

ECHO

LE MAGAZINE
DE L'ÉCONOMIE FRIBOURGEOISE
DAS FREIBURGER WIRTSCHAFTS-
MAGAZIN

1917-2017
CCIF | HIKF

DOSSIER SPÉCIAL

Lean attitude

Entre compétitivité
et bien-être

VOUS AVEZ MIS EN PLACE UNE NOUVELLE ORGANISATION BASÉE SUR UNE CARTOGRAPHIE MATHÉMATIQUE DE MANAGEMENT PAR LES PROCESSUS AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE. QUEL IMPACT A-T-ELLE EU SUR VOTRE ORGANISATION?

En janvier dernier, nous avons créé des postes d'experts transversaux, allégeant ainsi la structure verticale. Dans un premier temps, je me suis mis en retrait pour laisser la structure travailler. Puis, je suis retourné chaque jour dans l'usine auprès des équipes pour appuyer humainement cette évolution afin d'en assurer la réussite. De cette façon, l'entreprise a gagné en agilité.

LES ENTREPRISES QUI INTRODUISENT D'AUTRES OUTILS ET MÉTHODES SONT CONFRONTÉES À DES OBSTACLES DE TOUTE SORTE, EN PARTICULIER DES RÉSISTANCES AU CHANGEMENT. COMMENT AVEZ-VOUS GÉRÉ LE VOLET HUMAIN?

Pour être honnête, on commence à lever les freins. Ce n'est pas évident d'implémenter de nouveaux outils ou méthodes de travail. Il faut composer la peur de l'inconnu et la résistance à l'idée de sortir de sa zone de confort. Certaines personnes habituées à un système pyramidal peuvent se trouver dépourvues face à une plus grande autonomie. Tout changement important requiert de la pédagogie. Il faut être exigeant mais bienveillant, en expliquant là où on veut aller et comment y parvenir. Au début du cursus «green belt», on a travaillé le côté humain en se

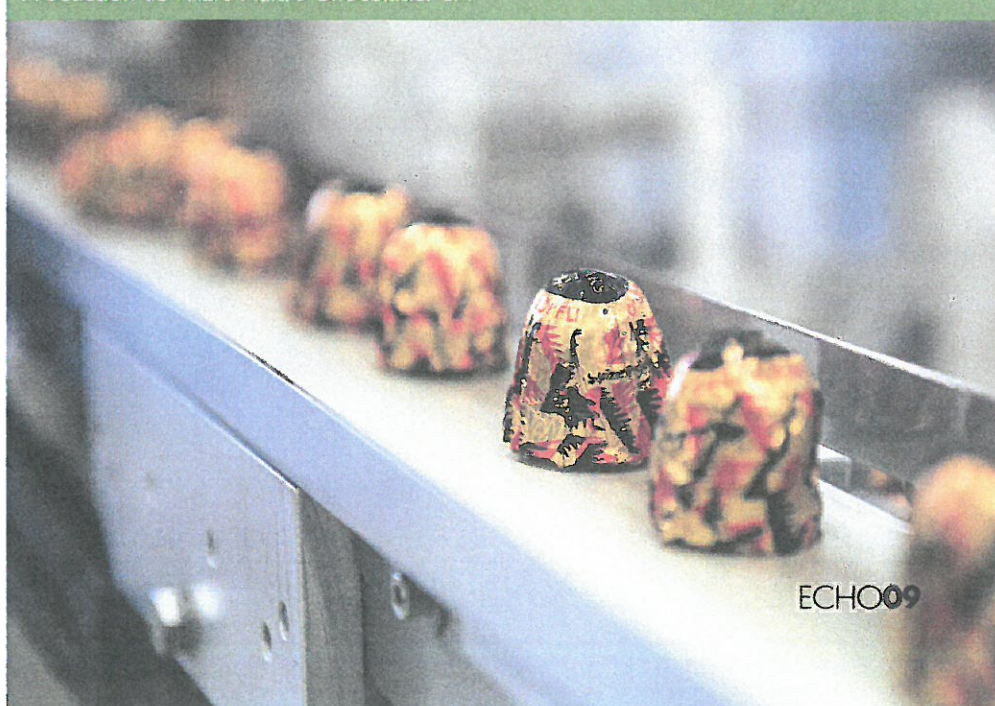
familiarisant notamment avec le management par les couleurs. Les participants se sont progressivement dévoilés. Ils ont appris à mieux se connaître et surtout à se faire confiance. Cet outil a permis non seulement de créer des liens et de souder des équipes, mais aussi de valoriser les potentiels et de dévoiler des talents.

APPLIQUER LA «LEAN ATTITUDE», C'EST ASSOCIER LA PROFITABILITÉ DE L'ENTREPRISE AU BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS. QU'EN EST-IL CHEZ VILLARS MAÎTRE CHOCOLATIER?

Le bien-être au travail prend une tout autre dimension dans un canton avec un taux de chômage entre 2 et 3 %, en dessous de la moyenne suisse et des nouvelles générations de salariés très volatiles. Chez Villars Maître Chocolatier, nous avons le souci de la perfection industrielle. Pour gagner en constance et en durabilité, nous avons mis en place des conditions-cadre, que nous voulons

ancrer dans la culture d'entreprise, qui associe la performance à la notion de bien-être au travail. La moyenne d'âge dans notre usine de production s'élève à 41 ans et à 31 ans au sein de notre management. Le bien-être au travail ne se résume pas à placer un baby-foot à la cafétéria mais à augmenter le degré de liberté et d'autonomie, notamment dans le pouvoir de décision et de proposition. Cette règle s'applique également aux personnes astreintes aux gestes répétitifs. Les impliquer davantage dans leur travail permet de détecter des pistes d'amélioration et de régler les problèmes liés à l'ergonomie du poste. Et ça marche!

Production de Villars Maître Chocolatier SA



LEAN ATTITUDE

LE SOUCI DE LA PERFECTION INDUSTRIELLE

La «Lean attitude» s'appuie sur des comportements quotidiens dans l'utilisation d'outils et de méthodes qui construisent et valorisent l'intelligence collective, la libération des talents et le potentiel de valeurs de rupture des nouvelles générations. Nous dédions notre dossier spécial à cette thématique au travers de Gilles Rondin, directeur industriel de Villars Maître Chocolatier et Raymond Riess, professeur en Industrialisation, Quality Risk Management et Lean Manufacturing à la Haute école d'ingénierie et d'architecture de Fribourg.

Villars Maître Chocolatier expérimente la Lean attitude en l'implémentant gentiment au sein de ses équipes. Entre motivations et résistances au changement. Mais avec un double objectif: améliorer la compétitivité de l'entreprise en maintenant le bien-être des collaborateurs. Un défi que relève actuellement Gilles Rondin, directeur industriel de Villars Maître Chocolatier avec ses équipes.

INTÉGRER LA «LEAN ATTITUDE» DANS VOTRE ENTREPRISE VOUS A CONDUIT À REJOINDRE LES BANCs DE LA HAUTE ÉCOLE D'INGÉNIEURIE ET D'ARCHITECTURE DE FRIBOURG. UN CHOIX PLUTÔT INHABITUEL POUR UN MANAGER AVEC VOTRE EXPÉRIENCE...

Je pars du principe que pour progresser il faut savoir se remettre en question et

sortir de sa zone de confort. J'ai eu la possibilité de suivre, comme auditeur, une dizaine de cours sur le Lean management avec les élèves ingénieurs du professeur Raymond Riess. Avec beaucoup d'humilité, je l'avoue. Cette collaboration avec la Haute école d'ingénierie et d'architecture de Fribourg m'a ouvert à d'autres outils et méthodes que je peux désormais appliquer au quotidien dans notre entreprise.

CETTE COLLABORATION A DÉBOUCHÉ SUR UNE FORMATION DE LEAN MANAGERS CHEZ VILLARS MAÎTRE CHOCOLATIER...

On a commencé par initier l'encadrement au team building avant de lui transmettre des outils techniques et de management d'amélioration de la performance. Depuis le début de l'année, nous formons effectivement 8 collaborateurs en qualité de Lean managers certifiés «green belt», issus aussi bien de la production que de la R&D et du contrôle de gestion. L'idée, à terme, est de construire des équipes autonomes afin de leur donner une certaine latitude à régler des problèmes puis de démultiplier la

La «Lean attitude»

a pour but d'améliorer la compétitivité des entreprises tout en assurant le bien-être de leurs collaborateurs.

Die deutsche Version dieses Textes befindet sich auf Seite 13

démarche. D'ailleurs, nous poursuivrons les certifications en 2018 avec des personnes de la qualité, de la SCM (Supply Chain Management) et bien sûr de la production. Nous sommes intéressés à ouvrir cette formation à d'autres entreprises pour nous enrichir mutuellement et mutualiser les coûts. L'appel est lancé!

Gilles Rondin

Il a été, pendant près de 10 ans, responsable technique de la fromagerie Bressor avant de diriger le service industriel d'une autre filiale du groupe Savencia Gourmet, à savoir Villars Maître Chocolatier. Un retour aux sources puisqu'il avait déjà travaillé dans le chocolat chez Valrhona en qualité de responsable de fabrication puis responsable technique et développement process.

LEAN ATTITUDE

VALORISER LES RICHESSES

Raymond Riess n'hésite pas à mouiller sa chemise pour promouvoir la «Lean attitude» par des congés scientifiques en entreprises et des soutiens dans des processus de certification de diplômes de Lean Manager en entreprise (yellow / green / black belt et EFQM). Un véritable faiseur de ponts.

NOUS VIVONS UN CHANGEMENT DE SOCIÉTÉ AVEC L'ARRIVÉE DE NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES. COMMENT CETTE ÉVOLUTION SE TRADUIT-ELLE EN ENTREPRISE?

Pendant près de 30 ans, les entreprises ont vécu avec «le modèle de certification ISO 9001», une méthode visant à assurer la qualité dans le développement et la fabrication industrielle de produits ou de services, respectivement la satisfaction du consommateur ou client. En s'écartant de l'aspect humain, ce modèle s'est essouffé avec le temps. Surtout avec l'arrivée de nouvelles générations en quête de bonheur au travail. Pour trouver un équilibre, l'entreprise doit réinventer une intelligence collective qui libère les talents et les valorise plutôt que de brimer, voire mettre de côté certains profils.

ET COMMENT RÉINVENTER CETTE INTELLIGENCE COLLECTIVE?

L'intelligence collective se construit par étape. Cette tâche incombe à des (Lean) managers de proximité qui commenceront par maîtriser leur territoire et donneront du sens aux actions qu'ils confient. Puis, pour piloter le plan de progrès,

ils mèneront leurs équipes à développer aussi bien l'épanouissement individuel que collectif et géreront, tout en déléguant, la résolution de problèmes. Avec l'assemblage progressif de tous ces éléments, ils enraceront progressivement le changement. Ils seront parvenus à augmenter le leadership, à grandir en faisant grandir l'autre, à améliorer la communication, à mettre en place des équipes autonomes et à optimiser les flux de production.

IL S'AGIT LÀ D'UN CHANGEMENT DE POSTURE, TANT PSYCHOLOGIQUE QUE MANAGÉRIALE. L'APPLICATION DE LA THÉORIE DES COULEURS (PRÉFÉRENCES CÉRÉBRALES DE HERRMANN) EST-ELLE RECOMMANDÉE POUR RÉUSSIR CE CHANGEMENT?

Absolument. Cet outil de management permet de détecter de vrais talents et d'identifier des pistes d'optimisation. Un collaborateur a un potentiel bien plus important que les tâches pour lesquelles il est missionné. Un potentiel profitable à toute entreprise qui saura, pour atteindre ses objectifs, valoriser les richesses complémentaires de ses ressources humaines.

DEPUIS LE CHOC DU FRANC FORT, BIEN DES ENTREPRISES SE SONT INTÉRESSÉES DE PLUS PRÈS AU «LEAN MANAGEMENT» POUR GAGNER EN COMPÉTITIVITÉ, NON SANS APRIORIS...

Au début, le «Lean» était considéré comme une source de stress supplémentaire et d'excès de standardisations pour

Raymond Riess a passé la première moitié de sa vie professionnelle en entreprises, la seconde à enseigner, notamment le «Lean Management» et le «Quality Risk Management» à la Haute École d'ingénierie et d'architecture de Fribourg.

augmenter la productivité et supprimer des emplois. Pour éviter ces dérives, il importe de mener une approche plus humaine en communiquant les gains financiers, en qualité et en bien-être. C'est ainsi que le «Lean» porte ses fruits et permet, entre autres, de lisser la charge de travail et de réduire les à-coups, d'augmenter la capacité de production, d'accroître la sérénité du personnel et même de diminuer les arrêts maladie. Et lorsqu'on donne du sens aux actions, d'autres pistes d'agilité et de rendement se présentent. Cantonnée à la conception de produits, la créativité s'invite de plus en plus dans les modèles d'affaires, élargissant l'amélioration de la performance à toute la chaîne de valeur de l'entreprise jusqu'au client final.

«PARCE QUE LE MONDE SE TRANSFORME, CEUX QUI N'ÉVOLUENT PAS DISPARAISSENT». QUE VOUS INSPIRENT CES PROPOS DE DARWIN?

Je pense à moi... Bien que je sois de la génération des baby-boomers, j'ai changé 10 fois d'employeur. Une évidence pour mon évolution! Et avec l'arrivée des nouvelles générations, on devra désensabler son âme, pour lui redonner une place oubliée, afin d'apprendre à mieux se connaître sans craindre pour son titre ou sa place. Le Philosophe Paul Ricœur disait que l'homme moderne souffre d'injustice et de manque de reconnaissance, mais surtout de déficit de «sens et de signification».

Raymond Riess

Il a été titularisé, en 2006, pour enseigner le Lean Management et le Quality Risk Management à la Haute École d'ingénierie et d'architecture de Fribourg. Il a créé, en 1994, la première filière de formation d'ingénieurs en Lean Management à l'École d'Ingénieurs d'Amiens (France). Par le passé, il a exercé différentes fonctions d'ingénieur de Génie Industriel dans l'Automobile (Valeo), la Robotique (Stäubli), la fabrication d'emballages alimentaires (Groupe Baumgartner).



LEAN MANAGEMENT