

Elior restauration enseignement

Déployer le Lean Management sur le territoire France

Confrontée à une double pression de la part de ses clients - augmentation de la qualité attendue et réduction des durées contractuelles accélérant la mise en concurrence - la division Enseignement d'Elior sait qu'elle doit se transformer pour offrir des services de plus en plus différenciants en conservant sa compétitivité et en permettant à ses collaborateurs de travailler dans un climat de plus grande sérénité. Elle décide alors de mettre en place une vaste démarche de Progrès Permanent à laquelle va être associée l'ensemble de la division.

D'un côté, des clients - des centaines de cantines scolaires et des milliers de convives - qui manifestent une exigence de plus en plus qualitative et sociétale (saveur, circuits courts, bio, ...) avec une forte pression sur les prix, de l'autre, des impératifs de performance économique, le tout dans un environnement fortement concurrentiel.

Dans ce contexte, les collaborateurs d'Elior Restauration Enseignement se sentent happés par une « spirale usante » et expriment leur volonté d'en sortir en renforçant leur capacité à créer de la valeur au plus près de leur champ d'actions, opérationnel ou fonctionnel.

La Direction Générale fait alors appel à Proconseil pour son expérience dans des univers variés, tant dans l'industrie que dans le monde des services.

Pour l'équipe Proconseil, la problématique de l'entreprise se situe au cœur de l'équation du lean management : moins de gaspillages pour plus de valeur ajoutée pour le client par la réallocation des ressources, favorisant un regain de sens, de bien-être au travail et le maintien de la compétitivité de l'Entreprise.

Une production atypique

Elior Restauration Enseignement dispose notamment d'unités de production réparties sur l'ensemble du territoire (50 cuisines centrales de 20 à 100 personnes chacune), autant de nœuds au sein d'un réseau logistique dense.

Certaines sont des concessions octroyées par les collectivités, d'autres sont détenues en propre.



Son processus de production est soumis aux mêmes contraintes que l'agroalimentaire (hygiène, traçabilité, ...). Il lui faut en outre parfaitement synchroniser de nombreux flux - un repas étant en fait le résultat d'un assemblage de plusieurs composants - et servir quotidiennement une multitude de points de consommation avec ponctualité malgré une information précise tardive.

Dans ce cadre, ses collaborateurs sont soumis à une forte pression du quotidien et à un rapport au temps très court qui caractérise le monde du service, plus particulièrement celui de la restauration avec son fameux « coup de feu ».

Dans cette organisation en réseau, les liens sont principalement verticaux (hiérarchiques), chaque cuisine centrale étant rattachée à une direction régionale.

De plus, générer sentiment d'appartenance et motivation du personnel sont des défis complexes à relever, notamment de par le principe même des concessions qui peut conduire les équipes à changer « d'employeur ».

Enfin, sur le plan managérial, la culture du contrôle est prégnante et, bien que réelles,

les valeurs de soutien et d'écoute des managers ne sont pas toujours perçues par le terrain.

Dans un système contraint où le moindre dérapage sur l'un des paramètres de production devient vite problématique, faire évoluer le management constitue donc un vrai challenge.

Comment faire ?

Un espace-temps dédié au progrès permanent

Au terme de réflexions approfondies avec l'équipe de direction d'Elior Restauration Enseignement et avant un déploiement à l'ensemble de l'entreprise, Proconseil préconise de faire évoluer la culture au niveau des opérationnels - les cuisines centrales - en leur faisant comprendre ce qu'est le Progrès Permanent. Pour l'installer, deux espaces temps doivent coexister : un espace-temps dédié à l'exécution, au service du client, du quotidien connu de tous mais également un nouvel espace-temps consacré à la réflexion et à l'amélioration.

Dans cet espace-temps-là, le mode de management est basé sur l'écoute et non sur le rapport hiérarchique. On y parle de changement, de projet commun, de perspectives pour l'équipe... l'imagination au pouvoir !

Malgré une pression énorme du court terme, la Direction d'Elior Restauration Enseignement est sensible à cette notion de double espace-temps permettant au Progrès Permanent de s'installer dans la durée et approuve l'idée originale que lui

propose Proconseil : la création d'un cursus « Université du lean » propre à l'entreprise. Parce que ce type de démarche nécessite une forte appropriation et parce que le terme lean est trop connoté, parfois négativement, l'entreprise décide tout d'abord de lui trouver un nom propre à Elior. AMELIOR, ou le Lean selon Elior, âme d'Elior, s'impose comme une évidence.

Les directeurs des cuisines centrales vont être les premiers à bénéficier d'un « parcours universitaire Amelior ». Bâti autour de plusieurs thématiques majeures - les fondamentaux du lean management, les équipes responsabilisées, les méthodes de résolution de problèmes et de conduite de chantiers de progrès, le management visuel, - chaque parcours de 16 jours se déroule sur 9 mois et s'articule autour de trois axes : des apports théoriques en salle ; des visites dans des entreprises de secteurs variés qui ont progressé sur la voie du lean (St Louis Sucre, Aubert & Duval, Bel ...) afin de mieux comprendre la démarche et la façon de la rendre visible sur le terrain ; un temps d'expérimentation accompagnée au travers d'un projet au sein de l'entité du « formé », visant à en démontrer la "faisabilité" et à initier la dynamique AMELIOR.

Pour l'un des participants, il s'agira de réorganiser les ateliers de façon fluide et visuelle, pour l'autre de démontrer la faisabilité de produire plus de « plats maison », pour un troisième, de réduire de façon drastique les pertes matière, pour d'autres encore d'accroître le taux de service client, ...

Ce parcours se clôture, pour le collaborateur formé, par une présentation au Top management du groupe Elior de ce qu'il a appris et engagé dans son entité. C'est un moment privilégié de partage pour les deux parties.

Un déploiement à toute l'entreprise

Mais cette première étape, pour porter ses fruits, nécessite - très vite - d'être relayée par une seconde phase engageant l'organisation régionale d'une part et les fonctions support centrales de l'autre.

La direction régionale constitue en effet, pour Elior Restauration Enseignement, le véritable pivot organisationnel et managérial. Chaque direction régionale est une « mini entreprise », avec toutes les fonctions que cela représente. « Seul maître à bord » pour sa région, le directeur régional joue ainsi un rôle clé sur le plan opérationnel.

Les fonctions support centrales au sein de la direction générale vont, elles aussi, être invitées à déployer la démarche Amelior.

Un nouveau parcours universitaire destiné aux responsables des fonctions support et similaire à celui des cuisines centrales est alors mis en place.

Les services support n'agissant pas dans la même urgence que les cuisines centrales, l'ancrage de la démarche se fera plus aisément. Ainsi, de manière inattendue, certaines fonctions, comme la comptabilité par exemple, se révéleront particulièrement motrices dans son déploiement.

Les directeurs régionaux et les directeurs des fonctions support, quant à eux, seront formés dans le cadre de mini-universités d'une durée de 3 jours.

Enfin, afin de pérenniser la démarche, une équipe « Amelior » sera constituée. En tant que sponsor, le Directeur des méthodes - membre du Comité de Direction - jouera à la fois un rôle de médiateur et de promoteur. Il désamorcera les blocages, suivra les projets, remontera les problèmes au Comité de Direction. À ses côtés, un « Amelior leader » et cinq « Amelior experts » maîtrisant les méthodes du lean management viendront en appui des directions régionales.

Dès son immersion au sein d'Elior, il est clairement apparu à Proconseil que la démarche lean répondait parfaitement aux besoins de l'entreprise.

L'exemple d'Elior démontre ainsi que le lean management est avant tout une démarche sur-mesure qui, selon le contexte, peut être mise en place selon différentes tactiques à condition de ne pas trahir ses principes fondateurs.

Convaincue des marges de progrès rendues ainsi possibles, l'entreprise, dans un esprit d'innovation collaborative,

réfléchit à la façon d'associer ses clients payeurs (mairies etc.) afin de trouver des pistes de progrès communes. Plusieurs d'entre eux ont d'ailleurs déjà manifesté leur intérêt.

Quelques exemples de résultats :

Au sein des cuisines centrales sur les secteurs pilotes ...

- Diminution de près de 50% des pertes matières premières en 4 mois
- Baisse de plus de 40% du taux d'absentéisme
- Baisse de près de 70% des temps d'attente matière
- Amélioration du taux de service client de 10 points et baisse significative des réclamations

...et des services support

- Réduction de 80% des re-saisies comptables
- Accélération du processus de développement des offres marketing (réduction par 2 du temps nécessaire)



« Cette démarche a permis d'instaurer une écoute et un dialogue constructif entre des équipes responsabilisées.

Prendre un peu de temps pour en gagner beaucoup

Elles se sont totalement appropriées leur environnement de travail et travaillent désormais en mode projet. Il faut savoir prendre un peu de temps pour en gagner beaucoup ! »

Alain HIFF

Directeur Général Délégué Elior
Restauration Enseignement



Elior Restauration Enseignement

Activité : Restauration

Effectifs : 7.000 collaborateurs

Typologie clients : Institutionnels (collectivités, mairies... ;

« Convives » (clients consommateurs)

Plusieurs centaines de milliers de repas par jour



40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris

Tél : +33 1 40 64 59 00

Fax : +33 1 40 47 05 75

www.proconseil.net