

LES ENTREPRISES ONT LA PAROLE

Témoignage

Interview de Mr Jean-Pierre ROPARS, Président de **Monique RANOU SAS**

Quelle était la situation de votre entreprise avant de faire appel à artésial consultants ?

De l'amélioration on en faisait avant au coup par coup. Si par exemple nous avions une crise ou si on était en limite de capacité ou tout autre problème, on a toujours trouvé des solutions en se focalisant sur le problème qui nous l'imposait. Mais comment généraliser cette capacité en une recherche permanente de solutions ? Tout part de là.

La productivité était fondée avant sur l'investissement mais cela a ses limites. Il fallait optimiser les investissements déjà réalisés pour trouver des capacités supplémentaires. Pour cela il fallait une approche nouvelle.

Je l'ai fait parce que l'entreprise était déjà dans une culture de participation des salariés, sur la démarche qualité, les conditions de travail, etc, mais il fallait aller plus loin en particulier avoir des idées d'amélioration au niveau du terrain.

Au départ on a travaillé en priorité sur la production mais à terme ce sera sur tous les services

Quels étaient les enjeux ?

- En termes économiques : les coûts de main d'œuvre et les gains matière.
- Avoir la capacité de se développer sur de nouveaux marchés.
- Actionner un bon fonctionnement entre la production et la maintenance.
- Fédérer les deux services sur des objectifs et des urgences communes.

Quel délai vous donniez-vous pour résoudre ces problèmes ?

Au départ je n'avais pas de vision ou échéance claire, c'était jouable sur environ deux ans. Mais c'est plus long que cela car, d'une part on a toujours des investissements en cours et des situations en cours qui nécessitent plus de temps (3 ans) et d'autre part c'est une course de fond car il faut convaincre de l'intérêt de la démarche et des changements en menant des actions ponctuelles et pédagogiques. On doit bousculer des habitudes et ça prend du temps.

Au départ il y a un risque par le travail supplémentaire que cela va demander. Il faut alors convaincre que c'est possible mais en faisant autrement.

Aviez-vous déjà fait intervenir d'autres consultants dans votre entreprise ?

Sur des dossiers ou sujets productivité et organisation industrielle, non.

Pour quelles raisons avez-vous fait appel à artésial consultants ?

Pourquoi un consultant ? Une expérience et une compétence extérieures sont nécessaires et en interne il y a un risque d'enlisement. Il faut une organisation, une disponibilité et un chef de projet interne.

Pourquoi artésial ? Ils connaissaient bien l'entreprise, ses forces et ses faiblesses. Ils n'avaient pas à découvrir notre mode de fonctionnement. L'adaptation des consultants et leur capacité à se faire accepter en interne dans l'entreprise est indispensable, sinon il y aurait un rejet y compris du projet.

Quels étaient les objectifs définis avec l'équipe artésial consultants pour le projet ?

Objectifs à court terme : faire la démonstration et la pédagogie de la démarche sur des pilotes.

Un retour sur l'investissement en conseil chiffrable en 6 à 12 mois.

Puis déployer à toute la production et assurer la pérennité de la démarche dans le temps.

Comment avez-vous fait accepter cette démarche par l'ensemble du personnel de l'entreprise ?

Au démarrage des chantiers ont été menés sur 10 lignes pour démontrer que l'on pouvait avoir les résultats recherchés. Il y a eu ainsi une adhésion forte dès le départ.

Quels ont été les freins ?

Pour le déploiement il y a une prise de conscience de l'ampleur du travail et des changements, attention ça va loin ! Alors il y a des doutes et des interrogations, par exemple pour la maintenance, sur tout le travail supplémentaire que cela pourrait donner donc sur le fonctionnement du service. Ce moment doit être bien géré en impliquant les salariés dans cette réflexion et le rythme auquel on doit et on peut aller.

LES RESULTATS

Quelles améliorations avez-vous déjà pu constater ? Dans quel domaine et au bout de combien de temps ?

Dans le mode de fonctionnement entre la production et la maintenance. Il y a maintenant des échanges plus matures. On se consacre ensemble à la recherche de solutions aux problèmes. Rien que ce point justifie la démarche.

Le système de management visuel est vivant et fonctionne. La démarche est sur de bons rails. La productivité globale a progressé de 8 % par an depuis 2008. Quel apport de la démarche ? difficile de le dire entre les investissements et l'amélioration continue.

Et sur le plan des comportements ?

Les salariés peuvent s'exprimer, cela désamorce des problèmes et facilite leur résolution. On se focalisait avant sur les problèmes chroniques qu'on ne réglait pas ; maintenant on focalise sur des solutions.

Les encadrants de proximité sont maintenant recrutés davantage sur leur potentiel en termes d'animation de la performance de ligne, que sur leur seule expertise technique.

Quel a été l'impact sur la motivation des personnes ?

Très positif.

CONCLUSION

Si vous deviez le refaire, retravailleriez-vous avec artésial consultants ?

La question ne se pose pas : oui.

Recommanderiez-vous à d'autres chefs d'entreprises de travailler avec Artésial consultants ?

Oui