



Autonomie, Responsabilité, Compétence : pour plus de performance et de sérénité

Patrick Lefranc
Directeur Général



Les Délices du Valplessis sont spécialisés dans la fabrication de glaces et sorbets : 35 millions de litres sortent chaque année de leurs ateliers, dans lesquels travaillent 150 à 220 personnes au plus fort de la saison. L'usine est dotée d'un outil de production moderne et performant ; l'entreprise affiche une croissance régulière d'environ 2% par an. Pourtant, jusqu'à cette année dans les ateliers, le mode de fonctionnement axé historiquement sur la réactivité aux pannes et aux dysfonctionnements, générait du stress et une moindre efficacité, comme nous l'explique Patrick Lefranc, Directeur Général de l'entreprise.

"L'organisation théorique telle que décrite dans les fiches de poste, n'était pas l'organisation mise en pratique : dans les faits, **chaque échelon avait tendance à accomplir les missions de l'échelon du dessous !"** Par exemple, le démarrage des lignes de fabrication était effectué par les Pilotes de production (Chefs d'équipes) et non par les Conducteurs de lignes ; de la même manière, les évaluations et entretiens annuels des Conducteurs de lignes étaient réalisés par les Responsables d'unités (Responsables d'ateliers) et non par les Pilotes de production, pourtant N+1 des Conducteurs de lignes...

"Par ailleurs, lorsqu'un dysfonctionnement survenait sur une ligne de fabrication, Production et Maintenance avaient

tendance à se rejeter la faute au lieu de rechercher ensemble des solutions ! Cela engendrait une perte de temps, d'efficacité, et des pics de stress qui m'étaient régulièrement remontés en Comité d'entreprise".

En 2014, les Délices du Valplessis lancent le projet ARC (Autonomie, Responsabilité et Compétence) pour **remettre chacun 100% dans son poste** : *"dans un marché plus difficile et plus concurrentiel, nous devons impérativement optimiser l'organisation pour réduire significativement le nombre de dysfonctionnements et pour retrouver un peu de sérénité au sein de l'usine"*.

Pour atteindre cet objectif, le travail s'effectue avec l'appui de Quaternaire et au plus près du terrain, à commencer par

la phase d'écoute et d'observation : **"il était indispensable d'aller à la rencontre des opérateurs, d'être là comme eux, à 4h00 du matin pour démarrer les lignes de fabrication"**. C'est d'ailleurs cette même présence sur le terrain qui, quelques mois plus tôt, dans le cadre d'une mission sur l'amélioration des pratiques de maintenance, a permis de détecter le glissement des responsabilités et d'alerter la Direction. **"Cette prise directe avec la réalité est indispensable pour identifier les bonnes pratiques et difficultés rencontrées ; c'est la première étape pour faire évoluer les choses"**.

Sur la base du diagnostic ainsi établi, Responsables d'unité, Pilotes de production et Conducteurs de lignes sont recentrés sur leurs missions originelles, qui au passage sont clarifiées.

Une journée type est par exemple mise en place pour les Pilotes de production qui avaient tendance à se laisser happer par l'opérationnel : *"nous les avons formés à la résolution de problèmes et avons renforcé leur dimension managériale"*; des rituels d'animation sont désormais instaurés avec un système de Management Visuel : les pilotes apportent aujourd'hui une véritable valeur ajoutée à leur équipe.



Salle dédiée à la résolution de problèmes. C'est dans cette configuration que les équipes se réunissent pour trouver des solutions aux difficultés rencontrées sur la ligne de fabrication. Aux murs sont rappelées les différentes phases de la résolution de problèmes. *"Avant, une panne était forcément l'affaire de la Maintenance et les réflexions étaient trop cloisonnées"* ; aujourd'hui, les solutions sont trouvées de manière collégiale : *"mauvais calibrage d'une recette, qualité de la matière première ou des conditionnements : au-delà de la Production, il y a souvent nécessité de mettre plusieurs métiers autour de la table, comme la R&D ou les Achats"*. Au-delà de la Production et de la Maintenance, la technique de résolution de problèmes comme facteur d'amélioration continue est désormais au cœur des modes de fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise.

Les Conducteurs de lignes sont également accompagnés pour monter en compétences. Malgré tout, le changement n'est pas toujours facile à accepter : *"nous avons rencontré des freins, en particulier lorsqu'il a fallu faire démarrer les lignes par les Conducteurs de lignes, exemple emblématique du projet... Cela impliquait d'arriver plus tôt (4h00 au lieu de 4h30), avec des conséquences aux plans social et humain"*. Réticences par principe, peur de ne pas y arriver, stress : pour accompagner ce changement, les

Pilotes de production ont été très impliqués, et derrière eux, toute la ligne hiérarchique, jusqu'au Directeur Général. *"Pour mesurer la montée en compétences, nous avons mis en place une fiche d'évaluation : tant que la maîtrise du démarrage n'était pas totale, l'accompagnement continuait. Quand il y avait des résistances plus marquées, nous montions au créneau ; nous avons été particulièrement présents au moment de la mise en œuvre de ce changement"*.

"Bien dans mon poste ?"

Oui pour **93%** des
salariés interrogés



Avant, pendant et au terme de la démarche, les Conducteurs de lignes ont été interrogés sur la façon dont ils vivaient le démarrage de leur ligne. En moyenne, fin août 2015, tous ateliers confondus, cet "indicateur de sérénité" était établi à 93% (contre 50% dans certains ateliers avant la démarche).

En moins d'un an, à force de pédagogie, de courage, d'accompagnement et d'implication de la ligne hiérarchique jusqu'à son plus haut niveau, les conditions de fonctionnement des lignes de production se sont très nettement améliorées.

Pour preuve : **le nombre d'heures de dysfonctionnements a été réduit de 66%** et le taux d'efficience a progressé sensiblement.

Nombre d'heures de dysfonctionnements

7267

Saison 2014

2457

Saison 2015

Les équipes Maintenance ne sont plus sollicitées pour de "petits problèmes" ; l'équipe de Production est désormais responsabilisée sur l'identification et le traitement des dysfonctionnements, ce qui était avant "l'affaire de la Maintenance".

"Pour atteindre ces résultats, nous avons utilisé des outils simples, dans une approche avant tout pragmatique" : pour Patrick Lefranc, ce sont les clés de l'appropriation du changement par les équipes. "Le fait d'avoir travaillé avec le terrain est aussi un facteur de succès. L'impulsion est venue d'un partage avec le Responsable de Production sur la nécessité d'apporter de l'amélioration continue dans notre système, et très vite les équipes se sont appropriées les nouvelles façons de faire, à commencer par l'encadrement ; cela a favorisé une diffusion rapide des bonnes pratiques au niveau des lignes et dans l'ensemble de l'entreprise, pour améliorer notre performance et gagner en sérénité : deux sujets qui me tenaient à cœur dès le lancement du projet ARC".



Les Délices du Valplessis sont l'une des 64 usines qui constituent Agromousquetaires, le pôle industriel du groupement des Mousquetaires, connu pour ses enseignes de distribution Intermarché et Netto. Dans ses 4 ateliers de fabrication, plus de 500 références de glaces et sorbets sont élaborées, du bac de 0,9 à 5 litres aux spécialités (nougat glacé, bûche de Noël) et formats individuels (cônes, bâtonnets). Ses produits sont distribués en grande distribution (à commencer par les enseignes du groupement), en restauration hors foyer via des grossistes, ainsi que dans les circuits de distribution spécialisés.