très appréciée.

*« La valeur d'un homme tient dans sa capacité à donner et non dans sa capacité à recevoir. »*

Albert Einstein



# 1 Introduction

## 1.1 Contexte

### 1.1.1 Présentation de Recydel

Recydel est une entreprise spécialisée dans le recyclage de déchets électriques et électroniques (DEEE) ainsi que le recyclage de frigos. La société a été créée en 2001 par l'association de Van Gansewinkel (80%), la SPAQUE (12.55%) et Intradel (7.45%). Van Gansewinkel est l'un des acteurs majeurs dans le traitement des déchets au Bénélux. Depuis le 1<sup>er</sup> mars 2017, Van Gansewinkel et Shanks ont fusionné pour former le nouveau groupe Renewi. La nouvelle structure est composée de 8000 personnes.

Recydel a un chiffre d'affaire moyen de 15M€ par an. En 2016, l'entreprise a réalisé son plus beau résultat avec un EBIT de 1.6M€.

Le nom Recydel est l'acronyme de « recyclage de Liège ».

Dès ses débuts, la société a prouvé ses performances en recyclant chaque année un peu plus de 80.000 frigos<sup>1</sup>. De nos jours, c'est plus de 260.000 frigos par an qui sont dépollués et recyclés avec un taux de récupération<sup>2</sup> de 96%. Concrètement, les frigos suivent un premier processus de dépollution qui consiste à les vider de leurs déchets, des substances nocives, des condensateurs, du verre et du bois. Dans un second temps, l'huile et les gaz de refroidissement sont vidangés et le compresseur est coupé. Cette étape est nommée « STEP 1 ». Cette première opération est essentiellement manuelle, par la suite, l'intervention de l'homme ne sera plus nécessaire. Ensuite, la carcasse est broyée sous atmosphère contrôlée et avec aspiration des gaz présents dans la mousse d'isolation, c'est le « STEP 2 ». Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la majeure partie des gaz CFC/HCFC/HC<sup>3</sup> se trouvent dans l'isolant et non dans le circuit de refroidissement. La matière alors broyée va subir différentes séparations permettant

---

<sup>1</sup> Koch S. (2004). La Libre

<sup>2</sup> Le taux de récupération est égal au taux de recyclage plus le taux de valorisation

<sup>3</sup> CFC = Chlorofluorocarbure, HCFC = Hydrofluorocarbure et HC = Hydrocarbure

d'isoler le fer, l'aluminium et le plastique. Cette deuxième phase est complètement réalisée par des machines. Il est intéressant de noter que Recydel est la seule entreprise en Belgique ayant la certification pour pouvoir traiter des frigos CFC/HCFC.

En ce qui concerne les DEEE<sup>4</sup>, un volume entre 35.000 et 40.000 tonnes est traité chaque année. Le taux de récupération est de plus de 83%. Cette ligne de production est plus complexe à gérer car la matière brute est très hétérogène. En effet, on y broie des ordinateurs, des aspirateurs, des imprimantes, des fers à repasser, etc. Donc des appareils conçus de manières différentes, constitués de matériaux à valeurs inégales. La première étape du traitement consiste à une dépollution complète des produits, retrait des cartouches d'encre, des déchets, des appareils pouvant contenir ou qui contiennent de l'amiante, des huiles, etc. Cette première phase est complètement manuelle et nécessite une force de travail importante pour pouvoir assurer les volumes à traiter. La deuxième étape consiste au broyage et à la séparation des différents matériaux. Les métaux précieux comme l'or, le cuivre, l'argent et le palladium sont aussi récupérés grâce à différents moyens de séparations. Cette partie de la ligne nécessite une intervention humaine pour le triage de certains flux et le contrôle de la qualité.

Une dernière partie importante de l'organisation de la production est le service de maintenance. Il est composé de 8 personnes et joue un rôle important pour la productivité et la qualité. Les interventions à réaliser sont souvent manuelles et nécessitent de plus en plus des compétences avancées au fur et à mesure de l'évolution du parc machine (réglage, optimisation, fonctionnement, etc.).

### 1.1.2 Présentation de Recydel dans le groupe Renewi

Le groupe Renewi est constitué d'une section « monostream » dans laquelle est intégrée la filiale Coolrec dont Recydel fait à son tour partie.

« Le déchet n'existe pas » est la valeur principale du groupe Renewi et de ses filiales. Ce slogan reflète le travail que produit chaque acteur de l'entreprise pour pousser le recyclage vers

---

<sup>4</sup> Déchet d'équipements électriques et électroniques

l'économie circulaire<sup>5</sup>. Coolrec en particulier à l'ambition de devenir le premier producteur de matières premières issues du recyclage.



Figure 1 L'économie Circulaire<sup>6</sup>

Tout le groupe Renewi est de manière générale impliqué dans l'économie circulaire. C'est-à-dire produire des matières premières, des ressources de base à partir de déchets. Voici deux exemples très parlants : Le premier est le projet lancé avec Philips sur le plastique recyclé des aspirateurs. En effet, les aspirateurs Philips sont récupérés et traités séparément afin d'utiliser le plastique ainsi recyclé dans de nouveaux aspirateurs. Le second exemple est le rachat d'un site à Emmen, Pays-bas, où le plastique extrait des DEEE sur le site de PHB<sup>7</sup> est traité pour être réutilisé comme matière première.

<sup>5</sup> Le principe d'économie circulaire signifie de recycler des produits pour en faire des matières premières qui seront réutilisées à leur tour, pour créer de nouveaux produits. Ce concept montre comment concevoir et utiliser des produits de manière durable et le plus écologiquement possible.

<sup>6</sup> <http://www.mecasphere.net/la-mecanique-au-centre-de-leconomie-circulaire/>

<sup>7</sup> Site de traitement du plastique appartenant au groupe Coolrec

### 1.1.3 Brève explication de la problématique

Le travail du recyclage est souvent difficile pour les ouvriers. Il y a encore quelques années d'ici, le tri s'effectuait principalement manuellement tandis que la matière broyée passait sur des bandes transporteuses. Aujourd'hui, la technologie permet de diminuer le travail manuel lourd en faveur d'un travail de plus en plus complexe et organisé. Il est donc nécessaire de faire évoluer le personnel, d'intégrer de nouveaux profils, de renforcer les contrôles qualités, etc. Pour cela, Recydel et le monde du recyclage en général auront besoin de faire évoluer les mentalités, de travailler sur la formation et les compétences. Il est aussi important de savoir qu'une partie du personnel de Recydel sont des ouvriers en intégration sociale.

## 1.2 But de la recherche

### 1.2.1 Motivation managériale

Comme expliqué dans le chapitre précédent, l'entreprise évolue et ne veut plus être un « simple » recycleur et traiteur de déchets. Elle veut être un acteur majeur dans la création de matières premières. Pour arriver à ce résultat, il est nécessaire de mettre en place des standards et des contrôles de la qualité des produits plus strictes. Il est aussi nécessaire que le personnel soit capable de maîtriser et contrôler cette qualité. De manière générale, Recydel a besoin de plus de professionnalisme et d'une organisation fiable pour faire face aux différents défis qui se présentent à elle.

L'entreprise doit être aussi capable d'intégrer de nouveaux profils et doit être attractive pour trouver du personnel plus qualifié.

### 1.2.2 Motivation scientifique

Ce travail porte sur les compétences du personnel dans le domaine du recyclage et sur la culture d'entreprise dans le monde ouvrier. L'objectif est de diminuer les problèmes liés aux différences culturelles. Beaucoup d'études annoncent qu'il est très difficile, voire impossible, de faire travailler ensemble des personnes ayant des origines différentes. Les études de ces dernières années montrent quant à elles qu'il est possible d'obtenir de bons résultats en créant une culture d'entreprise forte. Un point intéressant de cette recherche est qu'elle portera sur un milieu ouvrier dont certains sont issus de l'immigration et/ou bénéficie d'une aide à l'intégration sociale.



### 1.3 Énoncé du problème

Il y a plusieurs problématiques qui entrent en jeu dans la gestion du personnel au sein de l'entreprise.

La première information à connaître est que le dernier responsable de production, qui était aussi délégué syndical, a été licencié pour faute grave suite à plusieurs comportements inacceptables envers le personnel. Depuis le début de la procédure de licenciement, jusqu'à la confirmation finale de cette décision par le tribunal du travail, il s'est écoulé deux ans. Durant ces années, la production a été principalement gérée par les chefs d'équipes, qui ont assumé du mieux possible les différentes tâches à remplir. Ce qui a entraîné une organisation temporaire mais stable. Cette expérience a créé beaucoup de problèmes de confiance entre les ouvriers et la direction. Il est important d'en tenir compte pour comprendre certaines interactions dans l'entreprise.

La deuxième information importante est que Recydel fait travailler une quinzaine de personnes en intégration sociale (immigration, complications sociales, etc.). C'est une fierté pour l'entreprise de pouvoir employer du personnel ayant des difficultés sociales. Cependant, c'est aussi un challenge en termes de formation et d'évolution du personnel.

Le troisième point important est que le personnel de Recydel est composé de beaucoup de cultures et langues maternelles différentes. Les différences culturelles doivent être gérées au mieux afin d'éviter de potentiels conflits. Celles-ci peuvent générer des rassemblements de personnes par langues, religions et cultures. On peut par exemple constater que des personnes dont la langue maternelle est l'arabe auront tendance à se regrouper. On constate la même chose avec le turque ou le néerlandais. Toutes ces différences génèrent des problèmes de communication et perturbent souvent l'organisation du travail.

L'intégration du nouveau personnel est dès lors plus compliquée. En effet, il peut arriver que de nouvelles recrues ne restent pas plus que quelques jours dans l'entreprise. Les personnes qui parlent uniquement le français se sentent souvent mises à l'écart car elles ne représentent pas une grande partie de l'effectif des ouvriers. Ceci étant dit, ce n'est certainement pas la seule explication des difficultés d'intégration ; le travail est souvent difficile et très physique, ce qui peut ne pas plaire à tout le monde.

## 1.4 Contributions

L'objectif de cette recherche est d'apporter des solutions aux différents problèmes de gestion des ressources humaines rencontrés dans l'entreprise. Il sera nécessaire de s'intéresser à différents points comme la formation, les compétences, l'organisation du travail, la communication, etc.

Les solutions proposées et mises en place devront toujours tenir compte des besoins des différents acteurs de l'entreprise. Elles devront être évaluées pour déterminer les améliorations qu'elles auront apportées.

L'objectif est bien entendu de pouvoir proposer une solution à chaque problème, mais cela pourrait s'avérer difficile pour des raisons de temps et de volume de travail nécessaire qui dépasseraient le cadre de ce TFE<sup>8</sup>.

Il sera aussi nécessaire de tenir compte du laps de temps qui est imparti à la réalisation de ce mémoire, certaines solutions à plus long terme ne pourront donc pas être totalement évaluées. Cependant, cela n'empêchera pas de faire des recommandations pour le futur.

## 1.5 Résultats attendus

L'objectif est de mettre en place des solutions simples permettant de résoudre les problèmes qui seront soulevés durant l'étude.

Il sera important de travailler sur la communication et d'apporter des outils permettant de faciliter celle-ci. Il sera aussi utile de mettre en évidence les facteurs qui freinent et/ou empêchent de bien communiquer.

Il faudra également apporter des outils permettant de faciliter l'évaluation des compétences des ouvriers. Les méthodes d'évaluation du personnel pourront aussi être revues pour simplifier et rendre ce processus plus objectif. La mise en place de nouvelles procédures pourra aider à professionnaliser l'organisation.

---

<sup>8</sup> Travail de fin d'études

Il sera aussi nécessaire d'étudier la culture de l'entreprise et de proposer des solutions afin d'éviter des problèmes culturels éventuels.

## 1.6 Approche

L'approche dans ce travail de recherche consiste dans un premier temps à caractériser l'entreprise étudiée. Cette caractérisation sera ciblée sur son organisation en termes de ressources humaines ainsi que sur son style de management. Ceci permettra de définir les bases de l'analyse et sera important pour adapter les outils ainsi que les solutions à mettre en place.

Par la suite, une série d'analyses de la situation de départ sera nécessaire pour faire ressortir les problèmes principaux rencontrés dans des domaines comme l'intégration du personnel, la communication, la résolution de conflits, etc.

Une fois que certains problèmes auront été mis en évidence, il sera temps de mettre au point une stratégie pour les résoudre. Cette dernière devra tenir compte des caractéristiques clés de l'entreprise ainsi que des relations interpersonnelles pour avoir une chance d'aboutir.

Ensuite, il faudra instaurer des solutions et effectuer des contrôles sur les conséquences des modifications faites sur la gestion des ressources humaines. Il ne sera pas évident dans chaque cas de créer des indicateurs clairs et totalement définis.

La dernière étape consistera à déterminer si les actions mises en place auront porté leurs fruits ou devront être ajustées afin d'obtenir les résultats désirés.

## 1.7 Étapes pour répondre aux objectifs

Pour résumer l'approche de ce travail, on pourra utiliser la roue de Deming qui schématise bien la philosophie utilisée durant tout le projet. La première étape est la planification, la seconde est la mise en place de solutions, la troisième est le contrôle des résultats et la quatrième est l'action.

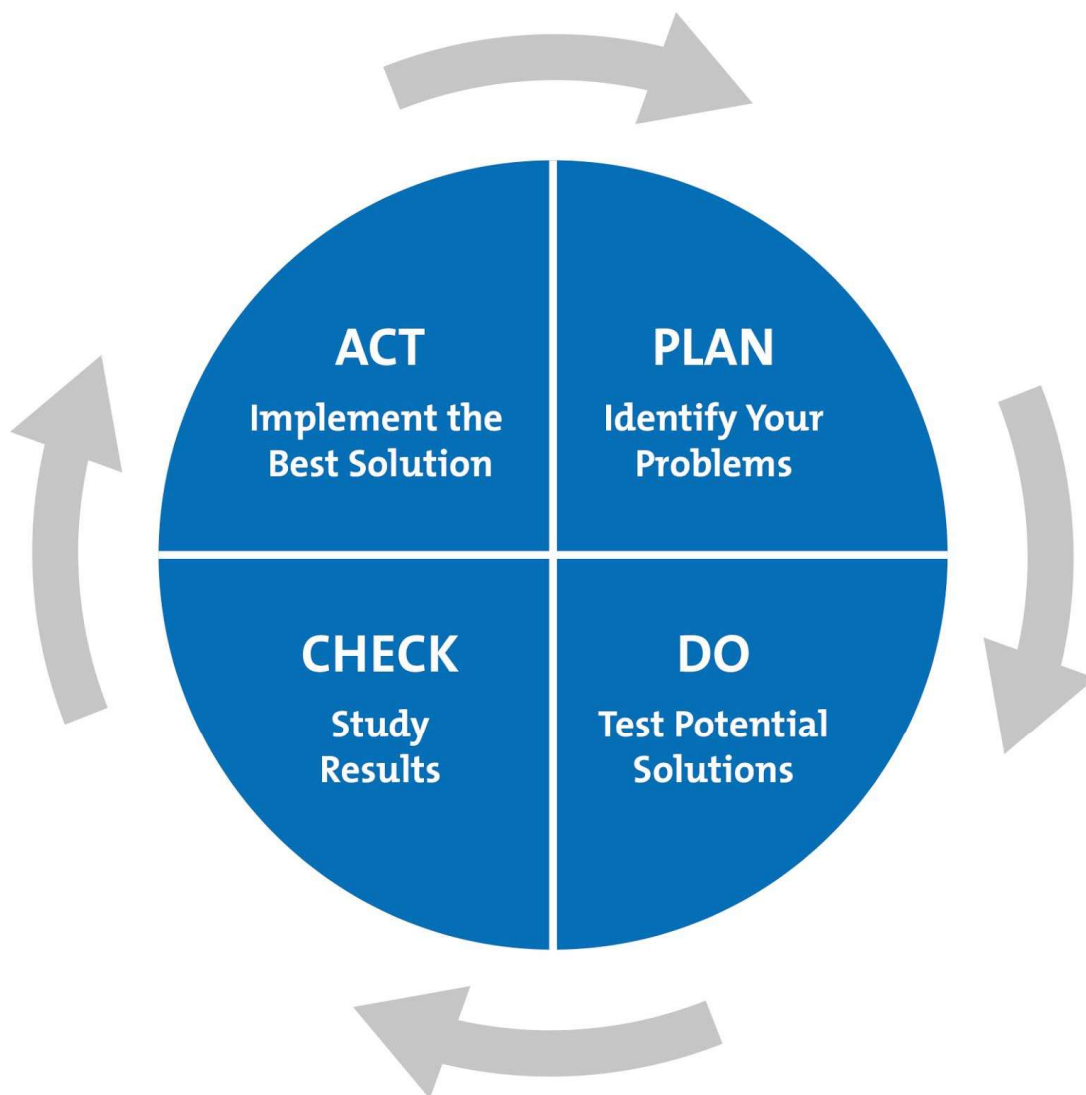


Figure 2 Le PDCA<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_89.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm)

## 2 Analyse de statistiques sur le monde du travail

### 2.1 Statistiques dans le monde du Recyclage

Comme expliqué dans l'introduction, le monde du recyclage est en plein essor. Les investissements dans de nouveaux équipements augmentent et le besoin en main d'œuvre qualifiée est de plus en plus important. En 2013, en France, c'est près de 4.5% du chiffre d'affaire<sup>10</sup> qui a été investi dans l'industrie du recyclage. Pour comparaison, Recydel investit plus de 10% par an de son CA pour entretenir le parc machines et acquérir de nouveaux équipements. Cette évolution peut être observée dans le nombre de salariés employés dans le secteur de 2008 à 2012 en France.

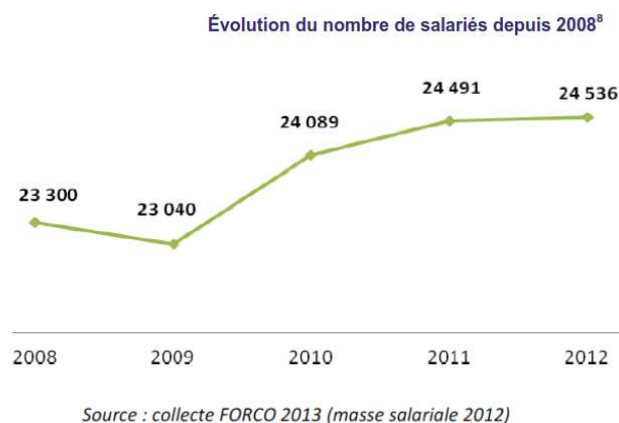


Figure 3<sup>10</sup>

Il est aussi important d'analyser la population que constituent les employés dans le milieu du recyclage. Pour la France, en 2013, 78% des effectifs étaient masculins. Le métier reste difficile mais on observe cependant une féminisation dans, par exemple, le domaine du tri.

Une autre information clé est que plus de 80% des effectifs sont employés ou ouvriers. Le graphique suivant montre la répartition des effectifs par catégories professionnelles et par sexes pour 2013 en France. Pour Recydel, la répartition est de  $\pm 20\%$  d'employés pour 80% d'ouvriers.

---

<sup>10</sup> L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (2016)

### Effectifs salariés selon la catégorie professionnelle et le sexe<sup>10</sup>

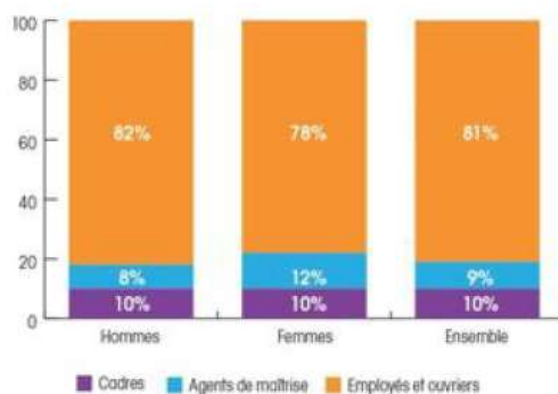


Figure 4<sup>11</sup>

Les travailleurs dans l'industrie du recyclage sont souvent peu qualifiés. Le tableau suivant montre que près de 70% est de niveau secondaire inférieur ou en dessous (équivalent à niveau V et infra dans le tableau ci-dessous).

	Hommes	Femmes	Ensemble
Niveau I (Bac + 5)	2%	8%	3%
Niveau II (licence, maîtrise)	3%	7%	4%
Niveau III (DUT, BTS)	6%	22%	9%
Niveau IV (BP, Bac Pro)	13%	30%	16%
Niveau V (BEP, CAP)	50%	19%	45%
Niveau VI et infra	26%	13%	24%
Ensemble	100%	100%	100%

Source : Enquête emploi-formation 2013

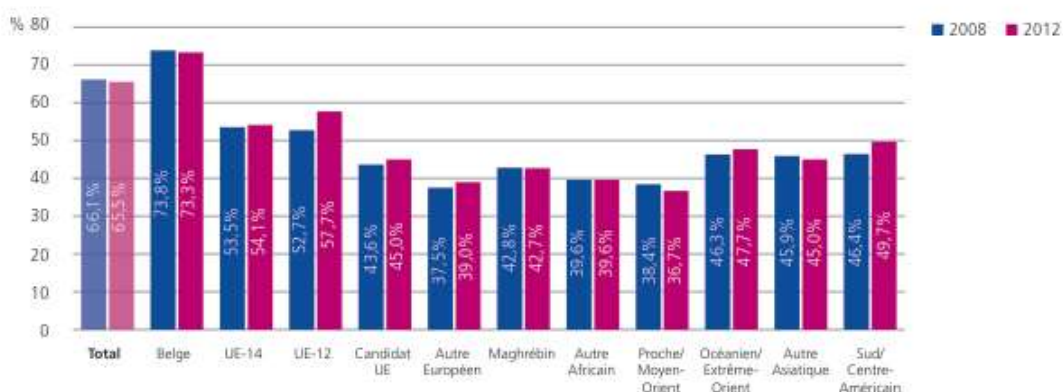
Figure 5

<sup>11</sup> L'AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (2016), L'amélioration des conditions de travail dans les activités du recyclage de déchets, P9, Lyon, Anact

## 2.2 Statistiques des populations belge et d'origine étrangère sur le marché du travail

Les statistiques du taux d'emploi selon l'origine montre qu'il y a une différence assez marquée entre la population d'origine belge et les populations d'origines étrangères. Ceci met en évidence les plus grandes difficultés que rencontrent ces dernières à s'intégrer dans le monde du travail belge. Les causes sont la perte de vitesse du secteur industriel, la discrimination, les exigences linguistiques, etc.<sup>12</sup>

**graphique 22 : Taux d'emploi des 18-60 ans selon l'origine (2008-2012)**



Source : Datawarehouse marché du travail et protection sociale, BCSS. Calculs et traitement : SPF ETCS

Figure 6<sup>13</sup>

Dans le tableau suivant, on remarque que les populations étrangères se concentrent plus dans le secteur ouvrier et autres<sup>14</sup> ; la population belge se concentre quant à elle plus dans le secteur employé et fonctionnaire. Selon Patrick Charlier, cité dans un article de la RTBF de 2013 et parlant des emplois des personnes d'origine étrangère : « *Il s'agit souvent d'emplois moins qualifiés, plus précaires ou à durée déterminée. Certains font toute leur carrière dans des*

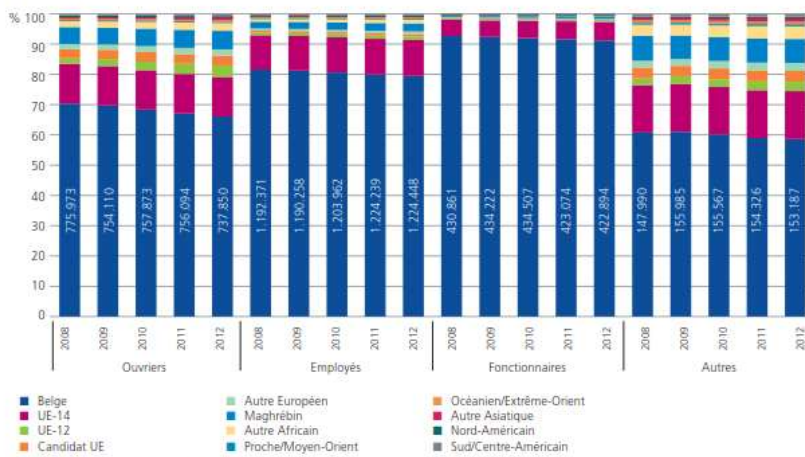
<sup>12</sup>[https://www.rtbef.be/info/economie/detail\\_en-belgique-le-taux-d-emploi-des-etrangers-hors-ue-est-le-plus-haut?id=8123644](https://www.rtbef.be/info/economie/detail_en-belgique-le-taux-d-emploi-des-etrangers-hors-ue-est-le-plus-haut?id=8123644)

<sup>13</sup> SPF EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE (2015), Monitoring socio-économique 2015 Marché du travail et origine, Bruxelles

<sup>14</sup> Le secteur autre est majoritairement constitué des jobs étudiants selon le SPF emploi et concertation sociale

sociétés d'Intérim. »<sup>15</sup>. On retiendra aussi de cet article qu'une personne d'origine étrangère à diplôme équivalent avec une personne d'origine belge aura moins d'opportunités sur le marché du travail.

**graphique 33 : Proportions et effectifs des personnes de 18 à 60 ans en emploi par classe de contrat et origine au dernier jour des 3<sup>èmes</sup> trimestres de 2008 à 2012**



16

Figure 7

## 2.3 Conclusions sur les statistiques

Ces statistiques montrent que le secteur du recyclage est en plein développement. On constate que des investissements importants sont réalisés pour moderniser l'équipement, le maintenir, augmenter la productivité et la qualité, etc. Les effectifs sont majoritairement des ouvriers (±80%) et le niveau de formation n'est pas très élevé (premier cycle du secondaire).

Ces données sur le secteur confirment la situation actuelle de Recydel. Elles exposent les défis actuels et futurs concernant la gestion des ressources humaines dans le domaine du recyclage. Un travail sur les compétences, la formation, l'évaluation et la sélection de nouveaux profils devient donc primordial pour assurer le développement de l'entreprise.

<sup>15</sup>[https://www.rtf.be/info/economie/detail\\_en-belgique-le-taux-d-emploi-des-etrangers-hors-ue-est-le-plus-haut?id=8123644](https://www.rtf.be/info/economie/detail_en-belgique-le-taux-d-emploi-des-etrangers-hors-ue-est-le-plus-haut?id=8123644)

<sup>16</sup> SPF EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE (2015), Monitoring socio-économique 2015 Marché du travail et origine, Bruxelles



Les statistiques nationales confirment les difficultés d'adaptation des personnes d'origine étrangère et leur plus grande présence dans le milieu ouvrier. Le travail qui est effectué par Recydel concernant l'intégration social reste donc important malgré le défi que cela représente. Il y a des opportunités à saisir, aussi bien pour les entreprises que pour les candidats, car le recyclage est un domaine industriel en croissance qui nécessitera une forte main d'œuvre ouvrière non délocalisable. En effet, au vu de la réglementation Européenne et Belge sur la gestion des déchets et la faible valeur des matières premières, il est peu probable que le secteur se déplace vers des pays où la main d'œuvre coûterait moins cher<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> L'AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (2016), L'amélioration des conditions de travail dans les activités du recyclage de déchets, P9, Lyon, Anact

### 3 Définition de concepts

#### 3.1 Définition du concept de culture

« Dans son sens le plus large, la culture peut aujourd'hui être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts, les lettres et les sciences, les modes de vie, les lois, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. »<sup>18</sup>

Dans un article écrit par Helena Karjalainen (2010), paru dans la Revue française de gestion, elle définit l'identité culturelle comme étant : « ...une composante de l'identité chez l'individu, en complément de l'identité personnelle et sociale (Guerraoui et Troadec, 2000). En tant qu'être social, l'individu construirait ainsi son identité en tenant compte de l'univers social et culturel dans le lequel il évolue. La notion d'identité culturelle est un facteur important pour la compréhension de la différence culturelle. »

Edgard H. Schein (2004) définit à son tour la culture d'un groupe comme étant: « *The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.* »

Selon Edgard H. Schein, un groupe se définit par ses membres ayant une histoire commune. Dans le tableau ci-dessous, on peut voir l'évolution d'un groupe et de sa culture en fonction de sa maturité.

---

<sup>18</sup> Définition de l'UNESCO de la culture, Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982.+.

## 70 ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP

**Table 4.1. Stages of Group Evolution.**

<i>Stage</i>	<i>Dominant Assumption</i>	<i>Socioemotional Focus</i>
1. Group formation	<i>Dependence</i> : "The leader knows what we should do."	<i>Self-Orientation</i> : Emotional focus on issues of (a) inclusion, (b) power and influence, (c) acceptance and intimacy, and (d) identity and role.
2. Group Building	<i>Fusion</i> : "We are a great group; we all like each other."	<i>Group as Idealized Object</i> : Emotional focus on harmony, conformity, and search for intimacy. Member differences are not valued.
3. Group Work	<i>Work</i> : "We can perform effectively because we know and accept each other."	<i>Group Mission and Tasks</i> : Emotional focus on accomplishment, teamwork, and maintaining the group in good working order. Member differences are valued.
4. Group Maturity	<i>Maturity</i> : "We know who we are, what we want, and how to get it. We have been successful, so we must be right."	<i>Group Survival and Comfort</i> : Emotional focus on preserving the group and its culture. Creativity and member differences are seen as threat.

*Figure 8<sup>19</sup>*

<sup>19</sup> EDGAR H. SCHEIN (2004), *Organizational culture and leadership* Page 70, San Francisco Jossey-Bass, P70

### 3.2 Résumé des définitions de la culture

Ce qu'il faut retenir de ces différentes descriptions, c'est que la culture n'est pas innée et peut évoluer en fonction du contexte dans lequel l'être humain évolue. Elle rassemble différents traits distinctifs, tels que les traditions, les croyances, les mœurs, etc. On distingue l'identité culturelle de l'identité personnelle et sociale. Cela signifie que le comportement d'une personne dans un groupe n'est pas seulement dépendant de son identité personnelle, mais aussi de l'identité culturelle et des valeurs de celui-ci. On note aussi qu'un groupe évolue et passe par différents stades de maturité qui vont définir la force et la cohésion de celui-ci.

Cette définition est très importante pour pouvoir analyser et comprendre les interactions dans une entreprise multiculturelle comme Recydel. L'étude de la formation d'un groupe aidera à la création d'une culture d'entreprise forte. Cette étude peut également montrer les menaces potentielles que représentent des communautés qui n'accepteraient pas le changement et/ou une culture extérieure comme celle de l'entreprise.

### 3.3 Définition de la diversité

La diversité est une notion qui peut être vague et souvent utilisée à tort dans diverses situations parfois totalement opposées. Le thème est à la fois vaste et complexe : « *Le sujet déborde largement la sphère organisationnelle des entreprises et des managers : il est politique, sociétal, médiatique, à l'école, dans la rue...* »<sup>20</sup>. Il est important de pouvoir éclairer le concept de diversité et de ne pas confondre l'égalité de traitement et l'égalité des chances qui ont des objectifs distincts.

Que dit le dictionnaire Larousse à propos de la diversité ? : « *Ensemble des personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine géographique, socio-culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, etc., et qui constituent la communauté nationale à laquelle elles appartiennent : Faire entrer la diversité dans l'entreprise. (Cette notion, qui intègre des différences comme le handicap, est développée pour lutter contre la discrimination.)* »<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> GARNER-MOYER H. (2012), Réflexions autour du concept de diversité éclairer pour mieux agir, Paris, AFMD

<sup>21</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/diversit%C3%A9/26145>

On y parle donc des différences entre les Hommes constituant une communauté à laquelle ils appartiennent<sup>22</sup>. Le terme de diversité s'est diffusé aux débuts des années 2000 en France sous l'impulsion des pouvoirs publics dans le but de gérer les discriminations subies par une partie de la population.<sup>23</sup>

La lutte contre la discrimination est apparue quant à elle dans les années soixante aux USA avec les politiques d'« affirmative action ». Celles-ci ont cependant eu des effets plus néfastes que progressifs dans le domaine.

« Lutter contre les discriminations et promouvoir la diversité constituent donc deux modes d'action face aux tensions générées par l'hétérogénéité de genre, sociale et ethnique dans nos sociétés. »<sup>24</sup>. Le tableau suivant permet d'effectuer la comparaison entre les paradigmes de la lutte contre les discriminations et de la diversité.

	PARADIGME DE LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS		PARADIGME DE LA DIVERSITÉ
DATE D'APPARITION DU PARADIGME	XVIII <sup>e</sup> siècle	Années 1960 aux États-Unis	Années 1990
CONCEPTION DE LA SOCIÉTÉ	Égalitaire	Universaliste	Individualiste
ENTITÉ PRINCIPALE	L'individu	Le groupe	L'individu
OBJECTIF	Égalité de traitement	Rétablir l'égalité des groupes et leur représentativité / égalité des capacités entre les groupes	Reconnaissance et valorisation des différences individuelles / égalité des chances
IMPLICATIONS EN TERMES DE GRH	Gestion neutre aux différences	Gestion collective des groupes concernés / quotas	Gestion individuelle en référence au groupe d'appartenance
DIMENSION PRINCIPALE	Juridique	Éthique	Économique (« business case »)

Source: Garner-Moyer, H. (2011), « Sélection et sélectivité en GRH. Quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement ? », *Humanisme et Entreprise*, n° 303, mai-juin-juillet.

Figure 9<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Il est intéressant de remarquer que la définition, précitée, de la diversité au sens sociologique du terme n'est pas présente dans Le Petit Larousse Illustré de 2001. Ceci indique l'évolution des mentalités et la croissance de la question durant ces quinze dernières années.

<sup>23</sup> GARNER-MOYER H. (2012), *Réflexions autour du concept de diversité éclairer pour mieux agir*, Paris, AFMD

<sup>24</sup> GARNER-MOYER H. (2012), *Réflexions autour du concept de diversité éclairer pour mieux agir*, Paris, AFMD

On notera que le sujet de la diversité mériterait d'être plus approfondi dans l'analyse d'une culture d'entreprise, mais son étendue est tellement vaste qu'il pourrait constituer un travail de recherche à lui seul.

## 4 Recherche sur la méthodologie à utiliser

### 4.1 Utilisation de la méthode qualitative

Sans grande surprise, la méthode de recherche utilisée pour ce travail sera qualitative. Les données à collecter sont des témoignages, des analyses de comportements, des observations, etc. Dans les prochains paragraphes, il sera nécessaire de décrire les techniques de collecte des données, les techniques de retranscription et critiquer l'analyse effectuée pour en connaître ses limites.

### 4.2 La collecte des données

Selon De Bruyne et al., il existe trois catégories de mode de collecte des données<sup>25</sup> :

1. L'enquête qui peut prendre une forme orale ou écrite (entretien, entrevue, questionnaire)
2. L'observation qui peut être de forme systématique ou participante
3. L'analyse documentaire

Un tableau explicatif de ces 3 modes est consultable à l'annexe 1.

Dans un souci de triangulation des données, c'est-à-dire de confrontation des informations obtenues par différents moyens, on utilisera plusieurs modes de collecte en fonction de la situation et des profils interrogés. Les détails et l'application de ces choix se trouvent au point 7.2.

---

<sup>25</sup> LESSARD-HERBERT M., GOYETTE G., BOUTIN G., (1997) La recherche qualitative Fondements pratiques, p92, Bruxelles, De Boeck

### 4.3 Les principaux facteurs impliqués dans le processus d'observation

Selon Evertson et Green (1986) cités par Lessard-Herbert M., Goyette G., Boutin G., (1997), il existe 5 principaux facteurs dans un processus d'observation :

1. Le contexte
2. Les systèmes d'enregistrement et de consignation de données
3. Les unités d'observation
4. L'échantillonnage
5. Les différentes sources d'erreur

Ces facteurs seront décrits plus précisément pour le cas étudié dans les chapitres suivants. Ils seront utilisés tout au long de l'analyse et serviront de référence pour la structure de la méthodologie.

### 4.4 Le système d'observation

Pour affiner et préciser la méthode de travail, il est nécessaire de décrire le système d'observation qui sera favorisé.

En annexe 2 se trouve un tableau descriptif de la typologie des systèmes d'enregistrement des données d'observation. On y découvrira que les systèmes utilisés peuvent être plus ou moins fermés/ouverts.

Il est utile de définir ce qu'est un système fermé et ouvert pour la suite du travail.



#### 4.4.1 Le système fermé

Voici la définition faite dans le livre « La recherche qualitative. Fondements et pratiques »<sup>26</sup>:

*« Les systèmes d'observation fermés correspondent à ce que De Bruyne et al. nomment l'« observation directe systématique » (voir tableau IV)<sup>27</sup>. Sur le continuum des approches de recherche en fonction du contexte (voir la partie supérieure du tableau V<sup>28</sup> et la figure 4), ces systèmes d'observation se situent vers la gauche, c'est-à-dire du côté des approches où le « contexte théorique » prédétermine fortement l'observation et où le « contexte de l'objet » d'observation est très peu ou n'est pas pris en compte. »*

Ce type de système ne semble pas très adapté à la situation de cette recherche, puisque l'influence du contexte et du milieu dans lequel se déroule l'action aura beaucoup d'importance sur l'analyse à réaliser et sur les résultats obtenus.

#### 4.4.2 Le système ouvert

Voici une courte description de quelques caractéristiques d'un système ouvert<sup>26</sup> :

*«... L'observateur qui utilise un système ouvert saisit des aspects plus larges du contexte. La perception de l'observateur, sa formation et le cadre de travail déterminent ce qui sera enregistré. »*

Le système ouvert est donc plus indiqué pour réaliser l'analyse et la collecte de données. En effet, il n'existe pas de référence ou de systématisation dans les comportements qui justifierait d'écarter le contexte de l'analyse.

---

<sup>26</sup> LESSARD-HERBERT M., GOYETTE G., BOUTIN G., (1997) La recherche qualitative Fondements pratiques, P99, Bruxelles, De Boeck

<sup>27</sup> Voir Annexe 1 dans le cadre de ce travail

<sup>28</sup> Voir Annexe 2 dans le cadre de ce travail

## 4.5 Les systèmes d'enregistrement et de consignation des données

Il existe 4 grands types de systèmes d'enregistrement et de consignation/mémorisation des données (Evertson et Green 1986)<sup>29</sup> :

- Les systèmes catégoriels
- Les systèmes descriptifs
- Les systèmes narratifs
- Les systèmes technologiques

Les systèmes sont classés du plus fermé au plus ouvert<sup>30</sup>. Il est évident que dans ce travail, nous privilégierions les systèmes les plus ouverts possible. Une description plus avancée est disponible dans le tableau de l'annexe 2.

## 4.6 Les unités d'observation et l'échantillonnage

Les unités d'observation ainsi que l'échantillonnage seront définis dans la section 6.2. en fonction des modes de collecte de données.

## 4.7 Les différentes sources d'erreur

Les différentes sources d'erreur seront analysées dans le chapitre relatif à la discussion de la méthode et des résultats

---

<sup>29</sup> LESSARD-HERBERT M., GOYETTE G., BOUTIN G., (1997) La recherche qualitative Fondements pratiques, P96, Bruxelles, De Boeck

<sup>30</sup> Voir 4.4. Sur les systèmes d'observation

## 5 Les études de cas

### 5.1 La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? (Hélène Karjalainen)<sup>3132</sup>

#### 5.1.1 Approche de l'étude

Cet article fait d'abord l'état des lieux des travaux précédemment écrits sur le sujet. On y apprend que les différences culturelles sont souvent perçues comme des sources de problèmes plutôt qu'une richesse pour les entreprises. Elles sont génératrices de conflits et rendent la coordination plus complexe en raison du manque d'objectifs communs. « *En 1999 Dass et Parker constatent qu'il n'existe pas de solution universelle pour le management de la diversité* ». L'étude propose cependant un point de vue positif sur la question et avance le postulat qu'il est possible de surmonter les différences interculturelles et même d'en faire bénéficier l'entreprise : « *Il existe aussi d'autres études montrant que le facteur culturel peut être un avantage dans l'entreprise à condition qu'il soit bien géré* ».

Le paragraphe suivant démontre aussi la démarche positive postulant de la possibilité de faire travailler ensemble des personnes de cultures différentes : « *Effectivement, la théorie universaliste de l'individu, dans son sens anthropologique (considérant que l'espèce humaine est définie par des caractéristiques communes d'origine biologique), peut rassembler les acteurs malgré leurs différences culturelles. En d'autres termes, comme le note Hall (1971), cette théorie donne d'abord « une base physiologique universelle de l'homme, à laquelle la culture confère ensuite une structure et signification* ».

L'étude propose ensuite de continuer cette approche en développant 3 points :

1. Il peut y avoir de la coopération en s'appuyant sur une culture d'entreprise commune.
2. La configuration de l'entreprise doit être adaptée à cette problématique
3. Le management des différences culturelles peut être régulé par la DRH.

---

<sup>31</sup> HELENA KARJALAINEN, La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? Revue française de gestion 2010/5 (n°204), p33-52

<sup>32</sup> Cet article est disponible au lien suivant : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-p-33.htm>

### 5.1.2 Le cas d'une entreprise internationale

La recherche s'effectue sur une entreprise qui est : *« l'un des principaux prestataires mondiaux d'information et de solutions technologiques aux médias, institutions financières, entreprises et particuliers »*. *« Elle emploie un personnel multiculturel qui s'élève à plus de 15000 personnes réparties dans une centaine de pays, et qui exercent quotidiennement en 19 langues. »*

### 5.1.3 La méthodologie

La Méthodologie utilisée est qualitative exploratoire et se base sur trois aspects managériaux :

1. Comment fonctionnent les interactions au sein d'une équipe multiculturelle ?
2. Le rôle du manager en tant que régulateur/animateur dans l'équipe ?
3. La part de la culture dans une équipe multiculturelle ? (Perception et attitude).

L'étude adopte une posture empirico-inductive, c'est-à-dire comprendre la réalité à partir du terrain. Le mode de collecte de données sera l'interview avec utilisation d'un guide d'entretien semi-directif.

### 5.1.4 Analyse du cas

Le mécanisme de coordination majeur de l'entreprise est le management participatif avec supervision directe. Le directeur des équipes a pour charge de mettre en place un système de communication auquel les collaborateurs pourront faire référence. Vu la configuration de certaines équipes, le management se fait à distance. Pour celles-ci, la coordination se fera via la gestion par objectifs avec des balanced score cards.

Les pratiques managériales sont fortement régulées par la DRH. Le passage suivant en explique les implications : *« Les entretiens des acteurs et leur vécu témoignent de l'implication de la DRH à plusieurs niveaux dans le management, elle s'applique 1) à l'organisation du travail; 2) à la gestion de la diversité; 3) à la construction d'une culture d'entreprise commune. »*

### 5.1.5 Utilisation de cette étude dans le cas Recydel

L'étude des mécanismes de coordination est importante pour comprendre les interactions et le management d'une entreprise. Cette analyse devra être effectuée dans ce travail. On y parle aussi d'un « système de communication » de référence dans les équipes. Il pourrait être intéressant d'étudier comment il est possible d'intégrer un tel système.

Un des points de divergence entre ce cas et Recydel est le niveau de formation des collaborateurs. En effet, les personnes analysées sont toutes des experts, ingénieurs, etc. Elles ont donc, pour la plupart, un diplôme universitaire. Dans le cas de Recydel, le personnel est majoritairement ouvrier et le niveau de formation est en dessous du secondaire supérieur. Le public n'est donc pas le même. Les solutions ne seront donc pas transposables directement car elles devront tenir compte du niveau de formation et de la culture organisationnelle actuelle.

## 5.2 Etude de cas supplémentaires à approfondir

Beaucoup d'études de cas intéressants peuvent être trouvées dans le livre de Edgar H. Schein (2004) « Organizational culture and leadership ». Elles auraient mérité d'être étudiées plus en profondeur pour notamment comprendre certains mécanismes de changement culturel dans les organisations. On aurait aussi pu y étudier différentes formes de leadership et comparer les applications dans le cas de Recydel. Malheureusement, ce développement ne sera pas réalisé dans ce travail.

## 6 La dimension éthique de ce travail de recherche

### 6.1 L'éthique dans la confidentialité des informations

Durant la réalisation de cette étude, une grande importance fut accordée à la confidentialité des informations. Le respect de l'anonymat des personnes participant aux enquêtes et vous accordant leur confiance est primordial. Dans le cas contraire, il y a non seulement un risque de biaiser les données obtenues mais également de dégrader des situations ou de créer des tensions dans l'entreprise, ce qui n'est pas l'objectif d'un chercheur.

### 6.2 L'éthique dans la transmission des données

Les données transmises en interne ou dans le cadre de ce travail doivent respecter l'éthique qui accompagne cette démarche. Le respect des données confidentielles de l'entreprise, mais aussi l'anonymat des personnes doivent être préservés. On remarquera à plusieurs reprises l'adaptation de plusieurs documents pour ne pas transmettre des informations devant rester privées. Une mauvaise gestion de cet aspect pourrait avoir des conséquences négatives sur l'étude.

### 6.3 L'éthique dans l'interprétation des données

Lors de l'analyse des données récoltées, il est important de ne pas laisser ses opinions personnelles influencer les résultats. Le chercheur doit être le plus neutre possible. Cependant, l'expérience personnelle du chercheur ne doit pas être négligée.

## 7 Méthodologie : application pratique

Les concepts théoriques ainsi que les choix concernant l'analyse étant établis, il est temps de mettre cette méthode en pratique. Comme cité dans le point 4.3 sur les facteurs liés à l'observation, on analysera ceux-ci individuellement dans le but de réaliser une observation complète.

### 7.1 Le contexte : Définir le profil de l'entreprise

On commencera par définir le profil de l'entreprise. Ceci permettra de comprendre le contexte social et organisationnel dans lesquels elle évolue<sup>33</sup>. Pour cela, on utilisera la théorie de H. Mintzberg sur les configurations organisationnelles<sup>34</sup>. Un tableau récapitulatif de ces dernières peut être trouvé à l'annexe 3. On définira alors le type d'organisation mise en place et on analysera les changements éventuels en cours et futurs. On poursuivra cette analyse par une matrice SWOT<sup>35</sup> qui servira de base pour, par exemple, déterminer les faiblesses sur lesquelles travailler. On identifiera aussi les forces devant être utilisées pour contrer les faiblesses et les menaces.

#### 7.1.1 Configuration organisationnelle

Pour analyser la configuration organisationnelle de Recydel, il est nécessaire de faire la distinction entre deux parties ou sections de l'entreprise. D'une part, le centre opérationnel qui coordonne/organise le business de manière globale et qui est le plus souvent détaché de l'entreprise (siège à Eindhoven). D'autre part, l'organisation sur le site même qui gère la production, les clients, la qualité, etc.

La première section de l'organisation nous concerne moins dans le cadre de ce travail, mais a évidemment une influence sur l'organisation de Recydel. Par exemple, la gestion des ressources humaines est décentralisée ; il y a une responsable RH dans le groupe. Elle se repose sur les personnes de contact sur sites ainsi que sur les responsables de ces sites appelés « site

---

<sup>33</sup> Ce qui constitue le premier facteur d'observation selon Evertson et Green (1986)

<sup>34</sup> HENRY MINTZBERG (1989), Voyage au centre des organisations, Edition d'Organisation

<sup>35</sup> Strength Weakness Opportunity Threat

managers ». Les cadres intermédiaires associés à toute une série de services de soutien sont la composante fondamentale de cette section de l'organisation. En ce qui concerne les mécanismes de coordination, il existe un mélange entre la standardisation des résultats et des qualifications. En effet, en ce qui concerne la gestion des sites de production, l'entreprise se base sur des résultats financiers, de productivité et autres pour définir si les managers ont atteint leurs objectifs. Pour ce qui est des fonctions de support comme le sourcing et la vente, on se basera principalement sur du personnel qualifié qui a une expérience probante dans le domaine. Le groupe Coolrec, qui chapeaute Recydel, a donc une structure en divisions.

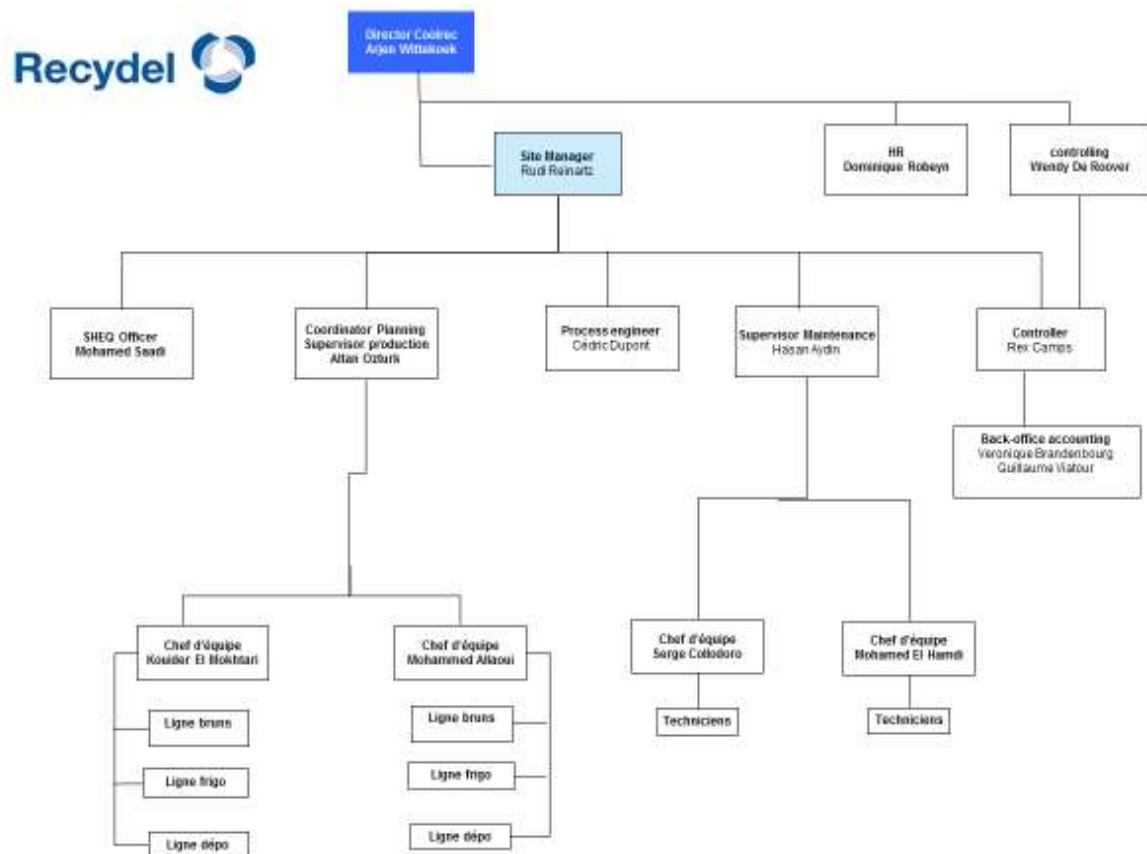
La seconde section qui englobe le site de production est plus proche d'une PME dans son fonctionnement quotidien. La structure est composée de la direction, représentée par le « site manager », de la ligne hiérarchique qui comprend les responsables des différents départements jusqu'aux chefs d'équipes, et finalement les ouvriers de la production. On notera aussi la présence de fonctions de support comme la RH ou le controlling financier.

Un regard sur l'organigramme est utile pour comprendre la structure hiérarchique ainsi que le type d'organisation<sup>36</sup> :

---

<sup>36</sup> L'organigramme est présenté après la prise de fonction du responsable de production. La raison de présenter l'organigramme actuel et pas celui avant le changement est de ne pas apporter des confusions dans la compréhension de l'organisation.





Version 1.0

Figure 10 Organigramme Recydel mars 2017

Sur le site de production (Recydel), la composante fondamentale de l'organisation est le centre opérationnel. En effet, chaque employé s'arrange avec son équipe et lui laisse beaucoup d'autonomie pour organiser son travail. On peut prendre l'exemple du service technique, où les chefs d'équipes planifient les interventions et les horaires de travail, sans que le superviseur soit impliqué directement. Le mécanisme de coordination principal est l'ajustement mutuel. En effet, chaque matin, une réunion opérationnelle est organisée concernant la sécurité, la production et la maintenance. Les problèmes principaux sont évoqués et des solutions prenant en compte l'avis commun sont mises en place.

Il faut noter qu'une configuration de type structure simple a tendance à émerger. Elle est donc plus complexe qu'une structure purement adhocratique ou simple. Dans une certaine partie du travail, on a clairement une supervision directe de la direction vers les ouvriers. Alors que dans

d'autres cas, on aura une structure plus adhocratique avec plus de liberté dans la façon de s'organiser et de résoudre les problèmes.

Ces deux types d'organisations combinés sont certainement dus à l'évolution de l'entreprise qui grandit et se professionnalise avec le temps. On remarque clairement un souhait de la direction de passer d'une supervision directe à un ajustement mutuel. Ce qui soulèvera la question suivante : Est-ce que le personnel actuellement en place est capable d'évoluer vers une organisation plus professionnelle et dont la demande en compétences plus « élevées » se fera de plus en plus nécessaire ? Ce point devra être résolu et il sera nécessaire de créer un outil d'évaluation des compétences.

Ce besoin d'évolution de l'entreprise génère aussi un besoin de structurer et de standardiser les processus de travail. Le but est d'assurer que chaque personne exécute les tâches en utilisant une méthode commune.

On peut donc dire que l'entreprise évolue d'une structure simple/adhocratique vers une structure mécaniste/adhocratique

### 7.1.2 Modèle de GRH

Le modèle de gestion des ressources humaines selon Pichault F. et Nizet J. (2013) va dépendre du type de fonction occupée dans l'entreprise. Ceux-ci sont décrits dans le tableau de l'annexe 4. Il est nécessaire de faire la distinction entre le personnel de production (ouvriers, brigadiers, techniciens) et la ligne hiérarchique (chef d'équipes, responsable production).

Dans le cas des ouvriers, le modèle objectivant est prédominant en apparence avec l'utilisation de modèles standards à remplir pour l'évaluation du personnel. Les formulaires sont cependant peu adaptés aux ouvriers, ce qui complique et perturbe la compréhension des chefs d'équipes. Cela entraîne donc le modèle de GRH vers un système discrétionnaire. En effet au début de l'étude, la méthode d'évaluation était fortement basée sur un ressenti des responsables et non sur une analyse rigoureuse des compétences. Elle était donc purement subjective malgré la présence de standards complets.

Concernant le modèle de GRH appliqué aux représentants de la ligne hiérarchique, il est plus ouvert et plus flexible tout en utilisant des standards d'évaluation. Il est donc du type

individualisant. Chaque personne négocie ses objectifs en fonction de son poste et de ses compétences.

Il est à noter que le modèle délibératif apparaît aussi régulièrement dans les deux cas situés ci-dessus. En effet, il n'est pas rare de voir la ligne hiérarchique se rassembler avec la direction pour débattre des questions de GRH (prolongation d'un contrat ou organisation de formations). On peut aussi constater cet exemple dans l'organisation de la sécurité et de la production lors des réunions journalières entre la direction et la ligne hiérarchique.

Il y a donc deux modèles principaux en fonction de la position dans l'entreprise avec l'apparition du modèle délibératif lorsque des décisions plus complexes doivent être prises.

### 7.1.3 Style de management

Les styles de management étudiés correspondent au modèle développé par Rensis L. (1967). Celui qui est prédominant dans l'entreprise est le style participatif. En effet comme cité ci-dessus, une réunion journalière concernant la sécurité et la production est organisée entre la direction et les représentants de chaque département. Beaucoup d'informations sont communiquées et beaucoup de problèmes sont évoqués. Chaque personne a le droit d'émettre son avis, même si elle n'est pas directement concernée par le problème. Ce système a l'avantage de favoriser une bonne communication entre la direction et les employés, et en théorie vers les ouvriers de production. Cependant, elle est très chronophage puisqu'elle dure presque une heure chaque matin. Il a été remarqué à plusieurs reprises que les informations discutées et importantes pour l'organisation de la production ne sont pas transmises par les chefs d'équipes aux ouvriers. Il est nécessaire de résoudre cela, car aux vues du temps passé à communiquer, il est obligatoire que cela débouche sur le résultat espéré.

Le style de management utilisé entre les chefs d'équipes et les ouvriers de production est de la supervision directe. En effet, c'est une structure plutôt simple avec un responsable et des exécutants. Cela est premièrement expliqué par le niveau de formation parfois assez faible des ouvriers, mais il faut aussi reconnaître que les chefs d'équipes ne connaissent pas non plus d'autres méthodes de management. On verra plus tard dans ce travail que le modèle participatif sera aussi de plus en plus utilisé par le responsable de production pour résoudre des problèmes et des conflits.

#### 7.1.4 Résumé de la structure organisationnelle de la GRH

Voici un tableau qui résume l'organisation de la GRH au sein de Recydel :

	Configuration organisationnelle	Modèle de GRH	Style de management
Centre opérationnel	Standardisation des résultats/standardisation des qualifications		
Recydel ligne hiérarchique	Structure Adhocratique	Individualisant	Participatif
Recydel production	Structure simple	Discretionnaire	Directif (évolue vers participatif)

Figure 11

### 7.1.5 Analyse : SWOT de la GRH

L'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) va permettre de caractériser l'entreprise ainsi que l'influence du monde extérieur sur celle-ci en matière de gestion des ressources humaines. Elle se présente sous la forme d'un tableau que voici :

Il est à noter que cette SWOT a été réalisée après l'application d'un premier changement : la modification de l'organigramme.

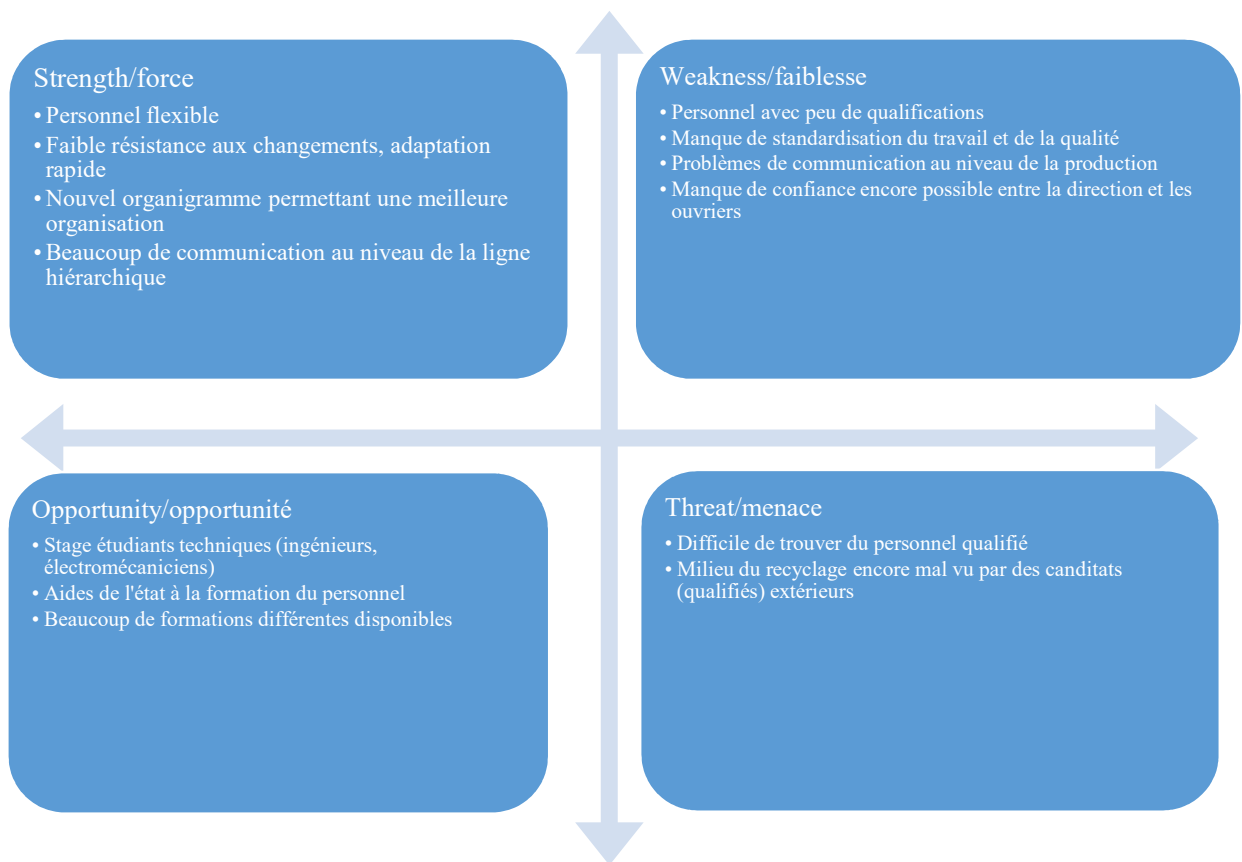


Figure 12 Matrice SWOT GRH

Attention que cette analyse est ciblée sur Recydel et reflète une situation à un moment donné. Il est nécessaire de régulièrement la mettre à jour en fonction des modifications de l'entreprise et de son environnement. Il sera important de revenir régulièrement à cette analyse lors de la mise en place de solutions.

## 7.2 Rassembler et traiter l'information

La caractérisation de l'entreprise faite, nous pouvons voir plus clair sur son mode de fonctionnement et nous avons une première indication des tensions potentielles à résoudre.

Pour déterminer les différents problèmes rencontrés dans l'intégration et la gestion du personnel, on communiquera avec les différents intervenants et on utilisera différentes méthodes de collecte des données. On organisera des brainstormings avec les employés pour avoir leur point de vue. On réalisera des interviews avec les ouvriers. On consultera la direction et la ligne hiérarchique.

Un bon traitement de l'information sera nécessaire pour être capable de cerner les problèmes principaux sur lesquels il faut travailler. Il sera primordial de bien discerner les problèmes secondaires des problèmes principaux. L'interprétation des données récoltées aura un rôle important.

## 7.3 Les enquêtes et entretiens

Pour la réalisation des entretiens, on cherchera à sélectionner un nombre minimal de personnes à interroger à chaque niveau de l'organigramme. L'entreprise étant de la taille d'une PME (moins de 50 personnes), les échantillons ne seront pas très grand.

### 7.3.1 Entretien avec la direction

Plusieurs entretiens formels et informels ont eu lieu avec la direction et la responsable des ressources humaines pour cerner leurs attentes et connaître leurs positions concernant le futur de l'organisation. Trois types d'enquêtes ont été réalisés, des entrevues libres, des entrevues centrées et des entrevues informelles et continues, Ouellet F., Mayer, R. Francine (1991), Lessard-Herbert M., Goyette G., Boutin G. (1997). La retranscription de ces entretiens est consultable à l'annexe 5.

Les entrevues informelles n'ont pas été organisées et planifiées avec rigueur. Elles se sont produites lors de conversations diverses avec la direction. Cela ne diminue en rien la valeur des informations obtenues par ce biais.

Les entrevues libres ont été organisées pour déterminer le point de vue de la direction sur l'organisation. L'objectif étant d'obtenir plus qu'un avis. Il est nécessaire de comprendre comment elle est impliquée au quotidien dans l'entreprise, sa façon de travailler et de résoudre les problèmes. Il est important de connaître l'historique et le vécu de Recydel pour comprendre certains choix actuels ou futurs. Les entretiens étaient non-directifs, on cherchait à explorer les problèmes en profondeur.

Les entrevues centrées ont surtout été utilisées avec la direction des ressources humaines pour établir des objectifs précis dans la réalisation des solutions. Ces entretiens étaient plus fermés et directifs, car le thème était cloisonné à un seul sujet comme l'établissement d'une matrice des compétences. Le but pour la GRH était donc de bien définir les besoins tandis qu'il est important pour moi d'obtenir des informations supplémentaires pour être sûr de saisir l'entièreté du problème.

### 7.3.2 Brainstorming avec la ligne hiérarchique

Un brainstorming a été réalisé avec les différents représentants de la ligne hiérarchique (responsable technique, production et SHEQ<sup>37</sup>). L'objectif étant d'obtenir leurs points de vue concernant les problèmes principaux rencontrés dans l'organisation.

Dans ce cas de figure, le mode de collecte de données est un mélange entre une enquête et une observation. D'un côté, c'est une enquête dont le thème est fixe : quels sont les problèmes liés à la GRH et la communication chez Recydel ? L'enregistrement des données se fait de manière descriptive (listes et classements). D'un autre côté, c'est aussi une observation participante dont l'observateur est connu et apporte ses idées. Les notes prises dans ce cas sont de type narratif et les comportements sont aussi enregistrés (ou plutôt l'interprétation des comportements). Le tableau du brainstorming est disponible en annexe 6

### 7.3.3 Entretiens individuels avec la ligne hiérarchique : Les chefs d'équipes

Réunions formelles et directives avec les chefs d'équipes de production accompagnés de leur responsable. Le type d'entrevue à questions ouvertes, Ouellet F., Mayer, R. Francine (1991), a été utilisé. Le thème principal abordé concernait les compétences actuelles du personnel. Nous

---

<sup>37</sup> Safety Health Environment Quality, cette fonction est occupée par le conseiller en prévention

avons préparé une liste de questions ouvertes pour évaluer les aptitudes disponibles en production. L'objectif étant de connaître le niveau actuel de formation et de compétences de chacun dans le but d'organiser les plannings et de réaliser, in fine, une matrice des compétences. La liste de questions ainsi que les réponses sont retranscrites en annexe 7. Une analyse et un filtrage des réponses données est nécessaire. En effet, les réponses semblaient parfois très brutes et pleines d'émotions. Il a été important de faire baisser la tension et de rappeler le côté positif de la démarche.

#### 7.4 L'observation participante

Chaque situation vécue, chaque problème rencontré (en production ou à l'administration) est une opportunité pour apprendre comment l'entreprise s'organise et gère son quotidien. Depuis que j'ai commencé à travailler chez Recydel en mars 2016, j'ai passé beaucoup de temps à observer la manière dont le personnel réagi face à différentes problématiques. Ces observations ont été particulièrement centrées sur la production et la maintenance. J'ai, dans un premier temps, essayé de ne pas intervenir durant les événements, et essayé que ma présence ne modifie pas les comportements des ouvriers. Dans un second temps, après avoir pris de l'expérience<sup>38</sup>, je suis intervenu dans plusieurs situations. Un cas pour exemple est relaté en annexe 8.

J'ai aussi eu des informations et des contacts avec le personnel durant ces observations ou durant de simples visites dans l'usine. Ils m'ont souvent donné leur point de vue, ce qui m'a permis d'obtenir plus d'informations. Le système d'enregistrement des données est narratif pour ce mode de collecte des données.

---

<sup>38</sup> Après avoir pris le temps de connaître un peu plus les ouvriers et après avoir acquis une connaissance suffisante de la production



## 7.5 Tableau récapitulatif des problèmes évoqués en fonction de la position hiérarchique

Problèmes rencontrés	Quels sont les profils ayant évoqués le sujet
Le français n'est pas bien compris par les ouvriers	Direction et GRH Ligne hiérarchique (tous) Observation personnelle
Le niveau de formation des ouvriers est parfois trop faible	Direction et GRH Ligne hiérarchique (tous) Observation personnelle
Certains profils de l'entreprise manquent de formation	Direction et GRH Ligne hiérarchique (tous)
Manque de procédures	Ligne hiérarchique (tous) Observations personnelles
Les profils proposés par les agences intérimaires ne sont pas au niveau espéré	Ligne hiérarchique (tous)
Besoin d'une meilleure définition de certains postes de travail	GRH Ligne hiérarchique (tous)
La communication ne passe pas correctement entre les chefs d'équipes et la direction	Direction Ligne hiérarchique (sans les chefs d'équipes) Observations personnelles
Le personnel ne comprend pas toujours les consignes (langues et compétences)	Ligne hiérarchique (tous)
Manque de professionnalisme dans l'organisation et la résolution de problème	Direction Observations personnelles
Groupes par culture et langues parlées	Direction
Confiance à rétablir avec les chefs d'équipes	Direction Ligne hiérarchique (sans les chefs d'équipes)
Meilleur système d'évaluation des compétences nécessaire	GRH Ligne hiérarchique (tous)

## 8 Mise en place de solutions

Dans la mise en place des solutions, on essayera toujours d'explicitement laquelle a été choisie par rapport à quel problème rencontré. Un tableau récapitulatif peut être trouvé dans la dernière partie de ce chapitre.

### 8.1 Mise en place d'un nouvel organigramme.

La modification de l'organigramme doit permettre de poser une base solide afin que l'entreprise puisse se reposer sur une personne fiable dans la gestion de la production. En effet, l'organisation temporaire avec uniquement les chefs d'équipes n'est plus suffisante pour suivre l'évolution de la société. La solution de nommer un nouveau responsable semble être évidente pour pouvoir assurer la gestion de la production dans les meilleures conditions possibles. Il est à noter que cette modification s'est rapidement concrétisée, c'est pourquoi beaucoup de chapitres de ce travail sont écrits alors que ce changement a déjà porté ses fruits.

La personne choisie pour ce poste montre toutes les qualités requises pour pouvoir atteindre les objectifs demandés. Sa première tâche sera d'analyser l'organisation du travail des ouvriers et des chefs d'équipes pour déceler les améliorations possibles. Ensuite, il devra être une personne clé dans la mise en place des solutions de cette étude. Il devra faire part de proactivité dans la gestion de la production.

### 8.2 Mise en place d'une matrice des compétences.

Pour répondre au manque d'objectivité rencontré dans l'évaluation du personnel, une matrice des compétences a été créée. Un exemple de celle-ci se trouve en annexe 9. Le but de cette solution est, dans un premier temps, de définir les postes et compétences indispensables à l'entreprise et, dans un second temps, d'apporter une analyse plus subjective des salariés. Grâce à cela, la ligne hiérarchique peut prendre des décisions réfléchies sur l'organisation de la production, l'évolution des compétences, la prolongation et la réalisation des contrats et les formations. La matrice a d'abord été réalisée avec l'aide des chefs d'équipes uniquement, puis a ensuite été complétée au fil du temps par l'apport du responsable de production. Elle nous a permis de déterminer les formations à réaliser. Elle est maintenant utilisée par les agences intérim pour sélectionner les profils dont Recydel a besoin.

Pour finir, la matrice des compétences est un point de repère concernant les fiches de postes à redéfinir et les procédures à créer.

### 8.3 Mise en place de réunions de résolution de problèmes sur les lignes

Pour aider à la résolution de problèmes et à l'organisation de projets sur les lignes de production, le responsable production a décidé de créer une réunion mensuelle avec le service technique. Du personnel de chaque niveau hiérarchique est convié (ouvriers, brigadiers, chef d'équipes, responsables...) en fonction du thème abordé.

Ces réunions ont plusieurs objectifs :

1. Responsabiliser les ouvriers quant aux solutions prises pour résoudre des problèmes techniques et autres
2. Les faire participer à cela permet aussi de les impliquer et d'éviter qu'il se sentent détachées des évolutions et changements de l'entreprise
3. Utiliser l'expérience du personnel pour proposer des solutions adéquates
4. Informer les ouvriers et répondre à certaines questions (lorsqu'elles respectent le thème abordé du moment)

Cette réunion est fortement liée au style de management appliqué quotidiennement dans l'entreprise pour la ligne hiérarchique. Cela fait clairement partie de l'ADN de Recydel et la direction soutient fortement cette initiative.

### 8.4 Travail sur les compétences et l'organisation du travail des chefs d'équipes.

C'est un des points les plus important de la résolution de problème. En effet, les chefs d'équipes sont à la frontière entre la ligne hiérarchique et les ouvriers. Il est important qu'ils soutiennent les décisions prises en commun auprès des travailleurs et qu'ils garantissent le bon fonctionnement des lignes de production.

Une première étape a été de redéfinir la fonction des chefs d'équipe. Ce travail a été fait en collaboration avec le responsable production, la direction et la responsable des ressources humaines. L'objectif était de définir clairement les attentes de ceux-ci envers les chefs d'équipes. Grâce à cela, une planification des formations indispensables a été réalisée. Cette définition de fonction est disponible en annexe 10.

Parmi les points importants qui ont été discutés, il y a :

- Les valeurs que doit défendre un chef d'équipe : Loyauté, intégrité, respect...
- La communication
- Le contrôle qualité
- Etc.

Les précisions apportées doivent permettre un changement d'attitude chez les chefs d'équipes et doit apporter plus de professionnalisme dans la gestion quotidienne de la production.

## 8.5 Travail sur la langue parlée dans l'usine

Cet aspect de l'organisation est assez compliqué à gérer. La direction a rappelé à plusieurs reprises que la langue à utiliser dans l'usine est le français. Cela pour des raisons de sécurité, de respect entre chacun et d'intégration.

On a cependant remarqué que le personnel, par habitude, ne parle pas tout le temps en français. La ligne hiérarchique a parfois tendance à « switcher » dans une autre langue suivant les cas rencontrés. Comme expliqué auparavant, cela ne facilite pas l'intégration de nouveaux profils et a tendance à favoriser la création de groupes par langues et cultures. Pour remédier à cela, la direction a demandé aux responsables de favoriser l'utilisation du français dans la majeure partie des cas, et de n'utiliser une autre langue que s'il y a un risque pour la sécurité. Des formations pour le personnel ayant le plus de difficultés ont été organisées. Un test de langue a été mis en place pour l'évaluation des nouveaux profils dans les agences intérim.

Ces petites solutions devront permettre de lancer un premier changement dans la façon dont les ouvriers communiquent. Ce n'est que le début d'un travail long et complexe, mais important pour l'entreprise.

## 8.6 Ajout d'outils de communication, de tableaux Excel et de rapports

Pour faciliter la communication ascendante et descendante, plusieurs outils pratiques ont été créés. Ce ne sont pas de gros changements, mais des solutions simples qui facilitent la communication au jour le jour :

- Installation d'ordinateurs sur les lignes de production pour communiquer les chiffres (KPI) et les problèmes de sécurité ou autres
- Mise en place d'un tableau d'affichage dans le couloir menant à la cantine. L'objectif est de communiquer les points importants aux ouvriers de production

## 8.7 Standardisation et procédures

Pour assurer un plus grand professionnalisme dans le travail de chacun, la réalisation de procédures est indispensable. Cela permet d'avoir des points de références sur les méthodes de travail et est très important pour former au mieux le nouveau personnel.

Des procédures concernant la sécurité, la qualité, l'exécution des tâches ont été créés. Elles sont intégrées directement dans le management iso de l'entreprise. Elles respectent la nouvelle présentation « Lean » mise en place dans le groupe Coolrec.

Des formations avec les ouvriers concernés ont été faites sur les lieux de travail et des audits internes ont été réalisés pour déterminer le niveau de connaissances du personnel.

Une procédure pour exemple est consultable à l'annexe 11.

## 8.8 Ajout d'outils de contrôle de la qualité

La qualité n'est pas le sujet principal de ce travail de fin d'étude, mais il est important de noter qu'une grande progression a été faite dans ce domaine. Notamment grâce à la responsabilisation des chefs d'équipes. Ce point est donc majoritairement la conséquence du point 3.4.4.

La solution simple imaginée est l'utilisation d'un fichier Excel permettant d'encoder les contrôles qualité effectués, permettant ainsi de suivre les analyses. La création de procédures standards pour l'échantillonnage et le suivi du nombre de contrôles qualité effectués par mois sera effectué pour déterminer l'avancement dans ce domaine.

## 8.9 Contrôle

On contrôlera l'avancée des différents points et objectifs via des KPI (si possible), des analyses de comportements (subjectifs) et suivant les définitions de fonctions.

Pour chaque solution, il sera nécessaire de pouvoir évaluer l'évolution favorable ou non des modifications dans l'organisation. Même dans les cas les plus complexes, comme le changement de comportement, il sera important de pouvoir faire le point. Ceci sera présenté dans le prochain chapitre concernant les résultats.

## 8.10 Tableau récapitulatif

Dans le tableau récapitulatif de la page suivante, on peut voir un résumé des problèmes rencontrés associés aux solutions proposées. Une brève description des indicateurs possibles à utiliser est présentée pour information. Ceux-ci seront présentés dans le chapitre suivant.

Solutions	Pour résoudre quels problèmes ?	Indicateur à suivre
Nouvel organigramme : nouveau responsable de production	Manque de professionnalisme Rétablir la confiance avec les ouvriers Communication Langues Compétences	Analyse des changements de comportements + les indicateurs des autres solutions
Matrice des compétences	Langues (via formations) Niveau de formation Niveau des nouveaux profils Manque de professionnalisme Système d'évaluation des compétences	Nombre de compétences qui passent de rouge à orange ou d'orange à vert
Réunions résolution de problèmes	Faciliter l'utilisation du français Rétablir la confiance Communication Redonner les consignes Eviter la formation de groupes par cultures et langues	Comportements + nombre de problèmes résolus via cette réunion
Nouvelle définition de fonction des chefs d'équipes	Langues Professionnalisme Meilleure définition des postes Communication Améliorer la compréhension des consignes Eviter la formation de groupes par cultures et langues Confiance à rétablir Compétences	Comportements + analyse de la communication + langues parlées
Langues parlées en production	Langues Communication Améliorer la compréhension des consignes Eviter la formation de groupes par cultures et langues	Nombre de situations observées où le français est utilisé + appréciation générale
Outils support communication	Communication Améliorer la compréhension des consignes Langues	Audit concernant la transmission des informations vers les ouvriers
Standardisation et procédures	Formation du personnel Manque de procédures Améliorer la compréhension des consignes Professionnalisme	Pourcentage du personnel ayant assimilé les procédures
Contrôle de la qualité	Formation du personnel Professionnalisme	Nombre de contrôles qualité effectués par mois

## 9 Résultats

### 9.1 Mise en place d'un nouvel organigramme.

Après les événements relatés brièvement dans l'introduction, la production s'est retrouvée sans responsable durant au moins deux ans. Cette organisation temporaire a permis de garder de la stabilité et d'éviter d'autres risques, mais n'était plus suffisante pour suivre l'évolution de l'entreprise.

La décision qui semblait la plus évidente était donc de nommer un nouveau responsable production. La personne choisie fut le responsable logistique ; mouvement en interne. Celle-ci a prouvé par son attitude positive, son engagement envers l'entreprise et ses bons contacts avec les ouvriers, qu'elle était capable de prendre cette position.

Les résultats de ce changement ont été très positifs. Comme expliqué dans la méthodologie, l'objectif était de créer une base solide sur laquelle se poser pour introduire et suivre tous les changements. Le soutien de la direction a été très important pour que cette personne puisse avoir la chance de s'affirmer dans ce nouveau post.

Sans cette modification de l'organisation, les autres solutions n'auraient pas pu être mises en place facilement. Les talents de manager de cette personne se sont dévoilés jour après jour, cela a été un vrai atout durant toute cette étude.

L'efficacité de ce changement peut être mesurée sur les résultats des autres solutions et sur l'appréciation du travail effectué par cette personne depuis sa prise de position. Comme expliqué ci-dessus, beaucoup d'améliorations n'auraient pas pu se réaliser si cette décision n'avait pas été prise. Dès lors, On remarque une attitude plus « pro » dans l'organisation de la production et une prise en charge plus sérieuse de chaque problème. Le responsable de production a notamment adapté les pauses, ce qui a permis de faire progresser la productivité de plus de 10% sur une des lignes.

### 9.2 Mise en place d'une matrice des compétences.

La matrice des compétences est un outil important pour l'évaluation du personnel et l'organisation de la production. Un exemple de cette matrice est disponible en annexe 9. Ce



travail a demandé pas mal d'heures, des réunions entre les responsables et les chefs d'équipes, des discussions sur le contenu, mais en final tout le management est satisfait du résultat.

Pour pouvoir la réaliser dans un temps assez court, il a été convenu de définir les compétences des ouvriers en fonction du retour d'informations des chefs d'équipes. On sait que cette analyse est fortement subjective, mais elle a pour mérite de poser une base à faire évoluer.

Par la suite, cette matrice a été revue à chaque entretien avec un ouvrier ou à chaque embauche. Elle a permis aux agences intérim de proposer des profils plus adaptés aux besoins de l'entreprise.

Suite à l'analyse de la matrice des compétences, une série de formations ont été organisées en coopération avec un organisme externe. Celles-ci portaient sur le comportement et la sécurité. Une formation en français a été planifiée et sera bientôt donnée aux ouvriers.

Un autre aspect positif est le suivi des compétences disponibles dans l'entreprise. Suite à la réalisation de la matrice, il a été constaté qu'il manquait du personnel à certains postes. Il a alors été convenu de faire évoluer certains ouvriers, de les former (en interne) afin de renforcer les équipes et d'améliorer leur flexibilité.

Pour illustrer cet effet positif, on peut par exemple citer la formation interne de deux nouveaux chauffeurs camion. Ce poste est maintenant pris en charge par cinq ouvriers au total. Ceci rend l'organisation plus flexible et permet de faire évoluer le personnel au sein de l'entreprise.

Pour illustrer le résultat global en termes de chiffres : sur un échantillon de 53 ouvriers, le score total des compétences est passé de 1275 points à 1455 points<sup>39</sup> entre mars et juillet 2017 soit une amélioration de 12%. Celui-ci a été évalué sur 17 compétences nécessaires aux 2 lignes de production.

---

<sup>39</sup> Pour évaluer le score dans la matrice des compétences, on compte qu'une compétence en vert est égale à 3 points, une compétence en orange est égale à 2 points et une compétence en rouge est égale à 1 point.

### 9.3 Travail sur les compétences et la fonction des chefs d'équipes.

Comme expliqué dans la méthodologie, un gros travail a été réalisé sur la définition de fonction des chefs d'équipes. L'objectif ici était d'obtenir beaucoup plus de professionnalisme de ce poste. Il n'y avait pas de suivi de la qualité et ils se sentaient très peu impliqués dans les choix et solutions conçues par la ligne hiérarchique.

L'amélioration la plus positive mais difficilement mesurable avec des chiffres est le changement de comportement. Les chefs d'équipes participent plus et de manière plus proactive aux décisions collectives. Ils défendent les choix effectués par la ligne hiérarchique et la direction devant les ouvriers. Ils montrent plus d'implication dans leurs tâches.

Cependant, pour atteindre les exigences futures de cette fonction et pour encore faire progresser l'organisation, il est important que les chefs d'équipes suivent des formations. Celles-ci sont toujours en cours, certaines se dérouleront en septembre 2017, et portent : sur la résolution de conflits, la définition d'un bon manager et du leadership. Après les avoir suivis, ils devront réaliser une petite présentation de ce qu'ils auront appris devant la direction. Cela permettra alors d'évaluer leur apprentissage.

Un autre changement positif est le nombre et le suivi des contrôles qualité effectués par les chefs d'équipes. Les résultats peuvent être consultés dans le titre traitant du contrôle qualité.

## 9.4 Mise en place de réunions de projet/résolution de problèmes sur les lignes

L'organisation de réunions avec des ouvriers de production (brigadiers et autres) est un moyen de les faire prendre part aux solutions techniques. L'objectif étant de les responsabiliser face aux problèmes rencontrés sur les lignes de production. Un autre but est de profiter de l'expérience du personnel pour obtenir des points de vue différents.

Beaucoup d'aspects positifs ont été observés après avoir instauré ces réunions. Des ennuis techniques ont été résolus ce qui a notamment soulagé le nettoyage de certaines zones. Aujourd'hui, les personnes ayant participées à ces réunions sont reconnaissantes du travail effectué ensemble. Un des points clé de la réussite de cette expérience est le suivi régulier des actions en cours par le responsable production

Trois problèmes techniques de longues durées ont été résolus sur la ligne brun et un autre sur la ligne frigo sur une durée de seulement trois mois.

Les réunions se déroulent en français et permettent aux opérateurs, peu importe leur niveau hiérarchique, de s'exprimer et de donner leur avis.

## 9.5 Travail sur la langue parlée dans l'usine

Ce point reste encore un gros challenge pour l'entreprise. On remarque que beaucoup de personnes ont changé d'attitude et parle maintenant beaucoup plus souvent en français. Cependant les habitudes sont difficiles à changer et il n'est pas rare d'entendre des conversations concernant la production dans d'autres langues.

Pour continuer à faire progresser le français dans l'entreprise, des formations auront lieu durant le dernier trimestre de l'année. Ce travail prendra encore beaucoup de temps puisque cela touche à culture encrée dans l'entreprise.

On peut constater des effets positifs dans la sélection des profils intérimaires. Depuis l'instauration de tests de langues à l'entrée, les nouveaux candidats ont un meilleur niveau de français.

## 9.6 Ajout d'outils de communication, de fichiers Excel, de tableaux et de rapports

Beaucoup de petits outils de communication ont été ajoutés. Ils n'avaient pas pour prétention de résoudre tous les défauts, mais d'améliorer l'accessibilité et la visibilité de l'information. Des ordinateurs avec Excel ont été placés sur les lignes de production de manière à supprimer une grosse partie du travail manuscrit. Une vitrine de communication a été placée dans le hall d'entrée de la cantine. On y affiche les KPI, les informations concernant la sécurité et des celles concernant les projets en cours. Parmi les effets positifs de ces mesures, on peut noter l'envoi de rapport (par e-mail) de la production vers la ligne hiérarchique et la direction. Cela facilite notamment la communication avec les équipes de nuit.

## 9.7 Standardisation et procédures

Un des moyens de s'assurer que les ouvriers effectuent le travail en respectant les bonnes méthodes est l'utilisation de procédures. Ces dernières ont été créées dans des domaines comme la sécurité, la qualité, le nettoyage et l'entretien.

Le suivi de l'apprentissage de ces standards a été réalisé en effectuant des audits. Le focus a été principalement mis sur la sécurité et la qualité dans un premier temps.

Pour évaluer la progression dans ce domaine, on peut prendre l'exemple de la procédure de lock in lock out des machines. Le responsable SHEQ accompagné de la ligne hiérarchique ont mis beaucoup d'énergie et ont réalisé beaucoup de formations sur ce sujet à partir du mois de janvier. Le premier audit a montré que seulement 30% du personnel comprenait et savait appliquer la procédure, en mai un score de 70% a été atteint. Finalement, le dernier audit de juillet a montré que 100% du personnel avait compris la procédure.

Ce travail de standardisation et de formation continuera et se renforcera dans le futur. L'objectif n'est pas de supprimer toute liberté dans l'exécution du travail, mais de pouvoir partager la connaissance le plus rapidement possible et de s'assurer de la qualité du travail effectué.

## 9.8 Ajout d'outil de contrôle de la qualité

Le contrôle de la qualité devient de plus important dans le monde du recyclage. Non seulement il faut atteindre des standards de dépollution mais il faut aussi atteindre un certain niveau de qualité pour assurer la satisfaction des clients.

Pour assurer un meilleur suivi des contrôles, un fichier Excel a été conçu. Une procédure claire a aussi été créée concernant l'échantillonnage et la standardisation des méthode à utiliser dans ce domaine.

On peut constater que le nombre de contrôle qualité a été multiplié par trois en six mois. Les audits réalisés en production ont montrés quant à elles que les opérateurs ont acquis une bonne connaissance des procédures d'échantillonnage.

## 10 Discussion de la méthode et des résultats

### 10.1 Critique de la méthodologie

La critique de la méthodologie utilisée permettra de déceler les choix qui ont pu influencer l'analyse et les solutions présentées dans ce travail. L'étude des critères de scientificité de la méthodologie seront au nombre de 4 : L'objectivité, la validité, la fidélité et le critère social<sup>40</sup>.

#### 10.1.1 L'objectivité

Pour évaluer l'objectivité de la méthode et des analyses effectuées, il est nécessaire de définir ce terme. Comme expliqué par Lessard-Herbert M., Goyette G., Boutin G. (1997), l'objectivité peut prendre deux sens.

Le premier sens est défini comme : « *l'objectivité réfère à une causalité externe, qui relève de la nature elle-même, et à une vérité du monde qui est à découvrir.* »<sup>41</sup>. Autrement dit, il existe une vérité qui est à découvrir par le chercheur et lorsque celui-ci est objectif, elle ne varie pas d'une observation à une autre.

Le second sens : « *réfère à la décision de prendre un risque intellectuel, le risque d'être réfuté* »<sup>41</sup>. La vérité n'est alors pas absolue mais dépend de l'analyse, de la retranscription du chercheur. Elle n'est cependant pas totalement relative puisqu'elle est dépendante du monde empirique.

Ce dernier postulat à l'adhésion de Kirk et Miller (1986) signifie donc que la démarche choisie pour la réalisation de ce travail ne manque pas d'objectivité. En effet, le système d'enregistrement des données plus ouvert ne constitue donc pas un frein.

---

<sup>40</sup> LESSARD-HERBERT M., GOYETTE G., BOUTIN G. (1997), La recherche qualitative. Fondements et pratiques, P41-59, Bruxelles, De Boeck.

<sup>41</sup> Kirk et Miller (1986)

Pour finir, Van der Maren définit l'objectivité comme « *l'indépendance de la démarche (depuis la délimitation du problème jusqu'à la vérification ou à l'action) par rapport aux présupposés, aux idéologies, aux postulats, aux orientations théoriques et autres a priori du chercheur* »<sup>42</sup>.

Etant donné que j'étais nouveau dans l'entreprise au début de l'étude (<6mois), je n'ai pas été influencé par des à priori. Ceci garantit une certaine objectivité de l'analyse. En ce qui concerne les autres points, l'objectif a toujours été de ne pas influencer les résultats par des éléments extérieurs.

### 10.1.2 La validité

Jean-Marie de Ketele (1988, P101) définit la validation de l'observation comme « *le processus par lequel le chercheur s'assure que ce qu'il veut observer, ce qu'il observe réellement et la façon dont l'observation est menée sert adéquatement l'objectif de la recherche* ».

Pour étudier la validité de la recherche, on analysera les 5 types de problèmes développés par Erickson (1986). Ceux-ci sont présentés dans la deuxième partie du tableau ci-dessous :

---

<sup>42</sup> LESSARD-HERBERT M., GOYETTE G., BOUTIN G. (1997).

**Tableau II** Quelques paramètres de la validité dans un processus de recherche qualitative

Les **types** de validité :

- Validité apparente  
(Les données apparaissent comme évidentes)
- Validité instrumentale  
(Deux instruments produisent des résultats semblables)
- Validité théorique  
(La théorie rend compte des faits et vice versa)

Les manifestations d'une **absence** ou d'une **faiblesse** de validité :

- Quantité insuffisante de preuves
- Variété insuffisante de preuves
- Interprétation erronée
- Absence de recherche de données divergentes ou contradictoires
- Insuffisance de l'analyse des cas divergents ou contradictoires

Les **moyens d'accroître** la validité d'une recherche :

- Interaction du chercheur et du groupe-sujets
- Durée prolongée du séjour dans le milieu
- Triangulation :
  - des techniques
  - des inférences ou conclusions entre :
    - \* plusieurs chercheurs
    - \* chercheur et sujets observés
- Documentation des procédures

Figure 13<sup>43</sup>

Le premier problème est la quantité insuffisante de preuves. Ce critère est fortement dépendant du temps imparti à l'analyse. On peut être satisfait de la quantité des données recueillies durant la période étudiée.

Le seconde est la variété insuffisante des informations. Les données récoltées durant la recherche provenaient de différentes méthodes d'analyses et de personnes représentant tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. On peut donc dire que de ce point de vue, la recherche est valide.

Le troisième est l'interprétation erronée. De manière à éviter la mauvaise interprétation des données, différentes techniques complémentaires ont été utilisées.

Le quatrième est l'absence de recherche de données divergentes ou contradictoires. Il est vrai que les informations récoltées durant cette étude ont souvent été recoupées par les différentes méthodes d'analyses. Cela n'a pas laissé beaucoup de place à la mise en évidence

<sup>43</sup> LESSARD-HERBERT M., GOYETTE G., BOUTIN G. (1997).



d'informations contradictoires. Avec plus de temps accordé à la recherche, des entretiens supplémentaires auraient pu être réalisés.

Et finalement le quatrième est l'insuffisance d'analyses des cas divergents ou contradictoires. Comme expliqué au point précédent, une analyse plus profonde des cas divergent aurait pu être effectuée.

### 10.1.3 La fidélité

La fidélité, « *repose essentiellement sur des procédures d'observation dont la description est explicite* » Kirk et Miller (1986). La fidélité dépend donc de l'instrument de mesure.

Dans cette étude, les systèmes d'enregistrement des données ont toujours été choisis pour garantir la plus grande fidélité possible. Cela peut être constaté dans la transcription des entrevues avec les chefs d'équipes, les notes prises sur le terrain et la retranscription du brainstorming avec la ligne hiérarchique.

### 10.1.4 Le critère d'ordre social

Le critère d'ordre social réfère à l'éthique du chercheur durant toute sa démarche. Erickson propose 4 moyens de maintenir une relation de confiance avec les sujets étudiés<sup>44</sup> :

1. Le chercheur doit garder une certaine neutralité du jugement face au sujet. Etant donné ma position dans l'entreprise, les sujets ont eu plus facile à accepter la démarche et cela a permis de ne pas influencer l'évaluation que j'ai faite de l'organisation.
2. La confidentialité : le chercheur ne doit pas transmettre des informations confidentielles aux sujets faisant partie de son échantillon. Durant toute l'étude, il a été important de ne pas transmettre des données qui risqueraient de modifier les résultats obtenus.
3. L'implication : le chercheur doit impliquer les sujets dans la question de recherche. C'est ce qui a été fait notamment lors du brainstorming avec la ligne hiérarchique.

---

<sup>44</sup> LESSARD-HERBERT M., GOYETTE G., BOUTIN G. (1997).

4. La clarté : « *le chercheur doit avoir une idée claire des questions principales qui guident la recherche ainsi que des procédures à utiliser pour recueillir les données* »<sup>45</sup>. Les questions principales ont été rapidement mises en évidence par les premières analyses, ce qui a permis de structurer la recherche. La recherche bibliographique a aidé à trouver les meilleures méthodes possibles pour recueillir les données.

## 10.2 Le temps couvert par le TFE

Le temps disponible à la réalisation de cette étude est un facteur important pour évaluer l'aboutissement des objectifs. Sur six mois, il est difficile d'estimer toutes les conséquences des modifications faites dans l'entreprise, certaines d'entre elles porteront encore leurs fruits durant plusieurs années.

Il faut aussi admettre que l'entreprise ne sait accorder 100% de ses ressources sur un seul projet. On est donc limité dans l'envergure du travail. Il est difficile d'organiser des dizaines d'entretiens et de réunions pour aller au fond de chaque problème.

En analysant les avancées faites dans chaque domaine de travail, on peut être satisfait des résultats obtenus. Ce n'est actuellement qu'une première marche gravie par l'entreprise sur encore beaucoup d'autres, mais les résultats sont déjà bien présents.

## 10.3 Généralisation des résultats obtenus

Il est nécessaire d'émettre des réserves quant à la généralisation de certaines solutions à d'autres cas. En effet, même si certaines méthodes ou conseils peuvent être réutilisés, il est nécessaire de ne jamais oublier le contexte particulier dans lequel chaque entreprise se trouve.

Il est possible de réutiliser des outils comme la matrice des compétences, les définitions de fonctions, les procédures, etc., dans d'autres usines du groupe, mais il ne faut jamais oublier comment l'intégration sera faite. En effet, n'importe quelle solution « technique » peut être réutilisée, mais si on ne tient pas compte de l'aspect humain, il y a beaucoup de chance que cela ne fonctionne pas.

---

<sup>45</sup> LESSARD-HERBERT M., GOYETTE G., BOUTIN G. (1997).

## 10.4 Aboutissement

Les solutions apportées dans le cadre de ce travail ne sont que le commencement d'un travail de longue durée. Ce sont en effet les bases pour améliorer le professionnalisme de l'entreprise. Il est évident que plus elle évoluera vers de meilleurs contrôles qualités plus elle aura besoin de personnes formées à cette tâche. Elle aura besoin de profils plus qualifiés, dans différents domaines. Plus le métier évoluera et plus les machines remplaceront l'Homme dans les tâches difficiles.

Durant la réalisation de ce travail, il a été remarqué que des petites améliorations mises bout à bout pouvaient avoir de réelles répercussions sur l'évolution globale de l'entreprise. Il est donc impératif de garder une partie des ressources sur l'évolution des compétences et de l'organisation.

## 11 Conclusions

### 11.1 Contexte

Recydel a l'ambition de faire évoluer la qualité de ses produits et les compétences de ses collaborateurs. Il y a cependant un contexte particulier qui ne facilite pas la progression dont il faut tenir compte pour obtenir des résultats probants pour cette étude.

Premièrement, une partie du personnel est issue d'une filière d'intégration sociale, ces personnes proviennent le plus souvent de l'immigration et ont des difficultés à s'exprimer en français. C'est cependant une fierté de l'entreprise que de pouvoir leur donner du travail et une chance de s'intégrer en Belgique.

Deuxièmement, le métier a toujours été considéré comme très peu technique et très manuel. On a donc accordé très peu d'importance au niveau des compétences du personnel. Maintenant que l'entreprise se professionnalise et évolue, les profils dont Recydel a besoin doivent avoir une formation plus complète (technique, management, etc.).

### 11.2 L'analyse

L'analyse de la configuration organisationnelle a montré que l'entreprise est bien en phase de changement, passant d'un système entrepreneurial, simple à un système plutôt adhocratique. Elle a aussi mis en évidence les points d'améliorations potentiels.

Pour cela, il a fallu enquêter sur les différents niveaux hiérarchiques afin d'obtenir les informations essentielles à l'analyse. Plusieurs types d'enregistrement des données ont été utilisés : des observations personnelles, des entretiens, des brainstormings/réunions, etc. Ce qui a permis d'obtenir des données de sources variées et recoupées.

L'étude a montré que l'entreprise devait progresser en matière d'évaluation des compétences, de formation du personnel, de communication et de standardisation du travail. Grâce à l'aide apportée par chaque collaborateur, des solutions ont pu être trouvées dans chaque domaine. Celles-ci étaient parfois simples, parfois plus compliquées et ont nécessité une prise de risque de la part de la direction : pour preuve, le changement de l'organigramme avec la nomination d'un nouveau responsable de production.

### 11.3 Les solutions et leurs résultats

Les solutions ont été implémentées dans différents domaines : l'organisation, les compétences, la communication, la formation, etc. Chacune d'elles a permis de faire un pas en avant vers une meilleure organisation et plus de professionnalisme.

Le changement dans l'organigramme a été une base solide pour le lancement de cette étude. Le nouveau responsable de production a largement contribué aux solutions.

La matrice des compétences a permis d'établir les bases pour réaliser des évaluations plus objectives. Elle a aussi permis de repenser l'organisation des équipes et de planifier les formations. Elle a montré qu'il y avait un manque de flexibilité du personnel, ce qui a contribué à lancer des formations en interne. Il est nécessaire qu'elle soit régulièrement mise à jour pour continuer à apporter une plus-value.

La nouvelle définition de fonction des chefs d'équipes a été un changement majeur et a contribué grandement à la réussite de plusieurs objectifs. Les attentes de la direction envers ce poste ont été redéfinies ce qui a apporté de la clarté et a amélioré la confiance mutuelle. Beaucoup d'évolutions sont encore attendues, mais un premier très grand pas a déjà été effectué.

Des outils pour aider à faciliter la communication, le contrôle qualité, le suivi des KPI, etc. ont été créés. Ils ont pour but de professionnaliser le travail et de donner l'accès à l'information dans les plus brefs délais et pour tout un chacun. Ils ont grandement aidé à résoudre des problèmes du quotidien.

### 11.4 Les conséquences sur la culture d'entreprise

Un des points sur lequel il est intéressant de se pencher est le changement apporté sur la culture d'entreprise. Il peut être constaté que les valeurs initiales ont été renforcées : intégrité, respect et loyauté. La sécurité au travail est restée le cheval de bataille de la direction. Le professionnalisme a été amélioré dans tous les domaines : sur l'évaluation des compétences, dans la formation et l'organisation de la production, dans la communication de l'information, etc.

Si je dois personnellement faire le point sur l'évolution de l'entreprise entre mon arrivée et aujourd'hui, je pourrai la résumer en un seul mot : époustouflante. Simplement parce que

beaucoup de progrès ont été faits et cela sans avoir particulièrement mis de gros moyens financiers. La raison principale est que la direction et la ligne hiérarchique étaient conscients que le changement était nécessaire. Au final, il n'y a eu que très peu d'aversion au changement et beaucoup de personnes ont accepté de prendre des risques. C'est ce qui a donc permis à l'entreprise de progresser vite dans la bonne direction.

### 11.5 Réponse à la question posée dans l'analyse de départ

Je souhaiterai maintenant répondre à une question qui avait été posée dans le point 6.1.1 de l'analyse de la configuration organisationnelle :

*« Est-ce que le personnel actuellement en place est capable d'évoluer vers une organisation plus professionnelle et dont la demande en compétences plus « élevées » se fera de plus en plus nécessaire ? »*

La réponse n'est ni noire ni blanche, ni oui ni non. Lorsqu'on analyse les progrès effectués par les chefs d'équipes, on constate une très nette évolution positive. Le niveau n'est peut-être pas encore celui espéré, mais il y a une grande amélioration qu'il est important de souligner.

Cela signifie qu'il est possible de faire évoluer le personnel et qu'il est parfois nécessaire d'allouer des ressources supplémentaires pour obtenir des résultats. L'option d'engager de nouveaux profils est toujours envisageable, mais l'expérience montre qu'il est difficile de trouver du personnel qualifié. Faire évoluer les ouvriers en interne permet aussi de travailler sur la culture de l'entreprise.

Un dernier point important concernant l'évaluation du personnel est le critère de « gestion humaine ». En effet, il est possible de trouver le profil technique « parfait » sur le marché du travail, mais si celui-ci n'est pas capable d'intégrer la culture de l'entreprise et de tenir compte du facteur humain particulier à Recydel, alors cela ne fonctionnera pas. C'est une variable qui a parfois tendance à être oubliée, mais les relations humaines constituent souvent plus de 80%<sup>46</sup> d'un responsable de la ligne hiérarchique.

---

<sup>46</sup> Appréciation personnelle basée sur mon observation de l'entreprise

## 11.6 Recommandations

La première recommandation à faire est de ne pas se presser. Simplement parce que toutes les grandes décisions qui ont apporté le plus de résultats ont été réfléchies et discutées pendant plusieurs mois avant d'être mises en place. L'entreprise a sa propre inertie et l'intégration de certaines évolutions peut sembler longue avant d'aboutir, mais ce temps est nécessaire pour faire changer les mentalités. Ça ne sert donc à rien de vouloir tout modifier du jour au lendemain, le risque pourrait être que le personnel ne suive pas et que rien ne fonctionne correctement.

La recommandation suivante est de continuer à effectuer le suivi des actions déjà en place. En effet, rien qu'une mise à jour régulière de la matrice des compétences permettra de ne plus retomber dans une évaluation subjective et une organisation de la production moins professionnelle. La formation continue du personnel aidera grandement à faire évoluer les mentalités.

Pour le futur, on pourrait recommander à Recydel de s'équiper de programmes informatiques lui permettant de faciliter le travail au quotidien. Des améliorations ont déjà été effectuées grâce à l'utilisation de fichiers Excel. D'autres programmes pour obtenir un encodage automatique de certaines données en production sont actuellement en cours d'intégration. Les différents supports informatiques peuvent combler certaines lacunes du personnel et grandement faciliter l'accès à l'information. On constate souvent que simplifier le travail à l'aide de l'informatique permet de faire rapidement progresser l'organisation.

## 12 Bibliographie

AFMD (2013), *Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination*, Paris

Arnol-Setphan J. (2014), *Multiculturel ou transculturel*. Récupéré du site reliance.com : <http://j2-reliance.com/article-multiculturel-ou-transculturel-123194139.html>

Becker G. (1994), *Human capital Revisited*. In *A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (pp15-28) (3<sup>rd</sup> Edition), Chicago, National Bureau of Economic Research

Bensebaa F., Autissier D. (2011), *Les modèles de management : une étude exploratoire des discours des organisations* (P33-53), Management & avenir, n°42

Bruneel R. (2016). *Bruxelles : La région veut lutter contre la discrimination à l'embauche*. Récupéré du site RTBF.Be/info : [https://www.rtbf.be/info/regions/bruxelles/detail\\_bruelles-la-region-veut-lutter-contre-la-discrimination-a-l-embauche?id=9476692](https://www.rtbf.be/info/regions/bruxelles/detail_bruelles-la-region-veut-lutter-contre-la-discrimination-a-l-embauche?id=9476692)

Courau TM. (2013), *Entreprise et diversité religieuse un management par le dialogue*, Paris, AFMD

CRISP, *L'actionnariat des entreprises wallonnes : Recydel*. Récupéré du site CRISP : <http://www.actionnariatwallon.be/organisme/recydel-23183>

Dumez H. (2011), *Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ?*. Le Libellio D'Aegis, 2011, 7(3-Eté), pp.15-27. Récupéré du site : HAL archives-ouvertes.fr : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00657381/document>

Dupuis A., Dery R., *Les formes organisationnelles selon Henry Mintzberg*, récupéré de : [http://data0.zic.fr/jybout/mod\\_article1413759\\_1.pdf](http://data0.zic.fr/jybout/mod_article1413759_1.pdf)

Evertson C., Green J. (1986), *Observation as Inquiry and Method*

Fougere D., Sidhoum N. (2006), *Les nouvelles inégalités et l'intégration sociale*, Horizons stratégique, 2006/2 (n° 2), p. 6-20.



Garner-Moyer H. (2012), *Réflexions autour du concept de diversité éclairer pour mieux agir*, Paris, AFMD

Helena Karjalainen, *La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ?* Revue française de gestion 2010/5 (n°204), p33-52

Henry Mintzberg (1989), *Voyage au centre des organisations*, Edition d'Organisation

Kirk j., Miller m. (1986), *Reliability and Validity in qualitative Research*, California, Sage publication

Koch S. (2004). *Recydel, 1<sup>er</sup> centre de Wallonie*, Lalibre.be :  
<http://www.lalibre.be/regions/liege/recydel-1er-centre-de-wallonie-51b883afe4b0de6db9aa3561>

L'agence Nationale Pour L'Amélioration Des Conditions De Travail (2016),  
*Discriminations liées à l'origine : Prévenir et agir dans le monde du travail*

L'agence Nationale Pour L'Amélioration Des Conditions De Travail (2016),  
*L'amélioration des conditions de travail dans les activités du recyclage de déchets*, Lyon, Anact

Larose V., Corriveau G. (2009), *Management des RH en contexte de projets*, Revue française de gestion 2009/5, n°195, P15-28

Lessard-Herbert M., Goyette G., Boutin G. (1997), *La recherche qualitative. Fondements et pratiques*, Bruxelles, De Boeck.

Loftu B-A, Zeineb BA., *Changement organisationnel et évolution des compétences, cas des entreprises tunisiennes*, La revue des Sciences de Gestion 2007/4 (n°226-227), P.133-146. Récupéré du site Cairn.info : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-133.htm>

Matriche J. (2004), *Wandre – Inauguration de Recydel, société créée pour le traitement et le recyclage des électroménagers Les petits bruns et les gros blancs A chaque déchet sa filière de recyclage*, Récupéré du site LeSoir.be :

<http://www.lesoir.be/archive/recup%3A%252Fwandre-inauguration-de-recydel-societe-cree-pour-le-tract-20040421-ZOP9AU.html>

MécaSphère (2015). *La mécanique au centre de l'économie Circulaire*. Récupéré du site mécasphère.net : <http://www.mecasphere.net/la-mecanique-au-centre-de-leconomie-circulaire/>

MYRIA (2016), *Migration en Belgique : données statistiques. Dans, La migration en chiffres et en droits 2016*, Récupéré du site Myria Centre fédéral Migration :

<http://www.myria.be/fr/publications/la-migration-en-chiffres-et-en-droits-2016>

Nizet J., Pichault F. (1998), *L'éclatement des modèles de GRH: l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites*, Paris, Economica

Ouellet F., Mayer, R. Francine (1991), *Méthodologie de la recherche pour les intervenants sociaux*, Montréal, Paris, Gaëtan Morin.

Pelletier B. (2012). *Approche de la complexité culturelle : grille de lecture*. Récupéré du site Gestion des Risques Interculturel : <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/approche-de-la-complexite-culturelle-grille-de-lecture/>

Pesqueux Y. (2004), *Normes & mondialisation : question sur la substance de la multinationnalité*, Paris, C.N.A.M

Pichault F., Nizet J. (2013), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Paris, Seuil, coll. « Points/Economie »

Rensis L. (1967), *Human organization : its management and value*, McGraw-Hill Book.

Schein Edgar H. (2004), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass

Schumer C., Graham L. (2010), *The right way to mend immigration*, Washington Post, Récupéré du site du Washington post: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/03/17/AR2010031703115.html>

SPF EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE (2015), *Monitoring socio-économique 2015 Marché du travail et origine*, Bruxelles

The Mind Tools Editorial Team (2017). *Plan-Do-Check-Act (PDCA) Continually Improving, In a methodical Way*. Récupéré du site Mindtools.com: [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_89.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm)

UNIA (2016), *Une société inclusive avec une place pour chacun*, Bruxelles

Vassy C. Keller R. (2008), *Faut-il contrôler les aspects éthiques de la recherche en sciences sociales, et comment ?* Mouvement 2008/3 n°55-56, p.128-141

Verset J-C. (2013). *La Belgique désavantage-t-elle les travailleurs d'origine étrangère ?*, Récupéré du site RTBF.BE/info : [https://www.rtbf.be/info/economie/detail\\_en-belgique-le-taux-d-emploi-des-etrangers-hors-ue-est-le-plus-haut?id=8123644](https://www.rtbf.be/info/economie/detail_en-belgique-le-taux-d-emploi-des-etrangers-hors-ue-est-le-plus-haut?id=8123644)

## 13 Annexes

## 13.1 Annexe 1 : Les modes de collecte de données

respectives, selon De Bruyne et al. (1974, p. 202-203)

Modes de collecte	Types d'information	Choix techniques impliqués
<p>I- <b>Enquête</b> par :</p> <p>A) <i>Entrevue</i><sup>4</sup> (orale) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- structurée (protocole fixe) ;</li> <li>- libre, sur un thème général ;</li> <li>- centrée sur un thème particulier (liste-contrôle) ;</li> <li>- informelle et continue ;</li> <li>- panel, entrevues répétées ;</li> <li>- en profondeur indirecte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faits observés et/ou opinions exprimées sur :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les événements ;</li> <li>▪ les autres ;</li> <li>▪ soi-même ;</li> </ul> </li> <li>- changements d'attitudes, d'influences ;</li> <li>- évolution des phénomènes ;</li> <li>- signification des réponses ;</li> <li>- contenu latent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sélection des informateurs (aptés et disposés à répondre) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ échantillons ;</li> <li>▪ répondants représentatifs ;</li> <li>▪ personnes « compétentes » ; (key informants).</li> </ul> </li> </ul>
<p>B) <i>Questionnaire</i><sup>5</sup> (écrit) :</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- formulation des questions (pour A et B) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fermées (choix des réponses réduit) ;</li> <li>▪ ouvertes (contenu et forme des réponses laissés au choix) ;</li> <li>▪ préformées (compromis entre questions fermées/ouvertes).</li> </ul> </li> </ul>
<p>II- <b>Observation</b> par :</p> <p>A) <i>Observation directe, systématique</i> (observateur extérieur) :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- caractères ou propriétés d'un nombre d'événements ou d'unités (distributions, fréquences) ;</li> <li>- plusieurs caractères ou propriétés de la même situation ou du même objet ;</li> <li>- actions constatées, explications reçues, significations rapportées ;</li> <li>- incidents ou historiques, faits récurrents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- définition des objets à observer et des unités ;</li> <li>- échantillonnage représentatif ;</li> <li>- comptage ;</li> <li>- sélection des données ;</li> <li>- monographie ou ethnographie (petit échantillon, masse d'observations) ;</li> <li>- nécessité de systématiser la prise de notes (catégories, échelles).</li> </ul>

**Tableau IV** Les trois principaux modes de collecte des données et leurs techniques respectives, selon De Bruyne et *al.* (1974, p. 202-205) (*suite*)

Modes de collecte	Types d'information	Choix techniques impliqués
B) <i>Observation participante</i> (observateur connu ou caché):	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faits tels qu'ils sont pour les sujets observés ;</li> <li>- phénomènes latents (échappant au sujet mais non à l'observateur).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « entrevue » sur le vif pendant l'événement et observation, soit par soit directe, personnes interposées informateurs-« collègues » ;</li> <li>- relation face à face durable, active ou non (voir, écouter, partager); observateur à la fois détaché et impliqué ;</li> <li>- capacités nécessaires du chercheur : intuition, perception des problèmes, imagination.</li> </ul>
<p><b>III-Analyse documentaire :</b> Sources : privées ou officielles (archives, rapports, statistiques).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faits, attributs, évolutions, comportements, tendances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>analyse qualitative du contenu ;</b></li> <li>- <b>analyse quantitative du contenu.</b></li> </ul>

47

<sup>47</sup> LESSARD-HERBERT M., GOYETTE G., BOUTIN G. (1997), La recherche qualitative. Fondements et pratiques, P94-95, Bruxelles, De Boeck.

## 13.2 Annexe 2 : La typologie des systèmes d'enregistrement des données

**Tableau V** La typologie des systèmes d'enregistrement des données d'observation, selon Evertson et Green (1986, p. 169-171)

Approches « fermées » au contexte ( <i>exclusives</i> )		Approches « ouvertes » au contexte ( <i>inclusives</i> )	
Systèmes fermés		Systèmes ouverts	
Systèmes CATÉGORIELS	DESCRIPTIFS	NARRATIFS	TECHNOLOGIQUES
<i>Catégories</i> Toujours prédéterminées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de catégories prédéterminées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de catégories prédéterminées.</li> </ul>	⇒
<i>Nature des systèmes</i> Accent mis sur le comportement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus sur signification en contexte spécifique.</li> </ul>	⇒	⇒
Prises d'échantillons de comportements, événements, processus : dans une période de temps donnée, souvent sans tenir compte des « limites » naturelles des événements.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tels qu'ils se produisent, selon l'occurrence des limites naturelles des événements.</li> </ul>	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dans un temps donné ou pour un événement spécifique.</li> <li>• Aucune tentative de filtrage ou médiatisation de ce qui est observé (pendant la collecte).</li> </ul>
<i>Formes</i> Grille à catégories, liste-contrôle, échelles de pointage.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes d'analyse descriptive structurale, possibilité de listes de catégories.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Journal de bord, notes de terrain, descriptions d'incidents critiques ou anecdotiques pour un temps donné (« spécimens ») (rédigés sur le vif ou rétrospectivement).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrements permanents : film, bande vidéo, bande sonore.</li> </ul>



**Tableau V** La typologie des systèmes d'enregistrement des données d'observation, selon Evertson et Green (1986, p. 169-171) (*suite*)

Approches « fermées » au contexte ( <i>exclusives</i> )	Systèmes ouverts		Approches « ouvertes » au contexte ( <i>inclusives</i> )
Systèmes fermés	—	▶	+
<b>Méthodes</b>			
Comportements sélectionnés et codés dans un format où on coche, attribue une cote sur une échelle ou, représente par nombre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comportements sélectionnés enregistrés à l'aide de symboles verbaux et/ou de transcriptions.</li> <li>Enregistrements de plusieurs aspects des comportements.</li> <li>Aussi, prise en compte de larges segments des événements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Larges segments d'événements enregistrés par écrit (parfois oralement) dans la syntaxe du langage quotidien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potentiellement, la plus large « lentille ».</li> <li>Enregistrements non filtrés de tous les comportements ou événements se produisant devant la caméra ou captés par le microphone.</li> <li>Selon les buts du chercheur, la « lentille » peut être plus ou moins ouverte.</li> </ul>
Peuvent être utilisées avec enregistrements permanents si grille à catégories ou liste-contrôle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Généralement utilisées à partir d'enregistrements permanents (voir les systèmes technologiques).</li> </ul>		
<b>Buts</b>			
Obtenir des données normatives ou identifier des lois du comportement à partir de l'étude d'un grand nombre de cas. Peu d'intérêt pour les différences individuelles à l'intérieur des cas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtenir des descriptions détaillées de phénomènes, expliquer l'évolution de processus.</li> <li>Identifier des principes généraux à partir de l'exploration de situations particulières, et généraliser autant à l'intérieur d'un cas que par comparaison multi-cas.</li> </ul>	<p>⇒</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier des principes généraux et modéliser des situations particulières. Le but est de comprendre un cas particulier, puis de comparer des cas entre eux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtenir l'enregistrement permanent d'événements. Le but est de « saisir » (<i>freeze</i>) sur le vif un événement qui sera analysé ultérieurement.</li> </ul>

<sup>48</sup> LESSARD-HERBERT M., GOYETTE G., BOUTIN G. (1997), La recherche qualitative. Fondements et pratiques, P98-99, Bruxelles, De Boeck.

## 13.3 Annexe 3 : Structure organisationnelle selon Mintzberg H.

	Structure simple	Bureaucratie mécaniste	Bureaucratie professionnelle	Forme divisionnelle	Adhocratie
Elément clé de l'organisation	Sommet stratégique	Technostructure	Centre opérationnel	Ligne hiérarchique	Fonctionnel de support (avec le centre opérationnel dans le cas d'une adhocratie d'exploitation)
Mode principal de coordination	Supervision directe	Standardisation des tâches	Standardisation des compétences	Standardisation des résultats	Ajustement mutuel
Age et taille de l'organisation	Organisation plutôt jeune et de petite taille	Organisation généralement ancienne et de grande taille	Variables	Organisation généralement ancienne et de grande taille	Organisation le plus souvent jeune ; taille variable
Environnement	Simple et dynamique	Simple et stable	Complexe et stable	Relativement simple et stable	Complexe et dynamique
Système technique	Simple	Peu complexe	D'ordinaire peu complexe	Variable selon les divisions	Le plus souvent complexe

49



## 13.4 Annexe 4 : Les modèles de GRH

## Différenciation des modèles de GRH

<i>modèles</i>	<i>critères</i>	<i>formalisation</i>	<i>flexibilité</i>	<i>décentralisation</i>
discrétionnaire	implicites	faible	élevée	faible
objectivant	formalisés dans des règles	élevée	faible	faible
individualisant	formalisés dans un cadre interpersonnel	élevée	élevée	intermédiaire (mise en œuvre)
délibératif	formalisés à la suite de débats	variable	variable	élevée
valoriel	implicites (référence aux valeurs)	faible	élevée	conditionnelle

<sup>50</sup> <http://www.grh.hec.ulg.ac.be/cours/supports/GRHMA/Slides%20cours%20GRHma.pdf>

### 13.5 Annexe 5 : Entrevues avec la direction :

Lors des entrevues réalisées avec la direction, j'ai noté les informations importantes et récurrentes et sur lesquelles il était nécessaire de travailler. Les attentes du site manager sont résumées ci-dessous :

- Plus de professionnalisme dans l'organisation et la résolution de problèmes
- Meilleure communication vers les ouvriers pour l'organisation quotidienne (des points discutés en réunion le matin ne sont pas transmis aux ouvriers)
- Plus d'intégration entre les ouvriers (éviter que des groupes se forment par culture ou par langue parlée)
- Nécessité d'avoir plus de confiance vers les chefs d'équipes et d'être sûr qu'ils soutiennent les décisions prises en commun auprès des ouvriers
- Plus de suivi des différents KPI par les chefs d'équipes et plus de proactivité dans la résolution des problèmes au quotidien

Entrevues avec la responsable des ressources humaines :

Les entrevues avec la responsable des ressources humaines ont surtout porté sur les compétences et la formation du personnel. Voici les points importants évoqués :

- Nécessité d'avoir un système d'évaluation des compétences plus subjectif
- Créer une matrice des compétences en fonction des postes et des aptitudes nécessaires pour la production et le service technique
- Revoir et créer des définitions de fonctions et des fiches de postes
- Une fois que la matrice des compétences est réalisée, mettre en évidence les formations à organiser
- Aider à la planification des formations

### 13.6 Annexe 6 : Tableau récapitulatif du brainstorming réalisé avec le responsable de production, le responsable maintenance et le conseiller en prévention

Problèmes de GRH	Problèmes de communication
Le français n'est pas toujours très bien compris par les ouvriers	Le français n'est pas toujours très bien compris par les ouvriers
Procédures inconnues par les nouveaux ouvriers	Manque d'affichage, de communication vers les ouvriers
La langue parlée en production n'est pas toujours le français	La langue parlée en production n'est pas toujours le français
Le niveau des intérimaires est souvent trop bas	Les informations discutées en réunion le matin ne sont pas transmises aux ouvriers
Procédures mal comprises par le personnel	Certains ouvriers n'osent pas s'exprimer pour communiquer les éventuels problèmes
Plan de formations pas clair	
Problème d'intégration des nouveaux venus	
Pas toujours de sanction lorsqu'un ouvrier ne respecte pas les consignes (par les chefs d'équipes)	
Organisation du planning intérimaire par les chefs d'équipe et pas par les agences intérim	
Pas de tests à l'embauche, sur le français et sur la sécurité	
Manque de participation des chefs d'équipes et des brigadiers de lignes aux décisions et solutions techniques	
Manque de définitions de fonctions et de postes plus adaptées à la situation actuelle	
Pas assez de polyvalence et de tournante dans le personnel de production	

### 13.7 Annexe 7 : Liste des questions posées aux chefs d'équipes ainsi que la retranscription des réponses données lors de l'entrevue sur les compétences

1. Quels sont les problèmes couramment rencontrés concernant la communication avec les ouvriers ?  
*« Le personnel n'ose pas dire lorsqu'il n'a pas compris les consignes. Le personnel ne comprend pas toujours correctement le français »*
  
2. Quels sont les manquements du personnel au point de vue des compétences ?  
*« L'évolution de la majorité du personnel engagé est limitée, peu de polyvalence et peu de motivation à changer de poste. On se repose beaucoup sur des intérimaires. »*
  
3. Quels sont pour vous les problèmes liés à l'intégration des nouveaux ouvriers ?  
*« Les nouveaux n'acceptent pas le travail difficile à réaliser chez nous. Ils n'apprennent pas assez vite, ils ne travaillent pas avec le cœur »*
  
4. Quelles sont les aides dont vous auriez besoin pour résoudre certains problèmes de votre quotidien dans la gestion du personnel ?  
*« Nous avons besoin de formations en français, à l'utilisation d'Office et à la gestion du personnel. Nous avons besoin d'un support lors de problèmes plus complexes. Par exemple pour l'évaluation du personnel ou pour la gestion des conflits. »*
  
5. Comment faciliter l'intégration et la formation des ouvriers (nouveaux et anciens)  
*« En apportant un plus grand support hiérarchique lors du parrainage des nouveaux. Prendre plus de temps pour expliquer les instructions et procédures. »*

### 13.8 Annexe 8 : Les observations personnelles

J'ai pris un exemple pour illustrer les observations que j'ai effectuées sur le terrain. Celui-ci est le cas d'une panne où le service technique doit travailler en collaboration avec les ouvriers de production pour résoudre le problème :

Suite à une baisse de productivité rencontrée sur une machine, un arrêt de production ( $\pm 1h$ ) a été planifié pour tenter d'en déterminer les causes probables. Pour réaliser le travail dans les meilleures conditions, il était nécessaire de préparer le matériel à l'avance et d'organiser les équipes de manière à déterminer le rôle de chacun durant l'intervention.

La première observation que j'ai faite est que les procédures de sécurité concernant la consignation des machines sont respectées et que les équipes sont très bien organisées. Il y a un responsable qui indique et vérifie que chacun a bien fait ce qu'il fallait. Ce qui est très encourageant puisque c'est un des points sur lequel il y a eu le plus de formations et sur lequel l'entreprise a énormément mis d'énergie.

L'observation suivante traite de l'intervention sur la machine en elle-même. A partir de ce moment-là, l'organisation devient plus floue. En effet, plusieurs personnes du service technique interviennent en même temps et les actions ne sont pas coordonnées. Les outils nécessaires ne sont pas tous présents, ce qui engendre une perte de temps et des retours multiples vers l'atelier. Bien que le travail demandé ne soit pas nouveau, les techniciens ne sont pas sûrs de comment ils vont le réaliser (outils adéquats finalement indisponibles). Le manque de méthodes claires fait perdre du temps et complique le travail. Plusieurs ouvriers vont se succéder à la tâche, ce qui est un point positif car cela montre que le personnel est motivé. Durant l'observation, j'ai aussi remarqué que certaines personnes parlaient dans une autre langue que le français. Ceci ne facilite pas la mise en place de solutions et met à l'écart les ouvriers qui ne parlent pas cette langue.

Une fois l'intervention finie, il y a eu une grosse perte de temps, car il n'y avait pas de « chef d'orchestre » pour redémarrer la ligne au plus vite. Le service technique n'indique pas directement au brigadier de production que le travail est fini. Il reste encore beaucoup d'ouvriers qui continuent de nettoyer et d'utiliser du matériel au lieu de ranger et de débarrasser les lieux. Finalement, j'ai dû intervenir pour accélérer le processus et demander à tout le monde de reprendre son poste.

### 13.9 Annexe 9 : La matrice des compétences



N°	Engins				Ligne Brun			Ligne frigo				Ligne dépollution		Langue	Somme de	Somme de	Somme de
	Bull	Clark	Camion	Nacelle	Contrôle	Picking	Brigadier	Déchargement	AFTAP	Pince	Brigadier	Trieur	Brigadier	Français	●	●	●
1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	14	3	4
2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	17	1	3
3	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	19	1	1
4	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	6	3	12
5	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	9	4	8
6	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	7	3	11
7	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	12	3	6
8	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	12	4	5
9	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	17	0	4
10	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	17	2	2
11	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	15	4	2
12	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	10	0	11
13	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	17	4	0
14	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	17	2	2
15	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	10	2	9
16	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	14	1	6
17	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	17	2	2
18	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	17	3	1
19	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	17	1	3
20	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	16	2	3
21	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	16	1	4
22	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	17	1	3
Total de	●	8	14	6	9	19	20	6	25	11	10	10	11	4	34		
Total de	●	1	4	1	0	7	25	1	7	2	1	0	39	6	19		
Total de	●	44	35	46	44	27	8	46	21	40	42	43	3	43	0		
		53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53		

51

<sup>51</sup> Pour des raisons de confidentialité et pour ne pas divulguer des informations concernant les ouvriers, les noms, les types de contrats, certains postes et fonctions ont été supprimés.

## 13.10 Annexe 10 : La définition de fonction des chefs d'équipes

### WC.OPS.SRT.03 Profil de fonction Chef d'équipe Recycling

<b>Département</b>	WP Coolrec	<b>Niveau</b>	N-4
<b>Cluster de compétences</b>	Management opérationnel	<b>Échelle</b>	
<b>Date</b>	19/05/2017	<b>Code de classification</b>	

#### Place de la fonction dans l'organisation

*L'organigramme de la section Coolrec est disponible en annexe ou peut être obtenu auprès de la division HRM.*

Le Chef d'équipe Recycling rend compte au supervisor production et assure la direction des opérateurs et des collaborateurs d'un site de tri.

Le Chef d'équipe Recycling entretient des contacts *internes* avec le supervisor production, les collaborateurs directs du site et les collègues de divisions auxiliaires (HR, SHEQ etc.).

Le Chef d'équipe Recycling entretient des contacts externes avec les chauffeurs de tiers, les fournisseurs et les clients, les prestataires de services liés aux ressources humaines et, le cas échéant, avec les organismes de contrôle.

#### Objectif de la fonction

La direction des collaborateurs et l'organisation des activités d'un site où ont lieu des activités de recyclage, de tri, de stockage et de transfert de déchets pour arriver à la réalisation des objectifs opérationnels.

#### Principales responsabilités résumées dans les activités clés

##### 1. Direction opérationnelle

- Dirige l'équipe sur la base de la politique établie
- Résout les problèmes au sein de l'équipe et dans les processus opérationnels, contribue le cas échéant à les résoudre.
- Fait preuve de proactivité, fait des propositions d'amélioration et de développement des méthodes de travail et des procédures.

##### 2. Processus et matériel

- Signale les défauts techniques au niveau des installations ou du matériel au service technique, les résout dans la mesure du possible et fait appel à des spécialistes en cas de pannes.
- Contrôle et répertorie les stocks du matériel nécessaire aux travailleurs (EPI, fournitures...) fait valider les commandes des ressources nécessaires auprès du supervisor production



### 3. Rapports et concertation

- Fait rapport au cadre dirigeant sur l'avancement et la réalisation des objectifs opérationnels (batch tests, audit...)
- Contrôle la qualité des opérations et procède aux adaptations nécessaires :
  1. Assurer le suivi de la qualité de la matière première ainsi que des produits sortants des lignes de production
  2. Communiquer et assure la prise en charge des problèmes qualités rencontrés. (sur les matières, mais aussi sur les objectifs de récupération des gaz)
  3. Réalise les échantillonnages suivant la procédure et le planning établi (AQL, composition des matières,...)
  4. Assure le rapportage des données qualités
  5. Assure le suivi des engins par les opérateurs désignés
  6. Assure le suivi de la propreté du site
  7. De manière générale, assure le respect des engagements SHEQ, des objectifs de productivité et fait des propositions d'améliorations

### 4. Direction

- Assure la direction hiérarchique de 20 à 25 ETP sur le site.
- Met à exécution la politique du personnel en matière d'absentéisme, d'évaluation et de développement en concertation avec la ligne hiérarchique.
- Dirige et accompagne les collaborateurs dans l'accomplissement de leurs tâches.

Fait évoluer le personnel en fonction de la matrice des compétences et si besoin demande des formations pour assurer une certaine flexibilité et une polyvalence du personnel.

- Etablit le planning hebdomadaire des opérateurs Recydel et Sofie en fonction de la matrice des compétences et des instructions du supervisor production.
- Demander les ressources nécessaires auprès des agences intérim qui sélectionneront les profils adéquats pour les post demandés en fonction de la matrice des compétences.

### 5. Généralités

- Organise des inspections des lieux de travail, des concertations sur le travail, vérifie si le règlement intérieur et les consignes de sécurité sont respectés.
- Contribue à l'engagement SHEQ et s'engage à l'honorer.
- Lorsque nécessaire, n'hésite pas remplacer ou aider leurs collègues pour assurer le bon fonctionnement de la production

## **Compétences**

### Cluster Management opérationnel

<b>Intégrité et engagement</b>	La volonté et la faculté d'adapter son propre comportement en fonction des besoins, des priorités et des objectifs de l'organisation. Agir d'une façon cohérente, dans le respect des normes et des valeurs.
<b>Sécurité</b>	Éviter les risques pour soi-même et les autres, l'environnement et la société.

<b>Qualité</b>	Est axé sur la fourniture de la qualité exigée par les standards et les procédures. Faire de cette qualité une priorité et l'améliorer là où c'est possible.
<b>Savoir-faire</b>	La faculté de résoudre des problèmes en se servant de ses connaissances, de son expérience et de son inventivité.
<b>Fiabilité et orientation service</b>	La faculté de tenir compte des demandes et des souhaits des clients et/ou de collègues et la fiabilité dans le respect des accords passés.
<b>Clarté dans la communication</b>	Assurer la bonne communication des instructions vers les opérateurs et des remarques des opérateurs vers la ligne hiérarchique. Au besoin, demande l'organisation d'une réunion Toolbox.
<b>Orientation solution</b>	Signaler les problèmes et les possibilités d'amélioration, et entreprendre les actions qui s'imposent en concertation avec le service technique et le supervisor production
<b>Leadership (d'équipe)</b>	Développer la collaboration et l'esprit d'équipe au sein d'un groupe en associant de manière effective les parties intéressées et les collaborateurs et en créant des situations gagnant-gagnant.
<b>Direction</b>	Diriger les collaborateurs dans l'accomplissement de leurs tâches et les stimuler en donnant un feed-back.

## Connaissances et expérience

- Niveau d'action et de réflexion MBO4 (BE: TSO/HSO)
- Est à même de reconnaître des flux de déchets inhabituels et dangereux.
- Connaît les conditions de qualité, les règles environnementales et les consignes de sécurité.
- Connaît les critères de dépôt et de traitement d'établissements de traitement.
- Connaît la procédure d'acceptation et de gestion des marchandises.
- 3 à 5 ans d'expérience dans la direction et la gestion d'un processus opérationnel.
- A suivi les formations et est en possession des certificats prévus dans la matrice de formation pour la fonction.

## Conditions de travail et risques









- Accomplit, le cas échéant, des tâches physiquement fatigantes, lors de chargements et de déchargements, de travaux sur du matériel ou dans le hall.
- Subit des nuisances liées à la poussière, aux odeurs et aux conditions atmosphériques.
- Entre en contact avec différentes sortes de déchets (dangereux).
- Risque lié à l'utilisation/la réparation d'une installation, à la présence dans le hall, porte des vêtements de protection.

## Données quantitatives











*Assure la direction hiérarchique de : 20 à 25 ETP*

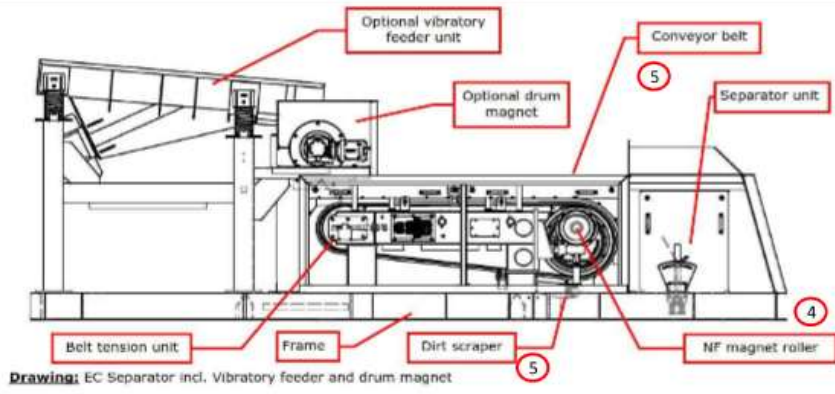
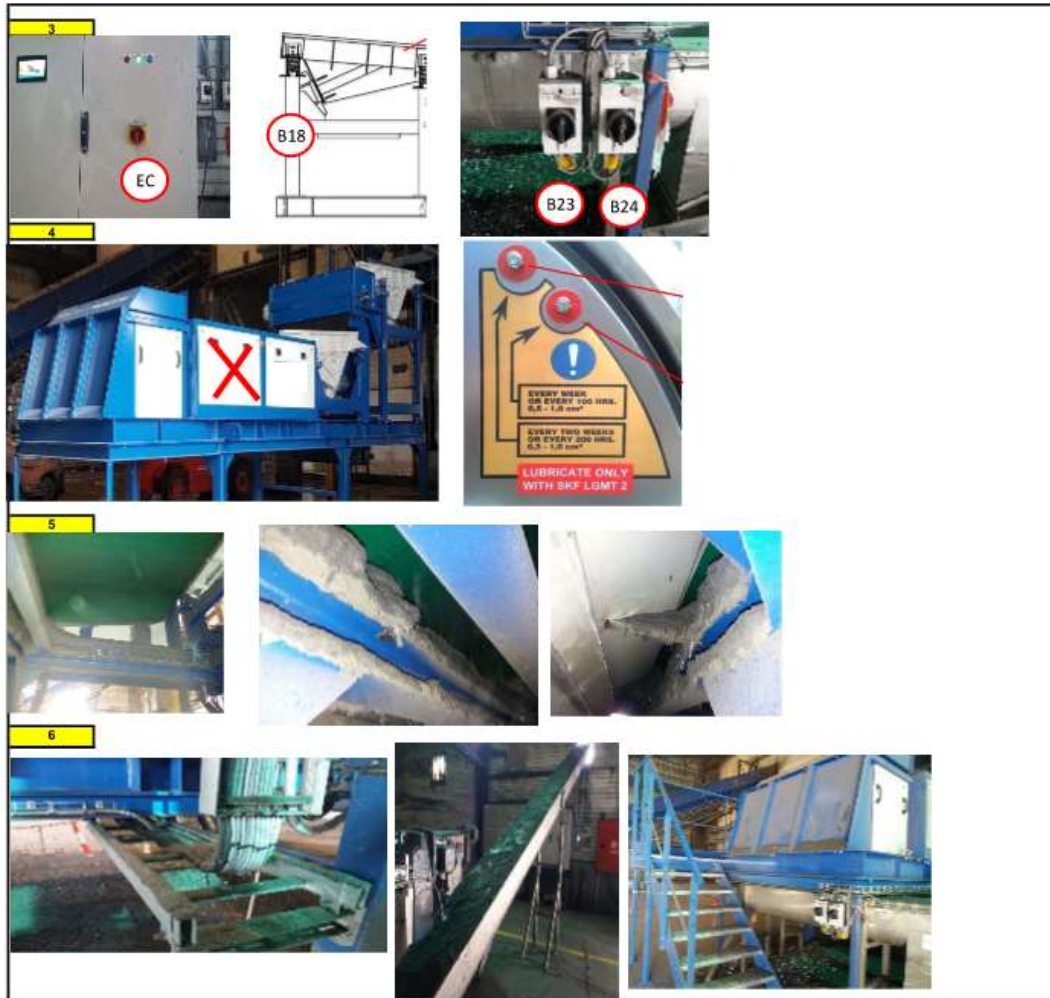
*Nombre de sites 1*

## 13.11 Annexe 11 : Exemple de procédure de travail

Nettoyage et graissage			Coolrec 	
Schéma d'élément de travail		Numéro :		Date : 18 juillet 2017
Destiné à	Production	<input checked="" type="checkbox"/> Travaux standard	<input type="checkbox"/> Proposition d'amélioration	<input type="checkbox"/> Énoncé du problème
				Approuvé par : Cédric Dupont
N°	Étapes de travail	Points clés et motif		
1 	Avant de commencer toute manipulation, veuillez porter vos EPI	Pour protéger vos yeux, vos mains et pour vous protéger des chutes de matière		
2 	Veuillez respecter les consignes de sécurité propre à la machine	Attention présence d'aimants et de champs magnétiques importants, risque pour la sécurité et de dommage sur le matériel		
3 	Veuillez mettre la machine en sécurité pour pouvoir travailler sans risque (voir procédure de consignation)	Couper la vis d'entrée et les vis de sortie. Couper l'interrupteur général de la machine (voir armoire électrique)		
4 	Graissage: Veuillez appliquer un coup de pompe à graisse au niveau du rotor	Toutes les 100h sur les petits roulements et toutes les 200h sur les grands roulements. Veuillez respecter le type de graisse SKF LGMT 2 (la pompe à graisse se trouve sur le châssis de la machine derrière le capo blanc) Les heures machines sont visibles sur le panneau de commande		
5 	En utilisant l'aspirateur (voir procédure correspondante) nettoyer la bavette du rouleau eddy-current ainsi que le dessous du tapis	Il est important que les bavettes et le tapis soient nettoyés correctement, car cela peut générer un encrassement qui va provoquer une usure importante du tapis et des rouleaux. Si cela n'est pas fait à 100%, il y a un risque de casse sur la machine.		
6 	Veuillez faire en sorte que le reste de la machine soit propre: bavettes, chemins de câbles, capot de vis, moteurs,...	Pour des raisons de propreté et de sécurité, il est primordiale que la machine reste dans un état impeccable. Dans le cas contraire, il ya des risques d'endommagement du matériel et des arrêts production importants.		
7 	Si vous constatez un défaut, une usure anormale, ou quelconque problème sur la machine, merci de le signaler à votre supérieur hiérarchique	Il est important que les problèmes soient connus le plus vite possible pour pouvoir intervenir avant la casse		

1					
2					



## Executive summary

Recydel is a recycling company which treats wastes from electrical and electronic equipments (WEEE) and fridges. Its turnover is about 15M€/y and has an EBIT of 1.6M€ (in 2016). The company is growing fast. Big investments, nearly 10% of the turnover, are done each year to improve the productivity and the quality. To ensure the success of its growth, the company needs to progress in its organization, in the skill sets of its employees and in the standardization of the work.

The first step of this research is to find a good qualitative method to analyze the organizational structure and make an initial assessment of the situation in terms of human resources, communication and cultural behavior inside the company.

Lot of importance will be given to the relationship between the workers in the data collected. How they work together? How they react when a problem occurs? Where are the tension points that should be resolve? What are the amelioration points in communication?

Suitable solutions will then be put in place to solve the issues found in the analysis. Topics like the assessment of employee's skill, the organization of trainings, defining objectives of certain functions and explaining the values of the company will be done. All these changes will have to bring a positive impact in terms of cultural organization of Recydel

In the end, the results will be evaluated and the solutions will be discussed to understand the ways of possible improvements. Recommendation will be done to keep on with the organizational changes of the company.