

# Management : donner du sens

Les techniques participatives et responsabilisantes montrent leur efficacité pour renforcer la performance.

**L**es industries alimentaires connaissent et intègrent de plus en plus d'outils de management, comme ceux du Lean, pensés à l'origine par l'industrie automobile pour améliorer la productivité, la qualité, les délais et les coûts, en évitant les gaspillages. Mais elles adaptent ces méthodes à leur sauce, non seulement parce que le Lean ne correspond pas toujours au

fonctionnement de leurs ateliers, mais aussi parce qu'il peut vite devenir rébarbatif, voire contre-productif, si l'on s'en tient uniquement au respect des cadences et du taux de déchets de référence. « Lorsqu'on développe un programme de transformation pour atteindre l'excellence opérationnelle, il ne suffit pas d'appliquer des outils, il faut surtout appor-

ter à ses équipes une vision du but à atteindre, confirme Céline Raffard, du cabinet conseil Quaternaire. Sans sens, ça ne fonctionne pas, et sans management, ça ne tient pas. » Donner du sens à son travail est justement ce que le confinement du printemps dernier a permis de renforcer pour bon nombre de salariés de l'agroalimentaire, dont les usines ont dû multiplier les performances. « Ils se sont rendu compte qu'ils contribuaient à nourrir la France, poursuit la consultante. Ils ont mieux compris la raison d'être de leur entreprise et pris conscience de ses valeurs. De plus, le fait de développer leur autonomie sur le terrain, en les laissant prendre des décisions, a souvent été un succès. Cela signifie que le management doit évoluer. Il doit être plus fort et de proximité, avec une écoute plus individualisée des personnes. » De nombreux industriels n'ont cepen-

dant pas attendu la crise actuelle pour mettre en pratique une dynamique collaborative et une organisation responsabilisante. À la Feef (Fédération des entreprises et entrepreneurs de France), 146 entreprises, dont 128 alimentaires sont aujourd'hui labellisées PME+, notamment parce qu'elles placent l'humain au cœur de leur performance. « Chaque salarié, dans son périmètre, doit avoir envie d'être acteur du changement pour plus d'efficacité et avoir les moyens de le faire, détaille Thomas Descamps, consultant du cabinet Artesial. Avoir besoin d'un chef en permanence n'est pas responsabilisant. Pour inverser ce schéma, il faut motiver les gens en leur "confiant les clés", afin qu'ils s'approprient la performance. Les équipes recherchent alors des améliorations en permanence, parce qu'elles s'en sentent propriétaires et non parce que la

demande vient d'en haut. » Pour développer ce sentiment, on peut par exemple demander aux responsables de lignes de production, plutôt qu'au service qualité, d'accueillir les clients pour les visites d'usine. Un manager peut aussi attribuer un budget à l'année à un coéquipier pour acheter le matériel dont a besoin son atelier. Tout en restant présent en cas de problème, il permet à son collègue de devenir plus autonome et évolue lui-même vers une posture de coach. « Mettre en place une démarche participative jusqu'aux opérateurs qui peuvent être force de proposition est essentiel pour démultiplier la performance et la motivation des collaborateurs, reprend Céline Raffard. Ne pas utiliser ce levier priverait l'entreprise de 80 % des bonnes idées du terrain. Il est important d'aider les opérationnels à prendre des initiatives et à mettre en place sereinement les actions qu'ils proposent. »

# et impliquer les salariés

## Maison Prunier promeut les équipes autonomes

Spécialisée dans la charcuterie cuite, l'entreprise familiale a mis en place une organisation privilégiant les initiatives de terrain.



Des réunions de cinq minutes sont organisées quotidiennement pour faire un point sur les indicateurs.

### Mieux former au management

La formation joue ici un rôle essentiel, y compris pour les managers de proximité qui, dans l'agroalimentaire, sont pour beaucoup de « super opérateurs » qui ont été promus sans formation managériale. Il faut leur donner les moyens d'interagir avec les membres de leur équipe, de mieux les écouter et de donner un feedback constructif.

« Il est essentiel de faire évoluer la posture des managers et d'introduire une notion de coaching dans la pratique, ce qui est assez nouveau, confirme Thomas Descamps. On passe de chef d'équipe à responsable de périmètre et on apprend à féliciter ses collègues lorsque les choses sont bien faites. Les chefs d'équipe travaillent aujourd'hui sur la connaissance de soi et réalisent des bilans de personnalité pour être davantage dans l'accompagnement que dans le contrôle. C'est une brique de plus pour renforcer l'efficacité de l'entreprise. »

« **A**vant, lorsqu'on venait travailler chez Prunier, on y restait. Aujourd'hui, si nous voulons être performants, nous devons faire adhérer les salariés à l'esprit d'excellence qui est le nôtre, les motiver, afin qu'ils aient un intérêt pour le travail et qu'ils aient envie de monter en compétence », confie Théophile Prunier, cogérant de la Maison Prunier, à Conneré (72). Dès 2013, alors que sa « manufacture » comptait une centaine de salariés, l'entreprise familiale, spécialisée dans la charcuterie cuite depuis quatre générations, a mis en place des équipes autonomes de production (EAP) sur chacun de ses six secteurs (produits crus, rillettes, tranchage, conditionnement traditionnel, logistique, fonctions supports-maintenance). Chaque EAP est dirigée par un chef de secteur, qui travaille avec des pilotes qui gèrent eux-mêmes quatre à quinze personnes. « L'idée est qu'au sein d'un cadre réglementaire et sanitaire donné par la direction, les équipes prennent les décisions majeures, poursuit Théophile Prunier. Des indicateurs factuels ont été choisis collectivement, pour mesurer la performance, l'hygiène, la sécurité et le bien-être au travail, si bien que leur interprétation est claire. Cette nouvelle organisation

a permis de raisonner en termes de flux de production et de responsabiliser chaque personne à tous les niveaux, comme si chaque équipe était cliente ou fournisseur de celle d'à côté. » Tous les jours, les pilotes font un point rapide sur les indicateurs avec leurs coéquipiers et listent des « facteurs d'harmonie » qui portent sur l'écoute, l'entraide, la réalisation du planning et la présence des collaborateurs. Les chefs de secteur réunissent leurs pilotes une fois par semaine et chaque secteur se retrouve lors d'un point semestriel pour évaluer l'amélioration des flux produits. Enfin, le choix des nouveaux responsables se fait à 80 % en interne. Les salariés promus sont alors aidés par des formations en développement personnel pour apprendre à adapter leur comportement de nouveau manager. « Aujourd'hui, nous comptons 155 salariés et tous les indicateurs sont au vert, se félicite le dirigeant. La performance globale s'est améliorée en productivité. Il y a moins de turn-over et de recyclages de rebuts, et la gravité des accidents du travail ont diminué. Nous nous développons et nous continuons à embaucher. »

### INTERVIEW

LAURA MASSIAS, RESPONSABLE DE L'ATELIER DE CONDITIONNEMENT D'EMMENTAL CHEZ LAÏTA

## « Après une réorganisation, nous regagnons des points de performance »



« En avril 2018, j'ai suis devenue responsable de l'atelier de conditionnement d'emmental de Laïta, qui compte 17 lignes et regroupe 140 salariés. Une démarche « qualité de vie au travail » venait d'y être menée par l'Apave, qui avait relevé de nombreuses problématiques liées à un encadrement trop directif. Les

salariés avaient l'impression de ne pas être écoutés, ni informés. L'atelier était géré au jour le jour et aucun entretien individuel n'avait jamais été réalisé. La personne que je remplaçais venait d'être affectée à d'autres missions. J'avais 30 ans, c'était un gros enjeu. Ma direction m'a alors proposé d'être accompagnée par le cabinet Artesial pour m'aider dans la restructuration de l'atelier.

Il fallait repenser toute l'organisation de l'encadrement pour obtenir de meilleures performances. Le travail s'y faisait en 3x8 avec trois chefs de service qui géraient les 17 lignes en même temps. L'un d'eux, qui ne voyait pas l'intérêt d'évoluer dans les fonctions de management, est redevenu conducteur et j'ai recruté, avec

le service RH, deux jeunes conducteurs pour devenir chefs d'équipe. Nous avons divisé l'atelier en quatre zones de même taille et confié chacune à un chef d'équipe, à qui nous avons donné un plan d'actions structuré : être au contact de son équipe, faire remonter les questions, gérer la performance, accueillir les nouveaux recrutés, réaliser les entretiens annuels individuels et, chaque semaine, organiser une réunion de dix minutes, devant son tableau de communication, pour transmettre les informations de l'entreprise aux équipes terrain. De mon côté, je fais un point hebdomadaire avec mon adjoint et les quatre chefs d'équipe, que je rencontre aussi chaque mois en entretien individuel. À cela

s'ajoute un point quotidien avec la maintenance. Mon adjoint, déchargé de certaines tâches, peut se consacrer avec moi aux sujets de fond. Nous appliquons aussi les 5 S\* pour rendre l'atelier plus ergonomique et réduire les accidents du travail, ainsi que des outils d'amélioration continue, des standards de conduite et des modes opératoires pour capitaliser les bonnes pratiques. Depuis que nous avons réorganisé l'atelier, il y a moins de tensions. Tout le monde est plus serein et confiant, et nous commençons à gagner des points de taux de rendement global. »

F. J.

\*Les 5S correspondent aux initiales en japonais de « trier, ordonner, nettoyer, standardiser, maintenir l'amélioration ».