

SOMFY

Un référentiel sur-mesure pour manager l'excellence

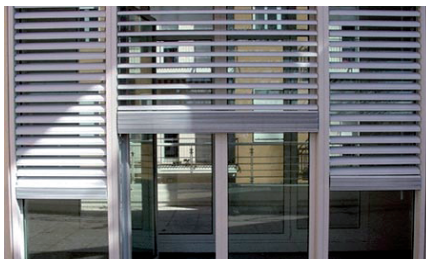
Bâtir un référentiel crée les conditions d'une démarche systématique de progrès vers l'excellence. Comme en témoigne Somfy, dans un environnement complexe, un référentiel favorise la cohérence des décisions et la diffusion des bonnes pratiques. Il contribue à la forte croissance du groupe qui a ainsi vu son chiffre d'affaires doubler en huit ans.

Lorsque le Groupe Somfy sollicite l'aide de Proconseil, son périmètre est en forte croissance : rachats et créations de sites en Europe mais aussi aux Etats-Unis et bientôt en Chine. Dans ce contexte de développement, il se doit de formaliser sa vision de l'excellence pour accélérer l'intégration des nouveaux collaborateurs et pour répondre aux attentes de ses clients. Réactivité et flexibilité sont donc plus que jamais les maîtres mots.

Proconseil ayant déjà accompagné plusieurs de ses projets, la Direction de Somfy lui demande de la seconder pour créer un référentiel industriel sur-mesure, adapté aux spécificités du groupe dans le cadre du déploiement de sa culture de l'excellence. Ce référentiel définit l'objectif et les processus couverts. Il comprend à la fois les thèmes et axes de progrès, les indicateurs cibles, les outils du Lean manufacturing, la méthodologie de déploiement et un système d'évaluation. Il constitue ainsi une réponse totalement innovante pour un groupe de cette taille. En effet, si des référentiels existent déjà dans le monde industriel, ils concernent essentiellement de grandes sociétés, très structurées et situées pour la plupart dans le secteur automobile.

La dualité, originalité du référentiel Somfy

Conçu sur mesure pour être appliqué à la fois dans les domaines industriel et logistique, le Système de Production Somfy est double : il propose d'une part des leviers d'action pour accroître la performance ; il décrit également - fait moins fréquent - la performance à atteindre.



Les thèmes du référentiel - démarche de progrès, organisation et développement du personnel, maîtrise de la qualité, principes de conception produits/procédés, flexibilité/réactivité/juste à temps, efficacité et fiabilité de l'outil industriel - sont ainsi détaillés. Chacun comprend plusieurs sous-thèmes et axes de travail auxquels sont associés des outils de l'excellence mais également un certain nombre d'indicateurs clés (lead time, taux de service, TRS, MTBF...).

Un vecteur de communication et de mobilisation

Parce qu'il permet d'expliquer concrètement ce qu'est l'excellence pour le Groupe Somfy et les bénéfices attendus, le référentiel favorise la compréhension des actions mises en œuvre. Il garantit par ailleurs leur cohérence et donne à chaque manager des clés pour construire ses objectifs et ses plans d'action.

Chacun va pouvoir se positionner et, face à des enjeux particulièrement ambitieux, sera guidé dans ses choix et disposera de moyens pour décider.

Chez Somfy, les managers de site s'auto-évaluent ainsi régulièrement selon les grilles et les indicateurs définis dans le référentiel.

Aussi, lorsque le manager de Spirel - filiale confrontée à de fortes hausses de volumes - constate que son site est très éloigné de la cible du référentiel en termes d'organisation et de management, c'est l'axe prioritaire sur lequel il choisit de travailler.

Chacun est alors libre de définir sa feuille de route et peut cadrer ses actions à moyen terme.

Afin de veiller à la cohérence des actions mises en œuvre, le Directeur Industriel du Groupe apprécie et valide une fois par an avec les équipes de direction des sites les plans d'actions décidés suite à cette auto-évaluation.

Enfin, à l'occasion de chaque temps fort de la vie de l'entreprise - intégration de nouvelles compétences, définition du plan de performance annuel, déploiement des objectifs - le référentiel favorise le partage des bonnes pratiques ; en mettant l'excellence à la portée de chaque membre de l'organisation, il en facilite également l'appropriation.

Tout nouvel arrivant - Cadre et Agent de Maîtrise - bénéficie par exemple d'un module de formation de deux jours.

Créé en plusieurs langues, ce module lui permet de s'imprégner de la culture de l'excellence du Groupe et de comprendre la pertinence des choix réalisés.

Une construction mûrement réfléchie

Concevoir un tel référentiel a nécessité du temps - plus d'un an - car Somfy savait que sa force résiderait dans son appropriation par le plus grand nombre ; il était donc essentiel d'utiliser un langage compréhensible par tous, de peser chaque mot...

Tout d'abord, un groupe de pilotage - constitué du Directeur des méthodes industrielles du Groupe, d'un des Directeurs de site et du Directeur de mission Proconseil - a analysé les référentiels existant dans d'autres secteurs ; des visites de sites industriels ont été organisées. Un recueil d'informations riche d'enseignements qui a conduit à construire l'architecture du référentiel Somfy.

Le groupe de pilotage a tracé la route générale et travaillé sur la description de la démarche de progrès et les valeurs du groupe en définissant que chaque site devait avoir son plan de progrès, articulé autour de trois fondamentaux : progrès au quotidien, progrès des processus, progrès stratégique. Les cinq autres groupes de travail - multi-sites, dotés d'un expert du thème traité - ont en parallèle travaillé autour des autres piliers du référentiel.

Grâce à ce référentiel, l'ensemble des sites industriels et logistiques qui composent le Groupe aujourd'hui ont désormais accès à un seul et même langage. Les objectifs de Somfy sont partagés et déclinés, le lien entre le message d'excellence de la direction et les actions sur le terrain est solidement établi. Somfy prouve ainsi qu'il a la culture et l'ambition d'un grand groupe multinational.

Mais le challenge ne s'arrête pas là. Il lui faut désormais faire évoluer ce référentiel pour accompagner la croissance de l'entreprise et, au-delà du domaine industriel, l'étendre à d'autres secteurs de l'entreprise comme le développement.

“

**Le Référentiel SPS
a permis de déployer
en profondeur
notre culture
de l'excellence
au sein du Groupe**

Vincent BELLET
Directeur Général Délégué
Industrie & Logistique

”

Résultats

Déploiement du référentiel sur 7 sites

Formation de 1 000 personnes

Groupe SOMFY

Date de création : 1969

Effectifs : 4 300 personnes

dont près de 25% ont intégré le Groupe à partir de 2000

Chiffre d'affaires : 655 millions d'euros

Activité : conception et fabrication de solutions de motorisation pour volets roulants, stores extérieurs et intérieurs, portails, portes de garage, alarmes

Implantations : 8 sites de production, filiales commerciales dans 52 pays



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