

LE GROUPE SODEBO : UNE ETI FAMILIALE FAIT DE L'APPRENTISSAGE LA CLÉ DE L'AUTONOMIE

Par

Marie-Laurence GOURAUD, Bénédicte MERCIER et Patricia BROCHARD

co-Présidentes de Sodebo

séance préparée et animée par Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS

En bref

Créée en 1973 par Simone et Joseph Bougro, charcutiers-traiteurs à Saint-Georges de Montaigu, l'entreprise familiale Sodebo est spécialisée dans les produits traiteur frais (salades, pizzas, PastaBox, sandwiches...). Depuis 2000, à la tête de l'entreprise française, Marie-Laurence Gouraud, Bénédicte Mercier et Patricia Brochard poursuivent le projet de leurs parents. Privilégiant l'intégration depuis toujours, l'entreprise fabrique une large partie des ingrédients qui entrent dans la composition de ses produits. Ceux-ci sont cuisinés sur un site unique de Vendée, en privilégiant la qualité et la fraîcheur. Les trois co-présidentes s'attachent à développer une forme d'apprentissage permanent permettant à chacun(e) de résoudre des problèmes à son niveau comme le suggère le modèle de la subsidiarité. L'autonomie acquise par les opérateurs sur les lignes qui participent à cette démarche s'est traduite par une plus grande résilience dans le cadre de la pandémie de la Covid-19.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Participants : Daniel Baroin, Jacques Boivin (club Mines stratégie), Katia Booth-Favarcq (consultante RH, formatrice et coach), Suzy Canivenc (Chaire FIT2), Michel de Virville (collège des Bernardins), Françoise Garcia (ANVIE), Catherine Gayda (I3), Aurélie Gillon (Capgemini), Hélène Guinard (Renault), Robert Mizrahi, Martin Richer (Terra Nova), Christelle Rigollier, Nathalie Thébault, Thierry Weil (Chaire FIT2).

Équipe d'organisation (FIT²) : Élisabeth Bourguinat, Barbara Toussaint, Thierry Weil

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



GROUPE RENAULT



Mäder



EXPOSÉ de Marie-Laurence GOURAUD, Bénédicte MERCIER et Patricia BROCHARD

Nous sommes les trois filles des fondateurs de Sodebo, Simone et Joseph Bougro, qui ont créé leur entreprise en 1973 à Saint-Georges de Montaignu, et nous l'ont transmise en 2000.

L'histoire de l'entreprise

Au départ, il ne s'agissait que d'une petite charcuterie. Tout a vraiment commencé le jour où nos parents ont dû mettre leur laboratoire aux normes sanitaires en vigueur. L'opération leur a coûté plus cher que prévu et, pour la rentabiliser, ils ont cherché à élargir leur clientèle.

Plusieurs grandes évolutions de la société leur ont été favorables : l'essor de la grande distribution, le fait que les femmes travaillaient de plus en plus hors de chez elles, ce qui leur laissait moins de temps pour cuisiner, ou encore la généralisation des réfrigérateurs. Inversement, l'histoire de l'entreprise a été continuellement marquée par des innovations venant répondre à l'évolution du mode de vie des consommateurs. Au départ, nos parents produisaient essentiellement de la charcuterie artisanale. En 1978, ils sont passés à des produits plus élaborés, avec de la pâtisserie charcutière (bouchées à la Reine, friends ou croissants au jambon). En 1997, ils ont lancé une pizza fraîche individuelle, puis des sandwiches en 1999. En 2009, Sodebo a été la première marque à proposer des pâtes fraîches que l'on pouvait réchauffer aux micro-ondes. À partir de 2015, nous avons également réalisé des pizzas à partager en famille. Une nouvelle innovation a vu le jour en 2012, des salades en plateau-repas puis, en 2019, des salades en bol.

Une belle réussite

Aujourd'hui, Sodebo emploie 2 500 personnes, fabrique un peu plus d'un million de produits par jour et réalise un chiffre d'affaires de 490 millions d'euros. Le siège, mais également les huit unités de production et les ateliers périphériques sont implantés à Saint-Georges de Montaignu, sur un terrain de 130 hectares. L'entreprise comprend 120 métiers différents car, dans un souci de maîtrise de la qualité et de fraîcheur des produits, l'ensemble des plats sont cuisinés sur place et une grande partie des ingrédients y sont également élaborés. Chaque jour, une centaine de camions partent de la plateforme d'expédition.

Les quatre principaux marchés sur lesquels nous opérons sont ceux de la pizza, de la salade préparée, des pâtes et du sandwich. Dans la grande distribution, nous sommes leaders sur ces marchés avec, par exemple, 58 % de parts sur les pizzas fraîches.

Nous cherchons à offrir un large choix de produits sains et savoureux, de très bonne qualité mais également accessibles, facilitant la vie des consommateurs au quotidien et leur apportant du plaisir. Notre positionnement en termes de rapport qualité/prix est le meilleur du marché. En France, un foyer sur deux achète des produits Sodebo et trois de nos produits ont été classés parmi les quinze meilleurs lancements de produits alimentaires : la gamme Salade & Compagnie, la gamme Pizza Crust et la gamme PastaBox.

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



La complexification de l'organisation

Au cours des trente dernières années, nous avons été confrontés aux difficultés que rencontrent toutes les entreprises connaissant une forte croissance.

Jusqu'à environ 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, notre organisation fonctionnait très bien. Tout le monde se parlait au sein de l'entreprise et les trois ou quatre services qui la composaient parvenaient à s'organiser de façon relativement simple pour créer des produits, les fabriquer et les vendre.

Comme chacun s'occupait un peu de tout et pas forcément de la même façon, des dysfonctionnements sont peu à peu apparus. Nous avons cru régler le problème en restructurant l'organisation autour du triptyque Définition de la stratégie / Déclinaison de la stratégie en plans d'action / Contrôle, et en créant des services support : achats, ingénierie, ressources humaines, gestion de projet, informatique...

Puis, la communication entre les différents services laissant à désirer, nous avons désigné à chaque service un interlocuteur au sein des autres services. Par exemple, au sein du service ingénierie, une personne était l'interlocutrice du service des ressources humaines, une autre celle des achats, une autre celle du commerce. Toutes ces interactions généraient de la complexité, et la gestion de cette complexité exigeait toujours plus de ressources. La mise en œuvre d'une décision relativement simple comme un changement de fournisseur, par exemple, prenait jusqu'à un an. En contrepartie, nous devons constamment chercher à faire des économies un peu partout.

Devant les difficultés rencontrées, les différents départements nous demandaient en permanence de clarifier leurs missions et responsabilités. Nous avons ainsi passé plusieurs années à réorganiser, décentraliser, recentraliser, redéfinir les missions, délimiter les responsabilités. Plus le "mammoth" grossissait, plus nous avons besoin de personnes supplémentaires pour gérer cette complexité. C'était un cercle infernal. Au passage, la machine se centrait de plus en plus sur elle-même et sur son propre fonctionnement, ce qui l'isolait, peu à peu, de ses clients. Nous étions focalisées sur la gestion de la complexité et nous avons oublié ce qui doit guider l'ensemble d'une entreprise, c'est-à-dire la satisfaction du consommateur.

De plus, ce système était devenu une machine à burnout car les collaborateurs, au départ plein d'énergie, constataient que, dans cette organisation, ils pouvaient à peine bouger le petit doigt.

Le principe de subsidiarité

Il y a deux ans de cela, dans le cadre d'un club APM (Association Progrès du management), nous avons rencontré Jacques Chaize, un spécialiste du Lean management. Il nous a expliqué le principe de subsidiarité, c'est-à-dire le fait que les problèmes rencontrés doivent se résoudre au plus près du terrain, ce qui suppose un changement complet de perspective.

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



On se représente habituellement l'entreprise sous la forme d'une pyramide, avec le patron et ses directeurs en haut, les opérateurs en bas et, entre les deux, les managers intermédiaires. Le principe de subsidiarité se traduit par l'inversion de cette pyramide. Ce sont désormais les opérateurs qui sont en haut de la pyramide, et les managers qui sont à leur service. Les opérateurs se voient notamment confier une responsabilité cruciale, celle d'arrêter la ligne de production quand survient un problème important de non-qualité ou de sécurité. L'opérateur qui a stoppé la ligne fait alors appel à son manager pour l'aider à résoudre la difficulté rencontrée.

La première tâche du manager est de s'assurer que le problème détecté par l'opérateur est clairement identifié. Souvent, chacun a un point de vue différent sur la question et on ne peut pas résoudre un problème tant qu'on ne s'est pas mis d'accord sur sa nature. Or, la tentation est de passer tout de suite à la recherche de solutions. Il faut prendre le temps de remonter la chaîne de causalité et d'identifier la racine du problème. Cela nécessite de passer en mode apprentissage pour observer, mesurer et analyser les phénomènes : « *Qu'est-ce qui se passe exactement ? Avec quelle périodicité ?* »

Le fait de commencer par identifier le problème et s'efforcer de le comprendre en profondeur au lieu de se précipiter vers la recherche de solutions conduit généralement à prendre en considération des éléments qu'on ne maîtrise pas bien, et à la nécessité de faire de nouveaux apprentissages, ou de réaliser des expériences pour tester des solutions. Or c'est la meilleure façon d'acquérir de nouvelles compétences. C'est par la résolution de problèmes que l'on acquiert de nouveaux savoirs, beaucoup plus qu'en écoutant une leçon en salle.

Au cours de ce travail d'analyse des problèmes, le manager doit également aider les opérateurs à découper les gros problèmes en plusieurs petits problèmes, qui seront plus faciles à résoudre et pourront l'être plus rapidement, ce qui permettra d'éviter qu'un dysfonctionnement s'installe dans la durée.

Ensuite vient l'étape de la résolution du problème, à laquelle les opérateurs peuvent contribuer en apportant leur expérience et leur ressenti. Le manager peut également faire appel à d'autres managers ou à des experts issus d'autres services ; c'est ce que l'on appelle la chaîne d'aide.

Dans toute cette démarche, les managers intermédiaires doivent être accompagnés pour ne pas être mis eux-mêmes en difficulté. Longtemps, nous avons eu tendance à protéger les managers, en sorte que les opérateurs pouvaient avoir l'impression d'une chape de plomb pesant sur eux. Désormais, l'objectif n'est plus de protéger les managers, mais nous ne devons pas pour autant les mettre en difficulté. C'est donc toute la ligne managériale et les experts de l'entreprise qui doivent contribuer à la chaîne d'aide.

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Les marches gemba

Pour que ce renversement de perspective s'opère et que l'entreprise puisse se transformer, il faut que les dirigeants eux-mêmes changent de posture au préalable, sans quoi le système sera toujours le plus fort.

Pour nous aider à renoncer au triptyque classique Stratégie / Plan d'action / Contrôle, Jacques Chaize nous a initiés aux marches *gemba*. Le mot japonais *gemba* signifie "le véritable endroit", "là où se trouve la réalité". Les marches *gemba* consistent à se rendre sur le terrain pour prendre conscience de ce que le système organisationnel produit concrètement. Cela peut être dans les différents services de l'entreprise mais aussi chez les clients. Dans les enseignes, par exemple, nous observons comment nos produits sont présentés, comment les consommateurs se comportent devant le rayon, et nous demandons aux responsables du rayon et du magasin quelles difficultés ils rencontrent avec notre entreprise et comment nous pourrions répondre mieux à leurs besoins.

Notre première marche *gemba* a été consacrée à notre service consommateurs. En nous rendant sur place, nous avons compris que les membres de ce service s'occupaient davantage de protéger l'entreprise que de répondre aux réclamations des consommateurs. Certes, lorsqu'un client les appelait, ils lui expliquaient qu'ils allaient tout faire pour résoudre le problème qu'il avait signalé mais, ensuite, lorsqu'ils transmettaient l'information aux lignes de production, ils avaient tendance à l'édulcorer, à la noyer dans des statistiques ou des moyennes, de façon à atténuer l'effet que les propos éventuellement assez vifs du client pourraient provoquer. Aujourd'hui, ce service a pour consigne de transmettre aux lignes de production les réclamations des clients telles qu'il les reçoit, dans leur éventuelle brutalité, ce qui permet aux opérateurs de comprendre l'importance de bien effectuer leur travail. Les réclamations sont également remontées aux managers, car les opérateurs ne sont pas les seuls responsables de la qualité de leur travail : ils doivent faire de leur mieux, mais leurs managers doivent leur apporter ce dont ils ont besoin pour bien travailler.

Nous réalisons désormais deux marches *gemba* par semaine, l'une ensemble, le lundi après-midi, l'autre séparément dans le cours de la semaine.

Apprendre à apprendre

Lors des marches *gemba*, nous devons adopter une posture d'apprentissage et de questionnement : « *Qu'est-ce qui te pose problème dans ton travail quotidien ?* » « *Qu'est-ce qui a changé et te crée éventuellement des difficultés ?* » « *Comment as-tu résolu tel problème ?* » « *Quel raisonnement as-tu tenu pour analyser la situation ?* » « *Qu'as-tu appris en traitant ce problème ?* »

Parfois, nous découvrons des aberrations et nous devons réussir à tenir notre langue, y compris quand ces aberrations entraînent de l'inconfort ou de la souffrance pour les collaborateurs. Récemment, par exemple, nous avons fait une *gemba* auprès des agents de sécurité. Lorsque de nouveaux intérimaires se présentent, à cinq heures du matin ou à une heure de l'après-midi, ce sont les agents de sécurité qui les accueillent, réalisent les enregistrements biométriques et leur remettent leur carte d'accès.

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Cette organisation venait d'être mise en place à la suite du départ en retraite de la personne qui s'en occupait précédemment. Nous avons constaté que l'appareil de biométrie n'était pas positionné au bon endroit, de sorte que l'agent devait emmener les intérimaires jusqu'à l'appareil, pendant que les suivants patientaient plusieurs minutes avant de pouvoir entrer. Pour nous, c'était difficile de ne pas réagir ! Pourtant, il est très important de ne pas intervenir, d'attendre que chacun apprenne par lui-même et, en attendant, de nous mettre, nous-mêmes, en posture d'apprentissage : si nous n'en sommes pas capables, comment le demander à nos collaborateurs ?

À la fin de la marche gemba, nous devons rituellement demander aux membres de l'équipe si ces échanges leur ont apporté quelque chose et quelles sont les prochaines avancées qu'ils aimeraient réaliser, mais nous devons nous arrêter là et ne surtout pas leur proposer des solutions. Nous ne sommes pas là pour suggérer comment résoudre les difficultés, mais pour encourager les collaborateurs à le faire et pour les féliciter quand ils y parviennent. En aucun cas il ne s'agit de les évaluer ni d'évaluer leurs résultats, mais de comprendre quelles initiatives ils ont prises et de quelle façon cela leur a permis de résoudre des dysfonctionnements.

Mettre le système en tension

Cette démarche d'apprentissage a pour corollaire la nécessité de mettre le système en tension, sans quoi, face à un problème, la tentation est de le contourner plutôt que de le résoudre.

Par exemple, l'une des lignes de production a besoin de matières premières qui sont fabriquées sur un autre site. Si ce dernier rencontre des difficultés et ne livre pas les matières en question, l'atelier est mis en difficulté. Face à ce risque, la solution la plus tentante consiste à constituer davantage de stocks, mais ces stocks supplémentaires nécessitent de la place, des investissements, de la maintenance. En d'autres termes, ils représentent un gaspillage de ressources. Une autre solution consiste à adopter le principe du flux tendu et à chercher à comprendre pourquoi, de temps en temps, se produisent des ruptures d'approvisionnement.

On peut définir le Lean comme un outil permettant de rendre les problèmes visibles, les gros comme les petits, et obligeant les équipes à les résoudre au lieu de les contourner. Plus personne ne peut se cacher derrière un écran d'ordinateur, ni s'abriter derrière des moyennes ou des statistiques qui masquent la réalité. En 2003 a eu lieu une terrible canicule qui a provoqué 19 000 morts. Pourtant, si l'on s'en tient à la moyenne annuelle des températures, cette année n'a pas été plus chaude que la précédente ou la suivante. Dans le Lean, l'identification de chaque problème, même petit, est importante car elle rend visible un dysfonctionnement qui, s'il n'est pas traité, risque de s'aggraver.

On pourrait craindre que cette démarche génère du stress et de la souffrance pour les collaborateurs. En réalité, cette mise en tension est constructive car elle permet de se poser les bonnes questions, de résoudre les problèmes et d'opérer de nouveaux apprentissages, ce qui engendre du plaisir et donne confiance en soi. Bien sûr, devoir gérer un système en tension n'est pas parfaitement confortable mais, en définitive, c'est moins stressant que de se retrouver tous les jours avec les mêmes problèmes, dont

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



la résolution, de plus en plus compliquée, est repoussée en permanence à plus tard, et de devoir malgré tout réussir à produire, au prix de nombreuses contorsions.

De plus, dans le cas où l'on contourne le problème, la pression repose sur les opérateurs, alors que, lorsque ceux-ci décident d'arrêter la ligne et d'affronter la difficulté, ils font appel aux managers intermédiaires et c'est alors sur ces derniers que la pression s'exerce, en sachant qu'ils disposent de ressources auxquelles les opérateurs n'ont pas accès. Les opérateurs ne sont ainsi plus seuls face à leur problème : toute la chaîne d'aide entre en action.

Paradoxalement, quand le système que nous venons de décrire est bien rodé, les gens sont presque contents quand ils rencontrent une difficulté : « *Chouette, un problème !* » Cela les incite même à abaisser leurs critères pour identifier les problèmes, comme on profiterait de la marée basse pour mieux voir les rochers cachés sous l'eau.

La nécessité d'avancer progressivement

Il y a deux ans que nous avons commencé à mettre en œuvre le principe de subsidiarité, sur environ 15 % des lignes de l'usine. Nous avançons de façon très progressive, non seulement parce que cette mesure nécessite des aménagements concrets (à commencer par le fait d'implanter, tout le long des lignes de production, des boutons d'arrêt ainsi qu'un *andon*, c'est-à-dire un système lumineux par lequel les opérateurs signalent au manager le ralentissement ou l'arrêt de la ligne) mais aussi parce qu'elle représente un changement culturel très important, que l'on ne peut pas imposer simultanément à toute l'entreprise.

Par exemple, il faut s'assurer que, lorsque les opérateurs arrêteront les lignes de production, les managers les féliciteront de leur initiative au lieu de leur reprocher d'avoir dégradé la productivité. Il faut aussi avoir défini au préalable ce qu'est un problème de non-qualité ou de sécurité (par exemple, « *Lorsqu'une sauce comprend un produit issu de la recette précédente* », « *Lorsque le froid n'est plus au niveau attendu* », « *Lorsqu'un pot de PastaBox n'est pas suffisamment rempli* », etc.) Il est important que l'opérateur dispose de critères précis afin de ne pas être mis en difficulté ou stressé par la décision à prendre. Il faut également construire à l'avance la chaîne d'aide qui permettra au manager de réunir les informations dont il a besoin et de trouver la solution.

Pour toutes ces raisons, nous commençons par mettre en œuvre le dispositif sur quelques lignes et par le sécuriser avant de le déployer sur de nouveaux secteurs. Cela dit, la progression n'est pas linéaire. Entre des périodes où nous avons l'impression que la transformation est compliquée, nous observons des moments de bascule : tout d'un coup, les gens adhèrent à la démarche et celle-ci se diffuse plus vite. L'ancien responsable d'une des unités qui ont adopté cette méthode étant devenu le responsable industriel de l'entreprise, il s'emploie désormais à "poser des briques" dans les différentes unités.

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



La gestion de la Covid-19

Le 16 mars 2020, avec le déclenchement du premier confinement, nous avons perdu instantanément 75 % de notre chiffre d'affaires sur les sandwiches et les salades. Le fait d'avoir initié depuis quelque temps la démarche du Lean dans l'entreprise et d'avoir pris l'habitude de gérer les problèmes au fur et à mesure de leur apparition avait instauré une forme de résilience. Comme, en l'occurrence, le problème était très clairement identifié, une très forte cohésion s'est exprimée pour y faire face : tout le monde allait dans le même sens. C'était incroyable ! Des choses qui ne s'étaient pas produites pendant dix ans se sont déclenchées en un seul jour.

Le risque, après de telles périodes de surchauffe, est de "s'endormir" quand on revient à des situations plus normales, où tout semble bien se passer et où l'on est tenté de ne pas y regarder de trop...

DÉBAT

S'entendre à trois

Un intervenant : *Êtes-vous toujours du même avis, toutes les trois, ou y a-t-il des débats entre vous ?*

Oratrices : Souvent, l'une de nous comprend un problème avant les autres, mais nos discussions sont toujours positives car nous nous centrons sur le problème plutôt que sur les personnes. Le débat nous oblige à chercher un consensus, et cette recherche nous conduit à mieux comprendre le problème en question.

Le choix de la méthode

Int. : *Comment avez-vous choisi la méthode mise en œuvre ?*

Oratrices : Nous nous épuisons à réorganiser l'entreprise en permanence et à mobiliser toujours davantage de ressources sans obtenir de résultats, voire en dégradant encore le fonctionnement de l'entreprise.

Nous avons fini par comprendre que nous étions sur la mauvaise voie. Nous ne croyions pas au modèle tayloriste, mais pas davantage au modèle de l'entreprise libérée. Comme probablement 95 % des chefs d'entreprises, nous étions profondément convaincues de l'importance de mettre la subsidiarité et la responsabilité au cœur de l'entreprise, mais toute la question était de savoir comment y parvenir. Pendant dix ans, nous avons testé de nombreuses méthodes.

Par exemple, nous avons initié les collaborateurs au co-développement, qui consiste à réunir un groupe de personnes rencontrant les mêmes problématiques professionnelles et à utiliser l'intelligence collective pour trouver des solutions à leurs problèmes communs, grâce à l'écoute et aux témoignages de chacun des participants. Cette démarche a contribué à créer une bonne ambiance et

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



a incité les gens à travailler davantage ensemble, mais pas forcément sur les bons sujets, en sorte que, malgré leurs efforts, le système ne bougeait pas.

Notre rencontre avec Jacques Chaize a été déterminante. Comme nous, il avait testé le codéveloppement dans son entreprise et fait appel à des consultants extérieurs, sans grand effet. C'est lui qui nous a donné envie de nous lancer dans le Lean, même s'il nous avait prévenues que nous allions « *prendre des claques* ». De fait, lors de ce parcours Lean, nous avons pris conscience que, sans nous en rendre compte, nous étions parfois cruelles avec nos salariés, dans le sens où certains devaient parfois effectuer leur travail dans un système qui ne leur permettait pas de le faire correctement.

Int. : *Est-ce vous, ensuite, qui vous êtes chargées "d'évangéliser" le reste de l'entreprise, ou les top managers participaient-ils aussi à cette formation ?*

Oratrices : Ce terme d'*évangéliser* est bien choisi car certains de nos managers disaient que nous avions « *changé de religion* » ! Nous nous sommes formées les premières, car il fallait que nous ayons vraiment confiance dans la "mécanique" que nous allions mettre en œuvre avant de nous lancer dans cette démarche. L'objectif est en effet de transformer l'entreprise en profondeur, même si c'est progressivement. Par la suite, les managers s'y sont mis également et environ une vingtaine d'entre eux ont déjà suivi une formation de longue durée à l'Institut Lean.

L'approche RSE

Int. : *La responsabilité sociétale des entreprises fait-elle partie de vos préoccupations ?*

Oratrices : Nous avons créé un service développement durable pour coordonner le travail qui se faisait sur ces questions dans chacun des métiers.

Le premier axe sur lequel nous nous sommes mobilisés était l'amélioration de nos produits sur le plan nutritionnel. Nous avons été parmi les premiers, dans notre domaine, à mettre en œuvre le Nutriscore, et 30 % de nos gammes ne comprennent aucun additif.

Un deuxième axe de développement durable est le bien-être des salariés. Nous nous sommes rendu compte rétrospectivement que, tout en considérant le bien-être de nos salariés comme un élément clé et moteur, nous n'allions pas suffisamment loin dans l'observation des conditions de travail dans leur globalité, ni dans leur analyse en profondeur.

Le troisième axe est la protection de l'environnement : nous essayons de réduire notre consommation d'eau et d'énergie, de tendre vers le zéro déchet en développant l'économie circulaire en interne, et par ailleurs nous avons supprimé les couverts en plastique dans tous nos produits.

Int. : *Envisagez-vous de devenir une entreprise à mission ?*

Oratrices : Nous privilégions le "faire" à l'affichage d'un label...

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Subsidiarité et rentabilité

Int. : *Comment trouver un équilibre entre le souhait de favoriser la subsidiarité et l'impératif de rentabilité ?*

Oratrices : En principe, après un moment de turbulences, le système devient vertueux et ne coûte pas plus cher qu'une autre approche. Le fait d'aborder les problèmes sous l'angle de la qualité, des délais et de la sécurité plutôt que sous l'angle des coûts agit aussi sur les coûts en permettant d'éviter les grosses crises et le gaspillage.

Fondamentalement, les salariés n'ont qu'une envie, fabriquer de bons produits. Si on leur donne les moyens de le faire, cela leur procure de la fierté et, plus ils se sentent fiers de leur travail, plus ils sont capables d'aller loin.

La mesure des résultats

Int. : *Comment mesurez-vous les résultats de la transformation ?*

Oratrices : Sur les lignes concernées, nous avons réduit le délai de fabrication grâce à la mise en tension, ce qui augmente d'autant la fraîcheur des produits pour le consommateur. Au passage, la réduction des stocks intermédiaires a entraîné une diminution des pertes.

De plus, cette démarche a permis d'atténuer les conflits : comme les problèmes sont vraiment traités, les collaborateurs sont plus sereins. La plus forte source de stress pour un opérateur, c'est que tout s'impose à lui : il ne peut faire autrement que subir les dysfonctionnements provoqués par le système. De ce point de vue, l'andon fait vraiment baisser la tension.

Nous avons enfin constaté que, sur ces lignes, le redémarrage après la crise de la Covid-19 a été plus facile.

Int. : *Aviez-vous défini des ICP (indicateurs clés de performance) à l'avance ?*

Oratrices : Notre unique objectif était d'améliorer la fraîcheur des produits et, pour cela, de baisser notre stock de produits finis, avant le départ chez nos clients, de 1,8 jour à 1,2.

Int. : *Cette nouvelle approche se traduit-elle par une modification de votre système d'évaluation annuelle des performances des collaborateurs ?*

Oratrices : Nous ne nous sentons pas très à l'aise avec les dispositifs d'évaluation annuels, trop éloignés de la réalité de terrain. L'intérêt du Lean est de mettre en œuvre une gestion au quotidien, au plus proche des personnes.

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Étendre la démarche aux autres services ?

Int. : *Vous avez indiqué que cette approche a été mise en œuvre sur environ 15 % des lignes. Envisagez-vous d'étendre l'andon aux autres départements de l'entreprise, par exemple au service clients ?*

Oratrices : À terme, nous avons l'intention de diffuser cette approche dans l'ensemble des services. D'ores et déjà, au service clients, par exemple, chaque réclamation fait l'objet d'une analyse par l'équipe de production pour comprendre ce qui s'est passé et comment le problème peut être résolu, puis d'un retour vers le service clients, et il peut arriver que ce dernier appelle le consommateur pour lui faire part de ce retour.

Bien sûr, la mise en place du Lean management dans les différents services ne se traduira pas forcément par la mise en place d'un andon mais, par exemple, une personne du développement qui se heurterait à un problème difficile à résoudre sur un projet (en matière de fabrication ou de coût, par exemple), pourra actionner la mise à l'ordre du jour de cette question lors de la réunion hebdomadaire du comité exécutif, et ainsi se faire aider pour réorienter le projet.

Une approche transposable dans une grande entreprise ?

Int. : *Je suis très impressionné que vous ayez réussi à donner un tel pouvoir aux opérateurs. En revanche, il me semble impossible d'en faire de même dans une entreprise de grande taille comme Renault, par exemple.*

Oratrices : Il est probable que la difficulté augmente avec la taille de l'entreprise, d'autant que le premier défi est de faire en sorte que la direction et le management changent de posture...

Apprendre à tenir sa langue

Int. : *Vous avez souligné la nécessité de tenir votre langue lors des marches gemba, même lorsque vous constatez des aberrations. Vous faites-vous accompagner pour cet apprentissage ?*

Oratrices : Oui, nous avons une session de formation une fois par mois. Sans cela, nous ferions sans doute fausse route très rapidement...

Cela dit, les outils nous aident à nous discipliner. Pour les marches *gemba*, par exemple, nous avons une liste type de questions à poser, par exemple « *Qu'est-ce qui, d'après vous, est le plus important pour le client ? Quand avez-vous l'impression de faire de la qualité ou de la non-qualité ? Si vous avez un premier problème à résoudre, ce serait lequel ?* » et nous nous efforçons de rester dans ce cadre. Naturellement, de temps en temps, nous nous laissons aller à une remarque du type « *Je ne devrais pas vous le dire, mais est-ce que vous avez pensé à tel aspect ?* » Dans ce cas, nous essayons de nous raccrocher à notre liste de questions.

Le fait d'être trois et d'effectuer des marches *gemba* ensemble est également précieux. Chaque fois, nous débriefons la façon dont nous nous sommes comportées et les erreurs que nous avons pu commettre. Il y en a toujours une qui dit aux autres : « *Attendez ! Ça ne va pas du tout. On est*

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



retombées dans nos schémas d'avant ! Avant de chercher la solution, il faut qu'on mesure le phénomène et qu'on remonte aux causes racines ».

Le rôle des managers intermédiaires

Int. : *Cette transformation a-t-elle provoqué des départs volontaires, que ce soit dans la ligne managériale ou chez les opérateurs ?*

Oratrices : Oui, en particulier dans la ligne managériale.

Int. : *Avez-vous essayé de discuter avec les démissionnaires, afin de comprendre les raisons de leur départ ?*

Oratrices : Chaque fois qu'une personne quitte l'entreprise, elle a un entretien soit avec le service des ressources humaines, soit avec l'une d'entre nous. Les motifs peuvent être très divers. Certains n'adhèrent pas au nouveau modèle. D'autres sont nostalgiques de l'époque où l'entreprise était de plus petite taille et où les relations en interne étaient plus simples. Devant la perspective d'un nouveau changement, ils préfèrent essayer de retrouver un emploi dans une entreprise de petite taille.

Il faut avoir à l'esprit que, si certaines personnes quittent l'entreprise à cause de ce nouveau modèle, d'autres l'auraient sans doute quittée si nous n'avions rien changé à une situation qui générerait de la souffrance pour elles.

Int. : *Tout l'enjeu de ce type de transformation est de réussir à construire une nouvelle légitimité pour les managers intermédiaires, qui sont, malgré tout, assez bousculés dans ce genre d'opération.*

Oratrices : Le rôle que leur réserve le Lean, c'est de se mettre au service des opérateurs et, lorsqu'ils y parviennent, cela leur donne comme une ampleur nouvelle. C'est beau à voir ! Cela dit, c'est une question pour laquelle nous n'avons pas toutes les réponses.

Int. : *À terme, ce dispositif ne permet-il pas de faire l'économie des managers intermédiaires ?*

Oratrices : Il faut veiller à ne pas faire reposer toute la responsabilité sur les opérateurs, car cela représenterait une pression trop forte. Leur rôle est de fabriquer de bons produits, ce qui est déjà une très belle mission. La responsabilité du manager est de porter le travail de compréhension et de résolution des problèmes, avec les opérateurs mais également avec les experts qu'il peut mobiliser, et enfin de veiller à la mise en œuvre des solutions. Sa place au sein de l'équipe n'est donc pas remise en cause.

Pour plus d'informations sur la chaire, vous pouvez cliquer [ici](#).

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :

