

Guillet responsabilise ses managers de proximité

COMMUNICATION. La société d'abattage et de découpe de volailles Guillet (groupe LDC) a donné les clefs aux responsables de ligne pour mieux résoudre les problèmes.

Insuffler la culture de l'amélioration continue auprès des managers de proximité très pris par l'opérationnel, telle était l'ambition de la société Guillet (groupe LDC), spécialisée dans l'abattage et la découpe de volailles. L'entreprise familiale basée à Daumeray (49) transforme 90 % de produits frais dans des ateliers comprenant de 50 à 100 salariés. « Jusqu'à-là, nous avons concentré notre politique mana-

gériale sur nos responsables d'ateliers. Pour aller plus loin dans notre processus d'amélioration, nous avons accompagné les managers qui se situent au rang en dessous dans la hiérarchie, c'est-à-dire les responsables de ligne qui sont amenés à manager cinq à dix personnes », explique Jean-Paul Guillet, le directeur.

Pour l'aider dans cette tâche, l'entreprise a fait appel au cabinet de consultants en management Artésial. L'objectif : construire de nouveaux modèles de fonctionnement entre les responsables de ligne et leurs équipes. « Notre idée première était d'apporter de la sérénité. Notre mission a consisté à accompagner les managers de proximité pour qu'ils prennent du recul dans l'identification des problèmes et dégagent du temps pour en parler avec leurs équipes afin de mieux les traiter », indique Thomas Descamps, consultant au sein d'Artésial. D'une durée d'un an, ce projet s'est concentré sur un atelier. Les responsables de ligne ont été sollicités un à deux jours toutes les trois semaines. Dans un premier temps, une évaluation des problématiques a été réalisée pour ap-

prendre à hiérarchiser les actions. « À chaque fois qu'il y avait un problème, les managers le notaient et le caractérisaient. Cela a permis de dresser un état des lieux pour prioriser les actions », commente Jean-Paul Guillet. De là, des groupes de travail collaboratifs ont été formés pour trouver des solutions collectivement afin de rendre l'entreprise plus performante. Le groupe était animé par un manager de proximité, il incluait des opérateurs tout en faisant intervenir la maintenance. « Il y a eu un vrai travail sur soi de la part des managers. Ils ont appris à dire non, à déléguer et à lâcher prise sur les urgences du quotidien malgré l'exigence de réactivité », indique Thomas Descamps.

Instaurer des rituels de communication

Dans un second temps, des rituels de communication, jusque-là occasionnels voire inexistantes, ont été formalisés. « Les responsables de lignes ont appris à se poser cinq minutes par jour avec leurs équipes », détaille Thomas Descamps. D'autres rituels ont été mis en place : les responsables de

»»»



■ Jean-Paul Guillet,
directeur de la société Guillet

La communication est aujourd'hui plus aisée.

Il y a plus de confiance.

Les opérateurs sont plus à l'aise pour remonter

les problèmes. La communication
va à présent dans les deux sens.

100%

ligne et d'atelier font un point quinze minutes par jour, tous les managers de proximité se réunissent une fois par semaine, tandis que tout l'atelier se retrouve pour une réunion collective toutes les trois semaines. « Nous avons développé ces rituels de communication pour donner du sens à la démarche et montrer qu'elle est essentielle pour mettre en perspective les problèmes. Les managers ont appris à utiliser ces temps d'échanges pour parler de l'entreprise, aussi bien de son avenir que du quotidien, ou encore la gestion des congés payés, etc. Ce sujet a été mené en autonomie par la responsable d'atelier », relate Thomas Descamps. « La communication est aujourd'hui plus aisée. Les opérateurs sont plus à l'aise pour remonter les problèmes. De plus, les échanges vont à présent dans les deux sens : les informations descendent aussi bien de la direction qu'elles remontent de l'atelier. Ces temps d'échanges sont aujourd'hui devenus nécessaires », observe Jean-Paul Guillet. « Une amélioration de l'ambiance a été également constatée, les petits problèmes du quotidien sont traités au niveau de l'atelier et ne remontent plus à la direction », ajoute-t-il.

Repositionner les managers

A l'arrivée, le bilan est concluant. « Si le premier objectif est bien d'améliorer les conditions de travail de nos salariés et d'améliorer la fluidité dans l'atelier, nous avons observé un gain de productivité de 10 % depuis la mise en œuvre du projet », analyse Jean-Paul Guillet. L'autre enjeu était d'aider les responsables de lignes à se sentir plus à leur place dans leur fonction. « Ils se sont bien appropriés les choses. C'est un poste qui n'est pas évident car ce sont pour la plupart des opérateurs qui ont évolué plus vite, ce qui peut interférer dans leurs rapports hiérarchiques avec leurs équipes. La formation les a aidés à mieux se positionner et à comprendre que l'amélioration continue faisait partie intégrante de leur fonction », souligne-t-il.

Pour la suite, la société Guillet prévoit un nouvel audit en 2017 dans le but de transposer cette formation aux managers de proximité d'un autre atelier. ●

M. CÉROU

REPÈRES

SOCIÉTÉ GUILLET
(Groupe LDC)

Basée
à Daumeray (49)

450 salariés

5 ateliers

CA : 120 millions
d'euros

Activité : abattage
et découpe de
volailles

Manager en toute sérénité

Un collaborateur peut être amené à évoluer au poste de manager de proximité au cours de sa carrière. En plus d'être réactif, de gérer l'opérationnel, il doit trouver du temps pour la gestion des problèmes tout en veillant à bien communiquer avec son équipe. Comment faire face à ces nouvelles responsabilités ? L'une des solutions peut consister à se dégager des moments d'échanges avec les opérateurs. Cela permet de lister les problèmes rencontrés sur la ligne, les hiérarchiser pour les traiter ensuite au mieux. Cela aidera le nouveau promu à se poser et à mieux cerner les urgences. Il pourra également mieux se positionner en tant que manager et entrera dans le processus d'amélioration continue pour optimiser la productivité.

