



Damart Hem

Mobiliser l'ensemble du personnel autour du progrès

Face à des difficultés de croissance, les tensions grandissantes au sein de ce site spécialisé dans la distribution conduisent la direction à repenser son mode de management. En passant d'une structure traditionnelle à une organisation en groupes projets, l'entreprise va réussir à créer une nouvelle dynamique de progrès et améliorer ainsi à la fois ses performances économiques et le climat social.

Un climat à réchauffer

La société Damart, situé dans le nord à Hem est bien connue. Spécialiste du Homewear, Damart a pour cible la population des seniors. Elle réalise la conception, l'achat et la distribution de ses produits. Le site de Hem est spécialisé dans la mise sous plis des catalogues et la préparation et l'expédition des commandes.

Fin des années 90, l'entreprise connaît des difficultés de croissance et enregistre une baisse d'activité importante.

Le climat social s'en ressent. Elle décide de réagir pour retrouver la sérénité et la motivation grâce à un personnel acteur et engagé avec la direction.

Comme le dit Xavier Ruyant, Directeur logistique et service clientèle :

« En novembre 2000, nous avons connu un mouvement social important. Il a été le révélateur de la nécessité de modifier notre mode de management. La Direction s'est alors posée la question suivante : comment faire en sorte que le personnel devienne vraiment acteur, avec nous ? Comment lui donner envie d'être responsable ? »

Proposer au personnel un projet fédérateur qui le mobilise se révèle nécessaire. L'encadrement décide alors de visiter sa société sœur, Somfy à Cluses, autre client de Proconseil, où elle rencontre un personnel mobilisé et épanoui grâce à la mise en place de projets d'amélioration destinés aux équipes.

« On y parlait même d'équipes autonomes » signale Xavier Ruyant « or le terme "autonome" peut paraître inquiétant pour la maîtrise car elle se pose la question de son devenir. C'est pourquoi, nous ne l'avons pas utilisé dans notre communication car notre projet reposait au contraire sur un renforcement du rôle de la maîtrise » .

2001, secondée par les consultants de Proconseil, la direction lance le projet CHAMADE. Ce projet vise à mettre en place une démarche impliquant progressivement l'ensemble des acteurs du site autour des équipes et du progrès permanent, aussi bien dans les services de distribution que les services administratifs.

Expliquer pour motiver

Le projet CHAMADE représente une évolution importante : d'une structure traditionnelle, l'entreprise passe à une organisation en groupes projets, synonyme d'amélioration continue et d'autonomie. Un important travail d'explication et de pédagogie est alors nécessaire, notamment vis à vis de la maîtrise qui risque de se sentir écartée au sein de la nouvelle organisation.

Elle est ainsi associée très en amont à la démarche, dans le cadre de réunions d'information régulières avec l'encadrement. La phase préparatoire, d'une durée de 6 mois, aboutit au lancement du projet CHAMADE avec 5 équipes pilotes.

Un déploiement qui repose sur des « parrains »

Dès le début de la démarche, une structure de pilotage solide et cohérente est mise en place. Elle comprend un chef de projet et un comité de pilotage qui se réunit tous les mois et auquel sont associés les consultants de Proconseil. Mais le plus important repose sur le travail considérable à mener avec la maîtrise : afin de l'impliquer le plus possible et lui faire tenir un rôle moteur pour la repositionner différemment, la décision de la mettre très vite à contribution est prise. Elle va ainsi se voir associée à chaque projet d'amélioration des équipes. Un type de « parrainage » est alors créé. La maîtrise jouera dorénavant un rôle de « coach », de facilitateur sur le terrain.

Par exemple, dans le cadre d'une « refonte » des factures souhaitée par une équipe en vue d'améliorer le service client, c'est le parrain qui créera le lien avec les services supports concernés (informatique et marketing) et qui veillera à ce que tout se déroule dans les meilleures conditions.

Chaque parrain « appuiera » ainsi plusieurs équipes (jusqu'à 80 personnes).



Proposer des outils, ne pas les imposer

Le projet CHAMADE comprend deux axes de travail majeurs :

- apprendre à mieux travailler ensemble
- accroître la performance de l'équipe

Afin d'aider les équipes à prendre un bon départ, l'entreprise a référencé les outils du progrès permanent ou les méthodes qu'elle souhaite mettre en avant :

- « 5S » pour la tenue du territoire
- « Cedac » pour la résolution de problèmes en groupe fondée sur les suggestions
- « Tableau de bord d'activité » pour la gestion visuelle de la performance de l'équipe
- « TPM » pour mesurer et agir sur l'efficacité collective
- « Campagnes » pour l'émission de suggestions ciblées
- « PDCA » comme outil de résolution visuelle de problème.

Le choix de l'entreprise ne s'est pas fait au hasard : tous les outils proposés se prêtent à une expérimentation du pilotage de projet par le visuel, moyen de gestion privilégié que l'entreprise souhaitait mettre en place.

L'originalité du concept repose sur le fait que chaque équipe choisit les outils qui lui semblent les plus adaptés : l'espace cadeaux choisira ainsi l'outil 5S avec des résultats de standardisation de postes

spectaculaires, l'équipe des « pros de l'apro » privilégiera les « campagnes » dont une campagne particulièrement réussie sur la sécurité visant le « 0 accident ». Quant à l'équipe préparatrice des commandes qui s'est elle-même dénommée « Mission five », elle s'est acharnée à traiter le thème des « erreurs clients » qui, depuis, ont chuté considérablement.

La démarche se caractérise donc bien par une montée en compétences de l'ensemble du personnel de l'entreprise qui, autour de ces projets de performance, s'est fixé de nouveaux challenges et par là même s'est remobilisé sur des objectifs importants.

Des résultats probants

Damart est aujourd'hui et ce, depuis deux années consécutives, de nouveau bénéficiaire. Il est difficile d'évaluer la contribution de CHAMADE sur le plan des résultats financiers, mais ce sont plus des 2/3 des équipes du site qui utilisent régulièrement les outils mis à disposition pour progresser.

Les enquêtes régulières réalisées dans l'entreprise concernant le climat social sont révélatrices d'une très nette amélioration dans ce domaine. L'opération est donc une pleine réussite tant sur le plan social que sur celui de la performance ; En effet, les outils mis en jeu, s'ils dynamisent le personnel, ont une première vertu : celle de faire progresser les résultats.



Pour assurer la réussite d'un tel projet, qu'il y ait appropriation, il est très important de redéfinir le concept d'équipe et de territoire et les outils fondés sur le visuel sont une aide précieuse. Ensuite, pour donner le meilleur d'elle-même, une équipe doit rester à taille humaine et ne peut donc pas compter plus de 10/15 personnes.

Par ailleurs, il faut progresser pas à pas, ne pas vouloir franchir une marche « trop haute » ; l'important, en effet, est que toute l'entreprise avance.

Travailler avec eux de manière constructive et positive

Nous avons ainsi lancé le projet CHAMADE avec 5 équipes pilotes en novembre 2001 avec un déploiement sur d'autres équipes chaque année, soit 27 équipes au total au terme d'un peu plus de deux ans.

Enfin, le travail d'explication, de pédagogie dès le début de la réflexion et, ensuite, dans l'accompagnement de la démarche est une des conditions de réussite.

Nous avons ainsi quelques inquiétudes quant à la réaction des agents de maîtrise ; les impliquer très en amont et mettre en place immédiatement les formations adaptées a permis de « désamorcer » leur réticence, voire leur hostilité et de travailler avec eux de manière constructive et positive.

Xavier Ruyant

Directeur Logistique et Service Clientèle



Damart

Effectifs : 2 900 personnes

Chiffre d'affaires : 460 M€

Répartition du C.A. : France (56%), Europe (38%), Japon (6%)

Répartition des ventes : à distance (65%) / en magasins (35%)

Clients actifs en fichier : 10 millions

Damart Hem

Le Centre de préparation et d'expédition de Hem comprend environ 500 personnes ; il est composé de 2 secteurs :

1 secteur expédition catalogues : mise sous pli, envoi, personnalisation bon de commande

1 secteur VPC/magasins : pick & pack = regroupement, emballage, tri postal

Il réalise environ 6,8 millions de colis par an.



ProConseil

40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris

Tél : +33 (0) 1 40 64 59 00

Fax : +33 (0) 1 40 47 05 75

Proconseil.net