

Shiseido International France

Développer les hommes pour servir l'excellence

Fabriquer des parfums pour le monde entier et porter la nouveauté au quotidien impliquent une organisation agile, apte à répondre à l'exigence de qualité des consommateurs. Consciente que ce changement ne se décrète pas, l'entreprise Shiseido International France associe l'ensemble des équipes du site de Gien dans une démarche de transformation culturelle. En conjuguant écoute, responsabilisation et pragmatisme, elle va accroître fortement la dynamique de progression de ses performances.

Sur un marché où l'exigence des consommateurs est particulièrement élevée et où l'activité se caractérise par une forte saisonnalité, l'entreprise Shiseido constate - sur son site de Gien - que le progrès et, par là même, l'implication des opérationnels, ne sont plus à la hauteur de ses attentes. Afin d'atteindre les objectifs d'excellence qu'elle s'est fixée, la direction souhaite que le service conditionnement du site (300 personnes) accroisse ses performances. Mais comment ?

La direction fait alors appel à Proconseil. Sa préconisation consiste en une première phase de diagnostic du fonctionnement, incluant des espaces de « libre expression » visant à se plonger au cœur des préoccupations et des attentes des collaborateurs. Cette phase va révéler une réelle envie d'agir, à tous les niveaux hiérarchiques ; elle met aussi en relief un fonctionnement freiné par l'organisation et le système de management de la performance. La solution se dessine alors : pour répondre aux enjeux, l'entreprise doit se doter d'une organisation agile et, pour cela, revoir ses fondamentaux organisationnels. En considérant l'insatisfaction exprimée par les collaborateurs lors de la phase d'écoute, Proconseil propose de bâtir un processus visant à définir ce que veut l'entreprise et à structurer cette réelle envie de changer. En l'espace de quatre mois seulement, l'ensemble des process et l'organisation vont ainsi être revus.

Privilégier la « libre expression »

Dès les premiers entretiens, les futures difficultés pour conduire le changement sont palpables. Proconseil préconise alors de procéder à la « dépressurisation » en cultivant les moments d'échanges collectifs et individuels. Ainsi, plus de 30% des collaborateurs du conditionnement, tous niveaux hiérarchiques confondus, vont être amenés, sous le sceau de la confidentialité, à s'exprimer sur leur



insatisfaction. « *Manque de proximité terrain des managers, personnel peu impliqué dans la performance, prise de décision centralisée, des processus instables et peu robustes* »... sont autant de ressentis manifestés durant cette phase. Proconseil va en faire part à la

direction de l'entreprise avec sincérité, sans les édulcorer. Certains d'entre eux seront difficiles à entendre mais la direction le démontrera par la suite, elle saura se remettre en cause et y répondre par la mise en place d'actions constructives.

De l'expression à l'action

Une fois ce diagnostic posé, vers quoi l'entreprise veut-elle désormais aller et comment ? Une double interrogation à laquelle l'équipe Proconseil lui propose de répondre en se concentrant autour de trois axes : l'organisation, le management et les processus clés.

Tout d'abord, les acteurs vont s'accorder sur la nécessité de procéder à une profonde réorganisation. Cela va se traduire par la création de quatre pôles pilotés chacun par un manager et visant à stabiliser les équipes autour d'un outil de production, à créer un sentiment d'appartenance à un territoire précis porteur de sens et à développer une proximité avec le client. Le personnel sera attaché à chacun de ces territoires au minimum 80% de son temps. Finis donc les nombreux transferts de personnel d'une unité à une autre, en fonction de la charge de travail.

Un tel schéma d'organisation permet à chacun d'avoir une vision beaucoup plus claire et répond ainsi à l'une des principales insatisfactions exprimées.

Par ailleurs, afin de mieux prendre en compte le potentiel de chacun et passer d'un « personnel spectateur » à un « personnel acteur » de la performance, l'entreprise va accroître la responsabilisation au sein des équipes opérationnelles en nommant des gestionnaires avec des missions dédiées. Des missions classiques comme la gestion des flux d'approvisionnement de l'atelier ou celle de l'amélioration continue et d'autres, emblématiques, comme celle portant sur la gestion des intérimaires. Un rôle clé dans un métier où la saisonnalité est forte et où, à certaines périodes, l'effectif s'accroît de manière substantielle. Un processus robuste se met alors en place pour gérer ce personnel : outils de gestion, de pilotage et de management au travers d'indicateurs (flux entrants et sortants, évaluation, grille de compétences, recrutement, formation...), accueil et suivi spécifiques par l'intermédiaire d'un système de tutorat. Bien manager cette population des intérimaires va ainsi permettre à Shiseido de réduire sensiblement le taux de non conformités (cf encadré).

Parmi les autres motifs d'insatisfaction exprimés, le manque de fiabilité des données et l'absence de rituels vont conduire à un travail en profondeur sur le management de la performance. Tout va être repensé : mise en place de réunions régulières, création de tableaux visuels... sur un lieu incontournable baptisé « la place du village » et par lequel chaque collaborateur ressent de plus en plus l'envie de passer au moins une fois par jour.

Enfin, les processus clés (qualité, méthodes industrielles, maintenance) vont être refondus. Dans ce cadre, par exemple, parce que les productions sont saisonnières et donc très « courtes », les « producteurs » vont être intégrés le plus en amont possible dans les méthodes

industrielles, en particulier sur les phases de lancement des pré-séries. Cela permettra notamment de répondre aux dysfonctionnements du processus « lancement de produits » mis en relief lors de la phase de « libre expression ».

Des facteurs clés pour réussir le changement

Outre un tempo soutenu insufflé par une présence forte de l'équipe Proconseil, c'est grâce à la conjugaison de plusieurs facteurs clés qu'un tel changement en profondeur a pu s'effectuer.

Dès le départ en effet, l'équipe de direction s'est totalement impliquée et a opté pour un management du projet impliquant la plupart des métiers. Elle a également accepté d'inscrire cette transformation dans un temps long (2 ans) afin d'ancrer les pratiques, de capitaliser les améliorations et de garantir la pérennité de sa démarche.

La coopération avec la direction des ressources humaines a, par ailleurs, été étroite et totale. Un processus proactif a permis de respecter le timing du projet : présentations du projet aux institutions représentatives du personnel ; aménagement des horaires des postes de travail pour que les formations aient lieu aux jours et aux heures prévus (plus de 610 heures sur la 1ère vague de formation) ; recrutement des compétences manquantes identifiées, etc...

Enfin, afin de démontrer très rapidement et concrètement la pertinence des choix retenus, des chantiers de progrès visant des « quick wins » ont été ensuite menés pour accroître les résultats de deux lignes de production. Qu'il s'agisse de ces premiers chantiers, des mini-audits (« Gemba walks »), des réunions d'équipes hebdomadaires, tous ont permis

de réaliser des changements rapides, visibles et significatifs et ont contribué à entretenir la motivation des collaborateurs.

Aujourd'hui, le taux de satisfaction interne sur le site de Gien s'est considérablement accru. Le nombre d'initiatives et la coopération ont fortement augmenté, impactant très positivement les performances de l'entreprise. Mais au-delà des chiffres, l'approche retenue a permis à chacun de grandir, de trouver sa place et de se sentir valorisé et reconnu au sein de l'entreprise.

Suite à l'une de ses visites, impressionnée, la direction du groupe Shiseido a sollicité le directeur du site pour venir présenter sa démarche au Japon.



« Responsabiliser pour performer durablement », c'est, je crois, la meilleure façon de résumer la démarche de transformation que nous avons menée avec nos équipes.

Emmanuel Roche

Directeur du site de production de Gien



Résultats

- Augmentation de la productivité de 30%
- Gain de 15 points de TRS
- Réduction du taux de non conformités de 40%
- Budget de fonctionnement réduit de 10%

Shiseido International France

Fabrication de parfums et cosmétiques

Des marques prestigieuses :

Jean-Paul Gaultier, Issey Miyake, Elie Saab, Narciso Rodriguez...

Effectifs : 560 personnes

Chiffre d'affaires : 196 M€

Site de production : Gien, Ormes



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