

# VetAgro Sup

Mémoire de fin d'études d'ingénieur

**CONFIDENTIEL**

Déployer les pratiques de  
l'amélioration continue et de l'EFQM



Maurane SAUVAGERE

Option Aliments, Innovations et  
Management des Entreprises

2017



# VetAgro Sup

Mémoire de fin d'études d'ingénieur

**CONFIDENTIEL**

Déployer les pratiques de  
l'amélioration continue et de l'EFQM



Maurane SAUVAGERE

Option Aliments, Innovations et  
Management des Entreprises  
2017

*Tutrice de stage* : Béatrice BOISNARD

*Enseignante référente* : Annick LEBECQUE



*L'étudiant conserve la qualité d'auteur ou d'inventeur au regard des dispositions du code de la propriété intellectuelle pour le contenu de son mémoire et assume l'intégralité de sa responsabilité civile, administrative et/ou pénale en cas de plagiat ou de toute autre faute administrative, civile ou pénale. Il ne saurait, en aucun cas, seul ou avec des tiers, appeler en garantie VetAgro Sup.*

## Table des matières

Table des abréviations.....	1
Table des figures .....	
Table de tableaux .....	
Remerciements.....	
Abstract .....	
Introduction.....	1
I – Présentation de l’entreprise et de mon rôle en accord avec ses valeurs .....	2
1. Présentation générale de Valrhona.....	2
2. Organisation de l’entreprise .....	4
3. Évolution du management chez Valrhona .....	7
4. Mes missions : déployer une culture de l’amélioration des pratiques chez Valrhona .....	13
II – Préparation du terrain et dissémination de la culture .....	13
1. Enrichir la base de connaissances théoriques de l’entreprise .....	13
2. Communiquer au plus grand nombre pour répandre une culture commune de l’amélioration des pratiques.....	15
III – Germination et croissance efficiente de la culture .....	19
1 - Catalyser et accompagner la mise à jour du dossier EFQM pour un ancrage et une appropriation de la culture.....	19
2 - Faire germer les idées d’amélioration continue au restaurant de la Cité du Chocolat .....	24
3 - Animer les groupes de travail et apporter un support méthodologique pour l’amélioration continue de différentes zones .....	27
IV – Conclusion .....	37
Bibliographie.....	39
Annexes.....	40

## Table des abréviations

5M : Méthodes, Machines, Matières, Main d'œuvre, Milieu

5P : 5 Pourquoi

5S : Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke

BtoB : Business to Business

BtoC : Business to Customers

CA : Chiffre d'Affaires

CIRAD : Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement

CODI : Comité de Direction

EAP : Équipe Autonome de Production

EFQM : European Foundation for Quality Management

ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire

Ex&Co : Expérience, Expertise, Excellence & Collaborateurs, Compétences, Connaissances

FSP : Food Service Premium

GPTW : Great Place To Work

GT : Groupe de Travail

INRA : Institut National de Recherche Agronomique

MN1 : Maintenance de Niveau 1

OPL : One Point Lesson

PDCA : Plan Do Check Act

PME : Petites et Moyennes Entreprises

QA : Quality Analysis

QM : Quality Management

QQOQCP : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

R&D : Recherche et Développement

REX : Retour sur Expérience

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SQCDIE : Sécurité, Qualité, Coût, Délai, Implication et Environnement

TPM : Total Productive Management

## Table des figures

FIGURE 1: PLACE DE VALRHONA DANS LE GROUPE SAVENCIA .....	2
FIGURE 2: POSITIONNEMENT DE VALRHONA ET CONCURRENCE .....	4
FIGURE 3: ORGANIGRAMME DE VALRHONA .....	5
FIGURE 4: EVOLUTION DES MODES DE MANAGEMENT .....	8
FIGURE 5 : RESULTATS DE L'ENQUETE GREAT PLACE TO WORK .....	10
FIGURE 6: PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'EFQM .....	11
FIGURE 7: CONSTRUCTION DES SUPPORTS DE COMMUNICATION .....	17
FIGURE 8: LES 7 TYPES DE GASPILLAGES SELON LE LEAN .....	18
FIGURE 9: EXTRAIT DU MEMENTO SUR LES OUTILS DE LA GESTION DE PROJET .....	19
FIGURE 10 : MODELE DE L'EXCELLENCE EFQM .....	20
FIGURE 11: SCHEMA DE LA LOGIQUE RADAR .....	20
FIGURE 12: ADAPTATION AU BESOIN DES GT POUR LA MISE A JOUR DES APPROCHES.....	21
FIGURE 13 : METHODE DE TRAVAIL POUR LA MISE A JOUR DES APPROCHES .....	22
FIGURE 14: AVANCEMENT DES MISES A JOUR ET VALIDATIONS D'APPROCHES.....	23
FIGURE 15: PROCESSUS DE MISE A JOUR DES RESULTATS.....	23
FIGURE 16: ÉTAPES DU 5S .....	26
FIGURE 17: RESULTAT DU NETTOYAGE INITIAL .....	29
FIGURE 18: EXEMPLE D'OPL REALISE POUR LA MISE EN PLACE DE MN1 A L'ATELIER PILOTE .....	30
FIGURE 19: ÉTAPES DE FORMATION DES REFERENTS MN1.....	31
FIGURE 20: DIAGRAMME DE PARETO ISSU DE LA COLLECTE DE DONNEES SUR LES PANNES ET MICRO-ARRETS DU CONVOYEUR.....	32
FIGURE 21: ANALYSE DES CAUSES SELON LA METHODE 5M.....	33
FIGURE 22: QQQQCP REALISE PAR LE GT SUR LA DIMINUTION DE LA MANUTENTION DES PALETTES.....	35
FIGURE 23: DECOMPOSITION DES MOUVEMENTS LORS DU CHARGEMENT DES PALETTES .....	35
FIGURE 24: IDEES D'AMELIORATION DU GT SUR LA DIMINUTION DE LA MANUTENTION DES PALETTES .....	36
FIGURE 25: OPL CREE POUR LE GT SUR LA DIMINUTION DE LA MANUTENTION DES PALETTES.....	37

## Table de tableaux

TABLEAU 1: DEPLOIEMENT DU PROJET MONTEE EN COMPETENCES .....	12
TABLEAU 2: STRUCTURE DES APPROCHES.....	21
TABLEAU 3: EXTRAIT DU BILAN DE L'AUDIT AU COMPTOIR PORCELANA.....	25

## Remerciements

Je tiens à remercier ma tutrice de stage Béatrice BOISNARD, coordinatrice des Démarches d'Excellence, à la fois pour ses apports méthodologiques très enrichissants sur l'amélioration continue, l'EFQM et le management, pour ses explications sur le fonctionnement de l'entreprise et pour son accompagnement pédagogique et sa capacité d'adaptation à la personnalité de ses stagiaires. Je la remercie également pour m'avoir présenté auprès d'une grande partie des collaborateurs de l'entreprise lors de ma première semaine à Valrhona, accélérant ainsi ma phase d'intégration. Enfin, merci pour sa confiance et pour les responsabilités qu'elle m'a confié.

Je remercie Céline GERIN, responsable du service dans lequel j'ai effectué mon stage, pour son accueil chaleureux et pour avoir pris le temps de me sensibiliser à la méthode EFQM et à ses intérêts et enjeux.

Je remercie les collaborateurs des services Matières Premières et Expéditions, du Comptoir Porcelana et de la Boutique, avec lesquels nous avons réalisé des chantiers d'amélioration continue. Merci pour leur motivation, leur implication et leur envie de faire avancer les choses.

Je remercie également Eloïse GALLAND et Claude ROSSIGNOL du service Sécurité Environnement, Pauline BOYER du service Travaux Neufs, ainsi que Benjamin ARS et Alexandre LOPEZ du service Maintenance pour leur soutien technique dans la réalisation des différents chantiers auxquels j'ai pu participer.

Merci à Tom LANS du service Communication Interne, pour sa disponibilité et son soutien lors de la réalisation des supports de communication sur les chantiers d'amélioration continue.

Merci également aux collaborateurs des services Commercial, RH, Qualité, R&D, Industriel, Sécurité Environnement et bien d'autres encore, pour leur disponibilité lors du travail de préparation à l'évaluation EFQM.

Enfin, je remercie ma référente à VetAgro Sup, Mme LEBECQUE, enseignante chercheuse, pour son suivi académique lors de ces 6 derniers mois.

## Abstract

This training report is about deploying the continuous improvement approach of Valrhona. The examined problem is: how to improve company's performance with the support of employees? EFQM model and continuous improvement methods are used. The first one is a European model that helps organizations achieve excellence by evaluating and benchmarking their management practices. The second one helps teams improve their work environment and practices, resolving problems.

Missions deal with spreading those methods by different ways. Training material have been created by bibliographic research and synthesis. It had to be understandable and impactful. Simultaneously, communication was made on completed improvement projects. It demonstrate methods' advantages and its results. It is shown in company's channels of communication in order to make employees aware of method's benefits. Teams work on EFQM assessment and improvement project. Supporting them is important to make sure that method is respected and work is progressing well. It was necessary to acquire comprehension of method and to adapt in diverse personalities and needs. Several teams have been coached for their improvement projects and the preparation for EFQM evaluation have been reinvigorated.



## Introduction

Pour mon stage de fin d'études, je voulais sortir de ma zone de confort, construite au travers de deux stages au service qualité. Ceci afin d'élargir mes domaines de compétences. Il me semblait important de profiter de ce dernier stage pour me confronter à des aspects de management et d'accompagnement d'équipes en entreprise.

J'ai donc fait le choix d'un stage riche en contact avec les différentes équipes que peut comporter une entreprise de production alimentaire, stage qui donnait l'opportunité de « faire avancer les choses » avec et pour ces équipes.

J'ai vécu cette expérience au sein de Valrhona, productrice de chocolats de très grande qualité et désireuse de développer une culture de l'excellence sous tous ses aspects. Il s'agit d'une entreprise aux grandes ambitions, en plein croissance, et pour qui l'amélioration de ses performances ne peut se faire sans l'implication de ses collaborateurs dans leur ensemble. Chez Valrhona, la recherche d'excellence se fait autant au niveau des équipes de terrain via une généralisation de l'esprit « Amélioration Continue », qu'à un niveau plus global via une évaluation et une amélioration des pratiques de management de l'entreprise.

Mon stage a donc porté sur la problématique suivante :

Comment assurer le déploiement de méthodes d'amélioration des pratiques au sein de l'entreprise, en s'appuyant sur le facteur humain.

Après une présentation de l'entreprise Valrhona, de son mode de management et de mon rôle dans ce contexte, mes missions vous seront présentées en deux grands thèmes :

- la dissémination de la culture de l'amélioration au travers de la formation et de la communication
- la croissance et la consolidation de cette culture via l'accompagnement et la gestion de groupes de travail.

Le rapport se terminera sur un bilan sur les missions de ce stage ainsi qu'un bilan personnel.

# I – Présentation de l'entreprise et de mon rôle en accord avec ses valeurs

## 1. Présentation générale de Valrhona

A - D'une entreprise artisanale drômoise à une entreprise de renommée internationale

### ❖ Une entreprise ancrée dans son territoire

Créée en 1922 par le pâtissier Alberic Guironnet, Valrhona est une PME française productrice de cacao, chocolats et confiseries. Ses deux sites de production se trouvent à Tain l'Hermitage, dans la Drôme (26), son nom est issu de la contraction de « Vallée du Rhône ». L'entreprise est aujourd'hui un acteur économique majeur de la région sur deux aspects :

- elle emploie plus de 800 personnes, sa production se faisant intégralement à Tain
- grâce à sa Cité du chocolat, créée en 2013, elle est un acteur touristique majeur de la région, avec plus de 110 000 visiteurs en 2016.

### ❖ Intégration au groupe Savencia Saveurs et Spécialités

En 1984, Valrhona est rachetée par le groupe Savencia Saveurs et Spécialités. Le groupe, commercialisant ses produits dans plus de 120 pays, est divisé en deux pôles :

- Savencia Fromage & Dairy, créant 90 % du CA notamment grâce à des marques telles que Etorki ou Elle & Vire, première marque de crème en France.
- Savencia Gourmet, regroupant des marques de charcuteries, produits de la mer et chocolats. Respectivement, les plus connues sont Bordeaux Chesnel, Coraya et Maison du chocolat et Valrhona.

En 2015, le groupe a créé le pôle Food Service Premium (FSP) au sein de Savencia Gourmet (cf. figure 1). Ceci dans le but de faciliter l'atteinte de ses objectifs stratégiques à 2025 : devenir le leader mondial sur les couvertures et décorations de chocolat et développer son marché sur les bonbons de chocolat (Valrhona SAS 2015). Valrhona est intégrée dans ce pôle, ainsi que d'autres chocolateries du groupe (Weiss, Republica del Cacao et Chocolatree).



Figure 1: Place de Valrhona dans le Groupe Savencia  
Source : Valrhona

B - Production, produits et esprit d'innovation

### ❖ Des produits de grande qualité

Depuis sa création, l'entreprise cible principalement les professionnels, artisans et restaurateurs. La qualité de sa production a fait sa renommée. Afin de la développer, Valrhona s'est assurée de contrôler l'intégralité de la chaîne de valeur, depuis les plantations de cacao jusqu'à la réalisation pâtissière en passant par la commercialisation.

L'entreprise intègre l'ensemble des métiers de la filière cacao : culture des cacaoyers, sélection des plantations, assemblage des fèves de cacao, fabrication de couvertures et confiseries de chocolat, commercialisation et accompagnement technique et créatif des professionnels. Dans un esprit de développement durable, des partenariats à long terme sont mis en place entre Valrhona et des producteurs de cacao, aidant à la fois à la qualité des relations commerciales et à la qualité de la production.

Une fois les fèves séchées et fermentées dans leur pays d'origine, Valrhona les réceptionne et les transforme en chocolats aromatiques. Si la majorité des producteurs de chocolats contrôlent l'absence de l'arôme « moisi » dans leurs produits, Valrhona est la seule à avoir formé des jurys pour la détection des notes camphrées et acides.

Valrhona propose 4 gammes de produits :

- Les **produits dits de laboratoire**, c'est-à-dire les chocolats de couverture destinés à être refondus pour la réalisation de desserts ou autres produits, et les pralinés amenés à être incorporés dans des recettes.
- Les **produits services**, destinés aux professionnels, ayant pour but de leur faciliter le travail. Ce sont par exemple des bâtonnets de chocolat pour les pains au chocolat.
- Les **bonbons de chocolats**, comprenant plus de 300 références de bonbons, bouchées et accompagnants pour le café.
- Les **produits griffés** à la marque Valrhona, destinés directement aux consommateurs.

### ❖ Un esprit d'innovation

Pour soutenir ses avancées techniques sur le travail du cacao, Valrhona est en partenariat avec des instituts de recherche tels que le CIRAD et l'INRA, ou encore avec des écoles d'ingénieurs. Deux employées du service Expertise Sensorielle Cacao de Valrhona ont réalisé leur thèse et des publications scientifiques dans l'entreprise.

La recherche et l'innovation sont des points forts de Valrhona. En 1986, la marque propose à la vente Guanaja, le premier chocolat à 70% de cacao du marché. En 2012 elle sort le Dulcey, premier chocolat blond, créant ainsi la 4<sup>ème</sup> couleur de chocolat après le noir, le lait et le blanc. Elle poursuit en 2016 avec les débuts de la double fermentation des fèves de cacao, apportant de nouvelles saveurs. En avril 2017, alors que ses concurrents se mettent à niveau en sortant leurs propres chocolats blonds, Valrhona garde son avance en dévoilant les produits « Inspiration », première gamme de couvertures alliant la texture du chocolat au goût et à la couleur du fruit.

Ces nouveautés soulèvent chez les professionnels de nombreuses interrogations quant à l'utilisation technique des produits. C'est pourquoi, face aux questions reçues suite à la sortie du chocolat Guanaja, Frédéric Bau, le pâtissier vedette de Valrhona, a décidé en 1988 de créer l'Ecole Valrhona. Son but est alors de faire découvrir aux professionnels les techniques les plus adaptées pour mettre en valeur les produits Valrhona et sublimer leurs créations. Ces formations attirent des professionnels venant de France et de l'étranger. Les stages à l'école sont également accessibles aux consommateurs gourmets, désireux d'améliorer leurs techniques de pâtisserie. Ce projet s'est étendu par la création d'écoles à Tokyo, Versailles, et New York.

## C - Marché et concurrence

### ❖ Marché premium et ultra-premium

La renommée de Valrhona lui vient de son savoir-faire chocolatier. Elle s'impose ainsi en tant que référence du chocolat français haut de gamme. (*cf. figure 2*). Son activité principale repose sur le BtoB par la vente aux artisans pâtissiers, chocolatiers et restaurateurs, complétée par le BtoC grâce à la vente aux consommateurs gourmets. La force de Valrhona vient de sa volonté d'innover en développant de nouveaux goûts de qualité, offrant une différenciation à ses clients.



Figure 2: Positionnement de Valrhona et concurrence  
Source : Valrhona

## ❖ Développement à l'international

La qualité de sa production a mené Valrhona vers des marchés à l'étranger, et en 2008 le Chiffre d'Affaires (CA) réalisé à l'étranger devient majoritaire, avec 55% du CA global répartis sur 16 pays clés. Aujourd'hui, Valrhona est présente dans plus de 70 pays, et exportait pour 60 % de son CA en 2016. Pour assurer cette activité, des bureaux commerciaux et filiales sont présentes en Asie (Chine et Japon), aux Etats Unis, en Espagne et en Italie, lui assurant un rayonnement mondial.

Les cinq marchés principaux de Valrhona sont la France, l'Allemagne, l'Italie, le Japon et les Etats Unis. Mais de nouveaux marchés se développent notamment en Australie, en Asie et au Moyen Orient, offrant des perspectives de développement pour l'entreprise. Les commerciaux de Valrhona travaillent donc actuellement à la conquête de ces marchés.

## ❖ Concurrence

Aujourd'hui, le principal concurrent de Valrhona en termes de parts de marché sur le Premium et l'Ultra Premium est Barry Callebaut (*cf. figure 2*). Cette entreprise, dont le siège se trouve en Suisse, est le géant du marché du chocolat. Avec ses deux marques, Cacao Barry et Callebaut, elle réalise plus de 6 milliard d'euros de CA par an, en vendant aux professionnels. Travaillant sur plus de cinquante sites de production, Barry Callebaut emploie environ 10 000 personnes. Cependant, Valrhona a pour objectif de devenir leader mondial sur le marché de l'ultra-premium d'ici 2025.

## 2. Organisation de l'entreprise

### A - Organisation générale : un rôle stratégique pour chaque direction

Pour assurer son développement, Valrhona s'organise en 7 directions, chacune ayant un rôle stratégique (*cf. figure 3*).

La **direction Achats et Logistique** gère notamment les partenariats avec les producteurs de cacao, garantissant des relations durables, équitables et responsables entre Valrhona et ses fournisseurs, et assurant ainsi la pérennité des approvisionnements en cacao de qualité.

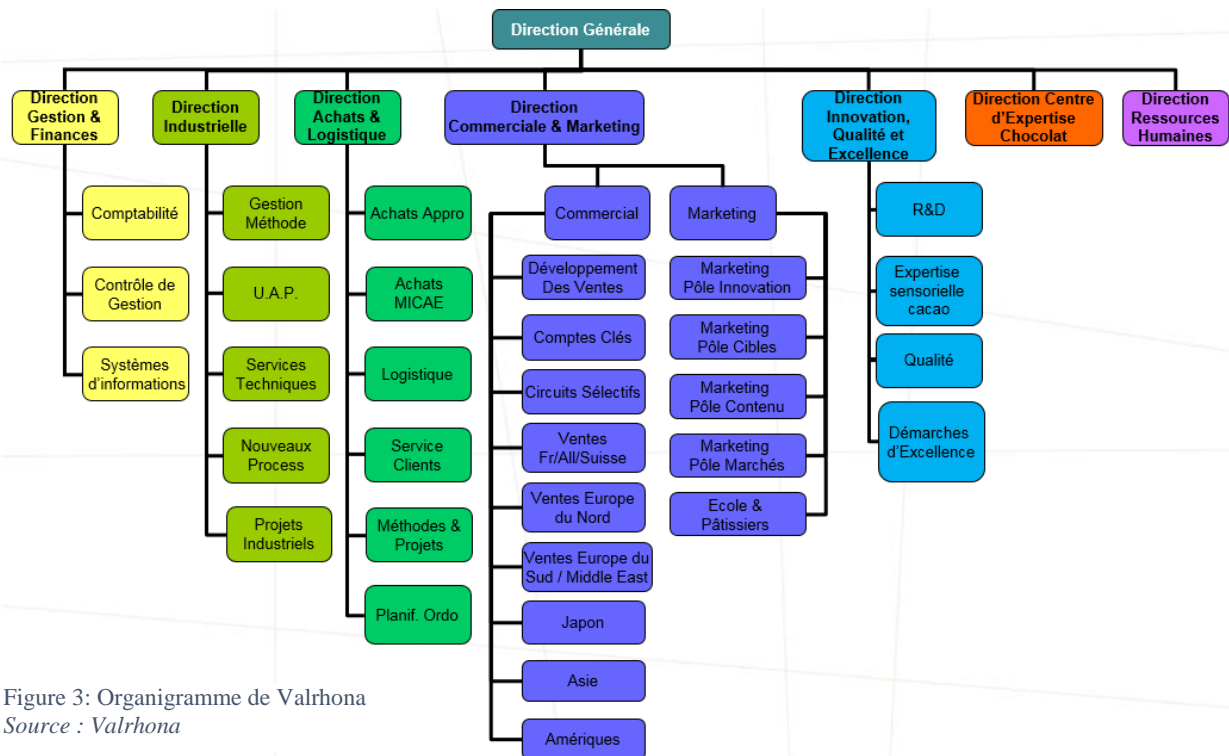


Figure 3: Organigramme de Valrhona  
Source : Valrhona

La **direction Innovation Qualité et Excellence** valide cette qualité et cherche de nouvelles saveurs à travailler, grâce à quatre services. Le service Démarches d'Excellence, au sein duquel j'ai réalisé mon stage, a des missions transverses, manageant la qualité et l'amélioration des pratiques de l'entreprise. Son rôle sera détaillé ultérieurement. Le service Recherche et développement (R&D), en partenariat avec les pâtisseries de l'Ecole Valrhona et le service Marketing, donne sa force d'innovation à l'entreprise. Quant au service Expertise Sensorielle Cacao, il assure la qualité des fèves de cacao qui seront transformées. Cela passe par des études sur les plantations, ou encore sur les influences potentielles de différents facteurs (conditions de récolte, stockage, transport, séchage...) sur la qualité du cacao. Cela passe également par des études sensorielles sur les fèves. Ces études sont réalisées par des employés issus de différents services, formés à la dégustation et à la détection des différents arômes recherchés.

La **direction Industrielle** est garante de la qualité des produits, à travers la maîtrise des procédés de fabrication. Un travail régulier de qualification des procédés est réalisé, afin de faire évoluer ces derniers tout en garantissant la qualité des produits donnant sa renommée Valrhona.

La vente des produits est bien sûr assurée par la **direction Commerciale et Marketing**. Afin d'assurer la croissance de Valrhona, des services Vente ont été créés pour chaque zone clé en Europe, et des bureaux commerciaux sont implantés au Japon, en Asie et en Amérique. Créé en 2004, le service Comptes Clés est composé de quinze personnes, commerciaux, ingénieurs et techniciens développement. Il est à la disposition des 175 clients les plus prestigieux de Valrhona, pour développer des produits personnalisés. Les responsables des différentes écoles Valrhona et les pâtisseries formateurs dépendent également de cette direction, du fait qu'ils sont promoteurs des produits et savoir-faire de l'entreprise.

La **direction Centre d'Expertise Chocolat** assure également la promotion de la marque, mais cette fois au travers de la gestion de la Boutique Valrhona, de la Cité et de la section Gourmets de l'Ecole Valrhona.

La **direction Gestion et Finance** pilote les ressources financières, assurant la santé de l'entreprise.

Enfin, les ressources humaines indispensables à l'activité de chacune de ces directions sont gérées par la **direction des Ressources Humaines**. Ses employés gèrent les compétences et formations. Ils développent actuellement leurs fonctions, en prenant un nouveau rôle de coach dans l'orientation des collaborateurs dans leur vie professionnelle. En effet, comme nous le verrons au fil de ce rapport, le développement du facteur humain tient une place importante dans le développement de l'entreprise. Cette direction gère également les plans sociaux et santé, et la communication interne.

Ainsi, l'ensemble des services travaille à maintenir la place de Valrhona en tant que référence dans le monde de la gastronomie et à développer ses performances à travers le monde. Et pour cela, chacun pilote son fonctionnement selon les piliers stratégiques définis au niveau du Pôle FSP.

## B - Pilotage de l'entreprise selon des leviers stratégiques

A la création du pôle FSP, le groupe a déterminé 5 leviers stratégiques sur lesquels s'appuient les entreprises du pôle pour leur pilotage :

- Le levier **Digitalisation** vise l'augmentation de l'agilité de l'entreprise via l'outil digital. Cela concerne par exemple la connaissance client via le développement d'un site sur lequel les professionnels et clients gourmets peuvent se créer un compte et commander des produits.
- Le levier **RSE**, qui s'appuie chez Valrhona sur 4 piliers, les « Live Long » : Live Long Cacao (pour 100% de cacao issu de Live Long Cacao d'ici 2015) ; Live Long Gastronomie (pour promouvoir les métiers de la gastronomie et inspirer les nouvelles générations) ; Live Long Ensemble (pour construire un modèle durable grâce, avec et pour les parties prenantes) ; et Live Long Environnement (pour réduire de moitié l'empreinte environnementale de l'entreprise entre 2013 et 2050).
- Le levier **Analyse de la valeur**, de la méthode éponyme, a pour but d'infuser cette logique dans tous les projets, afin de s'accorder au mieux aux besoins et attentes des parties prenantes, sans superflu pour le client.
- Le levier **Innovation** faisant écho à la volonté de Valrhona de développer sa force innovatrice, constituant un de ses points de différenciation par rapport à la concurrence.
- Enfin, le levier **Ensemble Autrement**, représentant chez Valrhona la volonté d'aller vers la libération de l'entreprise, pour une autonomisation des collaborateurs et un gain de responsabilité et de bien-être au travail. Ce levier est celui auquel se rattachent principalement mes missions de stage.

Un levier « Relation client » est actuellement en cours de réflexion, cet aspect pourtant primordial pour l'entreprise n'étant pas assez représenté par les piliers actuels.

### C - Place et rôles du service Démarches d'Excellence dans la stratégie de l'entreprise

#### ❖ Organisation et place du service Démarches d'Excellence

Face à la volonté de Valrhona d'améliorer ses performances, le service Démarches d'Excellence a été créé en janvier 2015. Rattaché à la direction Innovation, Qualité et Excellence, il est composé de deux personnes et d'un stagiaire.

La responsable du service, Céline GERIN, est auditrice EFQM (European Foundation for Quality Management). Outre les tâches de gestion du service, ses missions principales portent sur la pérennisation de ce mode de réflexion, et sur la préparation de l'évaluation EFQM.

Béatrice BOISNARD est coordinatrice Démarches d'Excellence. Elle a débuté sa carrière chez Valrhona au poste de coordinatrice en Total Productive Management (TPM), dépendant de la direction industrielle. La méthode TPM, basée sur 10 piliers, s'adresse à tous les services de l'entreprise. Elle vise la mise en place d'un management efficient, en cherchant à réduire les gaspillages : « zéro accident, zéro défaut, zéro panne ». Béatrice a donc coordonné la préparation du prix « TPM Award for Excellence », délivré par le Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM). Valrhona a obtenu ce prix en 2009. En 2015, la démarche était principalement développée dans la direction Industrielle, et devait s'étendre à toute l'entreprise. La méthode a alors pris le nom d'amélioration continue, plus parlante pour tout un chacun et a été intégrée au service Démarches d'Excellence avec le changement de poste de Béatrice. Aujourd'hui, cette dernière est également certifiée Black Belt en Lean par le centre XL Formation. Ce niveau de formation est l'un des plus hauts prodigués en amélioration continue, lui permettant de piloter les différents chantiers de l'entreprise. Elle est donc garante du pilotage de la démarche d'amélioration continue et de son déploiement.

#### ❖ Le rôle du service en lien avec la stratégie de l'entreprise

Ce service à 4 missions transverses principales :

- Mesurer l'excellence des pratiques de Valrhona via la méthode EFQM, et préparer l'obtention du prix EFQM.
- Déployer et porter la dynamique du management par gestion de projets
- Assurer la pérennisation du management par processus
- Déployer et pérenniser une culture commune de l'amélioration continue à tous les niveaux de l'organisation.

### 3. Évolution du management chez Valrhona

#### A - L'évolution du mode de fonctionnement des entreprises

#### ❖ Evolution des modes de management

En recherche de performance, les entreprises ont développé différents modèles d'organisation depuis le XIXème siècle (*cf. figure 4*). Beaucoup se construisent de façon pyramidale : une base formée par de nombreux opérateurs exécutant les choix de quelques décideurs (Montoussé et Chamblay 2005). Cette base varie bien entendu d'une entreprise à l'autre, avec des niveaux hiérarchiques plus ou moins nombreux.

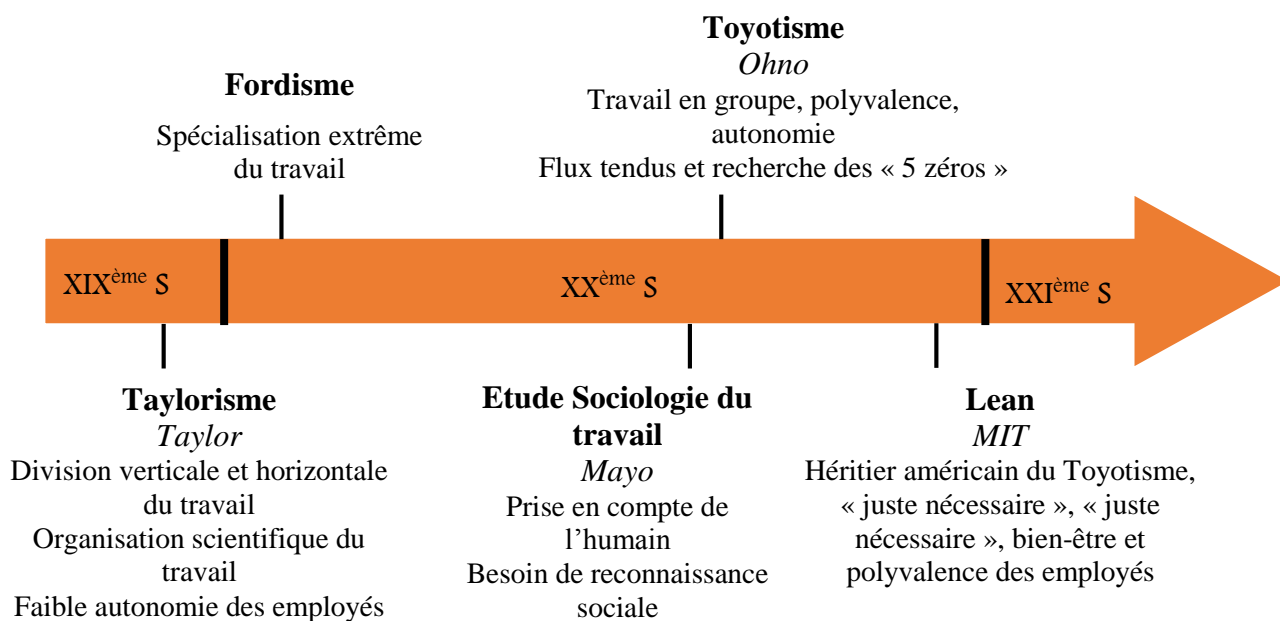


Figure 4: Evolution des modes de management  
Source : Personnelle

Si F. Taylor a introduit la dimension d'analyse scientifique du travail dans l'industrie, la division du travail est bien plus ancienne : A. Smith l'a théorisé dès le XVIIIème siècle (Aïm 2017).

Ce n'est qu'après la Seconde Guerre Mondiale que l'importance de la reconnaissance du travail commence à être prise en compte, notamment grâce aux travaux du sociologue Elton Mayo. En parallèle, Taiichi Ohno, travaillant pour Toyota, développe le Toyotisme, afin de regagner en réactivité dans l'après-guerre.

C'est dans les années 80 que les américains s'intéressent à ce principe, et le nomment Lean manufacturing, littéralement «management maigre ». Ces deux derniers modèles développent les principes de l'amélioration continue, et s'appuient sur la polyvalence des employés.

### ❖ Vers un recentrage sur l'humain

Au XXIème siècle, de nouveaux modèles de management d'entreprise font leur apparition, les deux principaux étant l'Holacracy et l'entreprise libérée. L'autonomisation des employés et le gain de réactivité sont des maîtres mots de ces deux modèles : ils s'appuient sur un socle commun construit sur le respect, la reconnaissance et la possibilité d'évolution. En cherchant à ne plus infantiliser les employés, ces modèles essayent au contraire de les faire grandir.

Selon Laurent Ledoux, dirigeant d'une société accompagnant les organisations dans leur libération, « ce qui induit les gens à rester à un niveau [de compétences], c'est qu'on croit qu'ils doivent rester à ce niveau ». Il compare alors les employés à des arbres Bonzaï, que les conditions proposées par l'entreprise empêchent de grandir. Selon lui, une entreprise « libérée » propose au contraire un milieu favorisant leur plein développement (Ledoux et al. 2017). Ce nouveau mode de pensées va donc à l'encontre du principe de Peter, qui veut que dans une organisation hiérarchique les employés ont tendance à s'élever à leur niveau d'incompétence (Peter et Raymond 2011).

Isaac Getz, co-concepteur des notions de l'entreprise libérée, définit ce genre d'organisation comme : « une entreprise où la majorité des salariés peuvent décider toutes actions qu'ils considèrent eux-mêmes comme étant les meilleures pour l'entreprise sans qu'elles soient



nécessairement imposées par les décideurs ou une quelconque procédure » (Carney et Getz 2016). Le but est de redonner de l'agilité aux entreprises en rapprochant la prise de décision de la réalité du terrain, autrement dit, en faisant confiance aux personnes considérées seulement comme exécutants par d'autres modèles. Ce mode de pensée engendre nécessairement une totale redéfinition du rôle de manager.

## B - Valrhona : une évolution de la position managériale vers la libération d'entreprise

### ❖ L'Ecole du Leadership, pour une évolution des managers vers une position de coach

Sans encore parler de libération d'entreprise, les dirigeants et managers de Valrhona réfléchissent depuis plusieurs années à l'évolution de la posture managériale et des relations entre managers et managés.

C'est pourquoi depuis 2012, l'entreprise offre à ses managers l'accès à l'Ecole du Leadership. Cette opportunité est rattachée au levier stratégique Ensemble Autrement. De fait, l'évolution des managers a pour but d'accompagner l'évolution du fonctionnement de l'entreprise, dans son passage du statut de PME à ETI, en faisant évoluer la responsabilité des managers.

L'Ecole du Leadership est une formation proposée par l'organisme Bréhat, ayant pour objectif de renforcer chez les managers le rôle d'accompagnateur envers leurs collaborateurs. Ceci afin d'aider les équipes à gagner en responsabilités, à progresser dans leur métier, à trouver des solutions aux problèmes qu'ils peuvent rencontrer... en d'autres termes, à gagner en autonomie. Les membres du Comité de Direction (CODI) ont été les premiers formés.

Jusqu'en 2015, seuls les managers cadres de Valrhona y avaient accès. Mais afin d'étendre l'état d'esprit lié à la formation, le périmètre est aujourd'hui étendu aux managers non cadres. A date, 90% des managers de Valrhona ont suivi la formation de l'Ecole du Leadership.

Concrètement, lors de ses séances de travail, la formation propose un travail de maturation de la façon d'être sur un plan personnel et professionnel, une réflexion sur sa posture et son rapport aux autres. Ceci passe par une exploration et un partage de ses propres expériences avec les autres. En proposant une culture et des références partagées, l'Ecole du Leadership permet une évolution cohérente du système de management, appuyé sur une écoute active et le coaching.

Ainsi, les collaborateurs sont plus en confiance et travaillent au quotidien dans un environnement plus tolérant et confortable. Ils osent alors être force de proposition et osent agir, sans avoir peur de commettre une erreur. Chaque année, Valrhona suit l'évolution de ces éléments grâce à l'enquête Great Place To Work (GPTW). Elle est réalisée sur tout le périmètre de l'entreprise, par l'organisme éponyme. Quatre questions illustrent notre sujet (*cf. figure 5*).

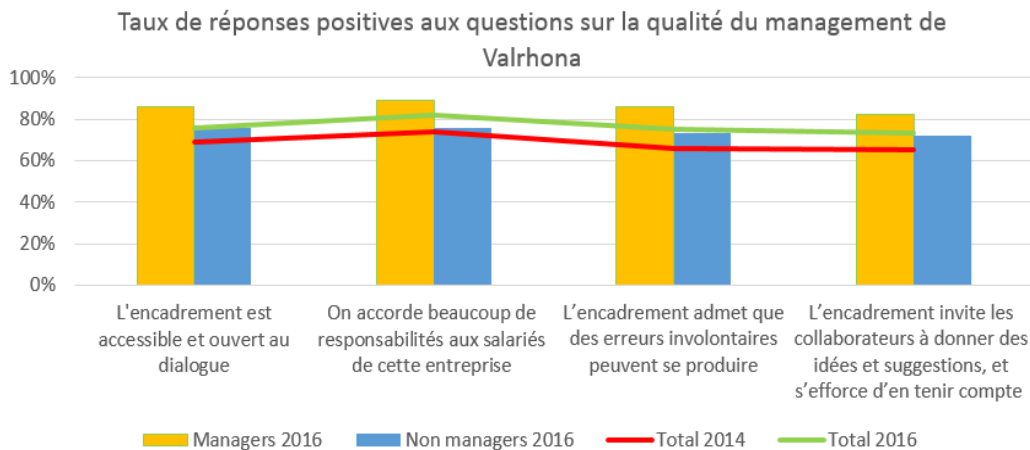


Figure 5 : Résultats de l'enquête Great Place To Work  
Source :  
Personnelle

La vision sur le management s'est globalement améliorée entre 2014 et 2016. Il est intéressant de comparer les résultats des managers à ceux des non managers : les premiers ont une vision plus valorisante sur chacune de ces questions (Great Place To Work 2014 ; Great Place To Work 2016).

Le cursus de formation a aidé à la mise en place d'une démarche de libération d'entreprise, à partir de 2015.

#### ❖ La libération d'entreprise selon Valrhona

Pour les dirigeants de Valrhona, la croissance de l'entreprise ne peut se faire au mieux que si elle est portée par les collaborateurs eux même. Ils sont conscients que l'implication du plus grand nombre est un facteur de réussite, et que cela passe par des facteurs de bien-être au travail, de confiance et motivation.

En 2014, lors du séminaire cadres annuel, les cadres de l'entreprise ont fait la rencontre d'Isaac Getz. Cette rencontre, en échos aux formations suivies à l'Ecole du Leadership, a fait germer l'envie de se lancer dans une démarche de libération. Elle est officiellement lancée lors de la Journée des Métiers 2015, journée pendant laquelle tous les collaborateurs se retrouvent autour d'un thème précis. La démarche de libération d'entreprise version Valrhona est alors présentée sous le nom « Osez Osons », illustrant l'engagement et l'épanouissement que le Directeur Général espère voir se développer dans son entreprise. Depuis, le nom donné à la démarche a changé, au profit d' « Ensemble Autrement ».

Le fait de ne pas utiliser directement de terme de « libération d'entreprise » permet de prendre de la distance avec certains principes : selon des références de la libération d'entreprise comme Isaac Getz, cette évolution passe par une abolition de la hiérarchie et une suppression des fonctions support telles que les RH, les finances.... Valrhona n'en est pas encore à ce stade et n'en montre pas de volonté. Selon le CODI de l'entreprise, cette abolition semble complexe à appliquer dans une entreprise historiquement hiérarchique et à l'effectif aussi important. Ce changement radical n'est donc pas pour tout de suite. Mais cela n'empêche pas le CODI et les collaborateurs de développer certains concepts de la libération d'entreprise, notamment en plaçant l'humain au cœur du système. Ainsi, la nature de la relation entre opérateurs et managers est un sujet très présent dans les réflexions sur l'évolution de l'entreprise. Aujourd'hui, le rôle du manager chez Valrhona est assimilé à celui d'un coach, formé non pas à diriger et à contrôler, mais à un faire grandir, à mener vers l'autonomisation et la responsabilisation.

Valrhona mise sur les capacités humaines, et a pour but d'amener chaque collaborateur à prendre des initiatives, à être impliqué dans la vie de l'entreprise, engagé et autonome. Et cela passe par une évolution du rôle et de la position des managers.

### C - ... Pour la mise en place d'une culture commune de l'amélioration des pratiques

#### ❖ Présentation du modèle de l'EFQM et de sa place chez Valrhona

L'EFQM est une fondation ayant pour but d'aider les organisations à tendre vers l'Excellence, vers leur fonctionnement « idéal ». Elle tire ses principes de textes européens tels que la Convention Européenne des Droits de l'Homme et la Charte Sociale Européenne. Pour compléter ses fondamentaux, la fondation s'appuie sur les Dix Principes du Global Compact des Nations Unies : ce pacte mondial signé en 2000 porte sur les Droits de l'Homme, les normes internationales en termes de libertés, travail forcé, travail des enfants et discriminations, sur le respect et la protection de l'environnement, ainsi que sur la corruption (AFNOR 2015).

Concrètement, elle propose aux organisations une méthode leur permettant d'évaluer leurs méthodes de travail, de management, d'organisation... grâce à laquelle elles pourront identifier les potentiels incohérences et écarts vis-à-vis de leurs objectifs, et donc des pistes d'amélioration. Le modèle a un intérêt évident en interne, mais également en externe : grâce à des conférences, des séminaires ou encore des groupes de travail, la fondation aide les organisations à partager leurs bonnes pratiques et à se comparer entre elles.

Le modèle EFQM est un modèle de management de la qualité. En s'appuyant sur 8 concepts fondamentaux, il aide à atteindre une excellence durable (cf. figure 6). Il s'adresse aux entreprises, mais aussi aux hôpitaux, aux écoles, etc. Plus de 30 000 organisations l'utilisent en Europe (AFNOR 2015).

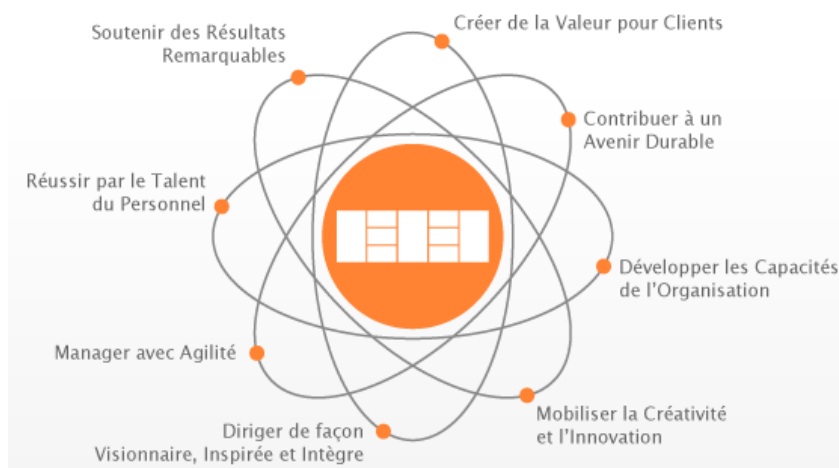


Figure 6: Principes fondamentaux de l'EFQM  
Source : Modèle EFQM de l'AFNOR

Depuis 2000, chaque direction de Valrhona est impliquée dans cette démarche pour évaluer ses méthodes de travail, ce qui permet de répandre l'esprit d'excellence sur l'ensemble du périmètre de l'entreprise. Le modèle propose 9 critères d'analyse :

- 5 familles de facteurs de réussite : le leadership ; le personnel ; la stratégie ; les partenariats et ressources ; et les processus, produits et services
- 4 familles de résultats : les résultats concernant le personnel ; les résultats sociétaux ; les résultats économiques ; les résultats concernant les clients.

L'utilisation du modèle mène à une évaluation : elle peut se faire en interne (autoévaluation), mais la valorisation de l'engagement EFQM se fait via une évaluation par des auditeurs de la fondation. En 2015, lors de sa dernière présentation au prix EFQM, Valrhona a obtenu la certification Recognized for Excellence. Son ambition est l'obtention d'un prix européen de management de la qualité en 2020.

## ❖ Présentation du projet Montée en Compétences

L'ambition de Valrhona est de déployer et pérenniser de façon homogène une culture commune de l'amélioration continue dans tous les services et à tous les niveaux, afin d'assurer la démarche de progrès et d'amélioration de la performance. Ceci afin que chacun gagne en autonomie, en responsabilités et en réactivité. C'est dans cet objectif qu'est né en 2015 le projet Montée en Compétences, porté par le levier Ensemble Autrement. Il comporte 6 chantiers :

- La **Communication** sur le projet, les chantiers d'amélioration continue et leurs résultats, pour accompagner la démarche et lui donner du sens. Un objectif sous-jacent est ici de motiver les collaborateurs à lancer leur propre chantier d'amélioration.
- L'**Etat de lieux**, en faisant le point sur les formations reçus par chacun, sur les mises en applications qui ont été réalisées, et sur le ressenti des collaborateurs sur l'amélioration continue.
- La **Définition des connaissances**, pour déterminer les connaissances en amélioration continue nécessaires au poste, à partir du référentiel compétences et des attitudes au poste attendues.
- Le **Déploiement** par définition du plan de déploiement, en fonction des besoins de chaque service et par formation des collaborateurs et mise en application des outils.
- Un chantier « **Experts** » pour la formation de nouveaux formateurs internes, sur la posture et la méthodologie à adopter afin de faciliter le déploiement.
- Un chantier « **Vie** » visant à garantir la dynamique acquise lors de ce projet et donc à pérenniser la démarche.

Le contenu et le niveau des formations sont adaptés par le manager des personnes formées et le formateur, en fonction des besoins et des compétences attendues au poste. Ils varient selon la durée et la complexité des projets qui seront à mener. Cela va donc des bases de l'amélioration continue comme le management visuel, jusqu'à la gestion de projet en tant que chef de projet (cf. tableau 1).

Activité	Amélioration continue				Projets			
	Actions d'AC court terme (<1 semaine)		Actions d'AC moyen terme (<1 mois)		1 mois < GT < 6 mois	Projets > 3 mois		Projet transversal > 3 mois
Objectifs	Améliorer son environnement de travail	Décrire un problème et améliorer son environnement de travail	Décrire et analyser un problème		Piloter la résolution de problème/amélioration (description + analyse + suivi)	Piloter et/ou être acteur dans des projets		Pilote et/ou acteur dans des projets transversaux
Durée	1h	2h	3,5h	3,5h	4,5h	1,5j minimum*	2,5j minimum*	2,5j minimum*
Nom formation	Basic 1 (1,5h) Ajout QQOQCP et Plan d'action	Basic 2 (2h) ajout pareto	Basic 3 (3,5h) 4h avec management visuel		Basic 4 (4,5h)			
Fonction								
Cotation								
Formations basiques amélioration continue	<b>Général</b>					EDL	EDL	EDL
						Gest. Prit : 1 jour	Gest. Prit : 2 jours	Gest. Prit : 2 jours
					Mener une amélioration	Mener une amélioration	Mener une amélioration	Mener une amélioration
		Plan d'actions	Plan d'actions	Plan d'actions	Plan d'actions	Plan d'actions	Plan d'actions	Plan d'actions
		5 Pourquoi	5 Pourquoi	5 Pourquoi	5 Pourquoi	5 Pourquoi	5 Pourquoi	5 Pourquoi
		5M	5M	5M	5M	5M	5M	5M
		Plan d'actions	Pareto	Pareto	Pareto	Pareto	Pareto	Pareto
		Collecte données	Collecte données	Collecte données	Collecte données	Collecte données	Collecte données	Collecte données
		QQOQCP	QQOQCP	QQOQCP	QQOQCP	QQOQCP	QQOQCP	QQOQCP
		SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS
	Anomalies/Suggestions	Anomalies/Suggestions	Anomalies/Suggestions	Anomalies/Suggestions	Anomalies/Suggestions	Anomalies/Suggestions	Anomalies/Suggestions	

Tableau 1: Déploiement du projet Montée en Compétences

Source : Valrhona

Les formations sont suivies de mises en application concrète des outils : c'est ce qu'on appelle chez Valrhona les Form'actions. Le formateur coach les équipes lors de leur premier chantier d'amélioration, afin d'ancrer la méthode.

## 4. Mes missions : déployer une culture de l'amélioration des pratiques chez Valrhona

Que ce soit par l'application du modèle EFQM, par les formations aux méthodes de l'amélioration de la performance, ou encore par l'École du Leadership, la volonté de Valrhona est d'amener chacun à adopter le réflexe de réagir aux différentes situations dans une optique d'amélioration continue. Mon rôle général dans l'entreprise s'est inscrit dans ce cadre.

Cela portait sur plusieurs aspects de déploiement :

- Un déploiement par la communication, pour une sensibilisation du plus grand nombre aux méthodes et intérêts de l'amélioration continue et pour une mise en avant de ses résultats et des intérêts de la prise d'initiatives et du gain de responsabilité.
- Un déploiement par un soutien à la formation interne, en enrichissant la base de connaissances pour les formations internes sur les outils de l'amélioration de la performance.
- Un déploiement par l'accompagnement des équipes en tant que support méthodologique ou leader de groupe, selon les besoins, autant sur l'amélioration continue que sur l'EFQM.

## II – Préparation du terrain et dissémination de la culture

### 1. Enrichir la base de connaissances théoriques de l'entreprise

#### A - Présentation de la boîte à outil « Valrhona Way »

##### ❖ Objectif de la boîte à outils

En 2010, le réseau de formations internes Ex&Co a été formé, afin de capitaliser sur les formations. Il permet ainsi d'offrir aux collaborateurs de chaque périmètre des formations d'une grande variété, adaptées à Valrhona et aux spécificités de chaque secteur. Ces formations portent sur 8 domaines différents, dont la sécurité, les process, la qualité, et le sujet qui nous intéresse ici : l'amélioration continue. En 2016, plus de 4 200h de formation ont été dispensées sur les 8 domaines, représentant 25% du plan de formation global annuel. La Valrhona Way, boîte à outils de l'amélioration continue, est la bibliothèque regroupant les supports de formations internes, sur lesquels s'appuient les formateurs.

Afin de faciliter la mise en pratique des outils enseignés, et d'assurer une cohérence au sein de l'entreprise, chaque support est accompagné d'une trame vierge du ou des outils correspondants (quand outil il y a). Les collaborateurs peuvent ainsi s'y référer dès que nécessaire, par exemple pour la réalisation de leurs chantiers d'amélioration continue.

##### ❖ Catégories d'outils

Concernant l'amélioration continue, les outils et méthodes proposés sont très diversifiés et sont répartis en sept thèmes : Démarches d'amélioration continue : PDCA, Plan d'action...

- Gestion d'un groupe
- Méthodes et outils de résolution de problème : SMED, réduction des pannes, 5M, 5P, ECRS ...
- Outils de priorisation : Diagramme de Pareto ...
- Management de la qualité : One Point Lesson ...

- Environnement de travail / amélioration de la performance : 5S, Maintenance Autonome, Management Visuel...
- Management des flux : Value Stream Mapping ...

#### ❖ **Supports de formation**

En avril 2017, cette boîte à outil comportait 25 supports de formation. Mais l'amélioration continue est un sujet vaste, et enrichir la Valrhona Way afin d'élargir les domaines touchés a fait partie de mes missions. Le choix des supports à créer s'est fait selon les problématiques qu'avait rencontrées l'entreprise au cours des dernières années (réclamations clients, difficultés à prioriser les actions au sein des groupes de travail ...), mais également sur des outils qui pourraient guider les collaborateurs vers une plus grande autonomie dans la gestion de leur travail.

### B - Mise à jour et enrichissement de la Valrhona Way

#### ❖ **Méthode**

Depuis 2003, par la mise en place de la TPM, Valrhona a accumulé des documents et formations portant sur les outils de l'amélioration continue. J'ai ainsi eu accès à supports de formation et des comptes rendus de conférences sur l'amélioration continue suivies par le service. De plus, ma tutrice de stage ayant suivi la formation Black Belt en Lean de l'organisme XL Formation, ainsi que des formations de Solving EFESO, j'ai pu recueillir de nombreuses informations dans ces supports. J'ai complété cette base par des ressources internet telles que le site Techniques de l'Ingénieur. S'en est suivi un travail de comparaison et de synthèse des données, afin d'aboutir à une formation claire et logique, au contenu pertinent et percutant.

Les informations devaient en effet être adaptées aux différentes cibles, il fallait donc que chaque terme et idée soit abordable aussi bien par les vendeurs de la boutique que par les opérateurs sur ligne de production et managers, déjà sensibilisés ou non à l'amélioration continue.

Pour clore la création de ces supports, il n'y avait plus qu'à les adapter au format établi par Valrhona pour ses formations Ex&Co. Ce format a été pensé pour que les informations soient assimilées au mieux, toujours selon la même logique. Le plan est le suivant :

- Présentation générale de l'outil/méthode et de son intérêt
- Explication concrète de la méthode, de l'outil, de sa réalisation / construction
- Mise en application par un exemple
- Résumé des apports de la méthode en conclusion
- Vérification à chaud des connaissances acquises via un quizz

Les collaborateurs étant amenés à suivre plusieurs formations au cours de leur parcours, ce modèle commun aide à la compréhension ainsi qu'à la mémorisation du contenu. Il est également garant de la cohérence de la formation, permettant de ne pas s'éparpiller, et par conséquent de ne pas perdre son auditoire.

#### ❖ **Résultats**

J'ai ainsi créé 8 supports de formations (*cf. annexe 1*), sur des sujets variés : outils de priorisation (matrice de priorisation, matrice de décision, matrice Quality Analysis (QA)), outil de planification (Gantt Project), outil d'amélioration des processus (Diagramme de flux), outil de gestion de la qualité (matrice QX et matrice Quality Management (QM)) et outil d'évaluation des pratiques (méthode RADAR). Ces supports ont été validés par Béatrice BOISNARD, référente en formation du réseau Ex&Co.

Trois d'entre eux ont d'ores et déjà été utilisés en formation : les matrices QA, QM et QX ont été présentées aux coordinateurs qualité, qui pourront s'en servir pour la gestion des défauts qualité observés sur leurs lignes de production. La matrice de priorisation a également été appliquée par le service RH, suite à une présentation du support de formation.

## 2. Communiquer au plus grand nombre pour répandre une culture commune de l'amélioration des pratiques

### A - Présentation des différents canaux de communication de l'entreprise

#### ❖ Enjeux de la communication dans l'entreprise

Dans une organisation humaine, la communication est une clé de voute de la cohérence globale de la structure. De sa qualité dépend celle de la relation sociale entre les collaborateurs. D'autant plus que le nombre de ces derniers augmente, la communication est un des éléments permettant d'éviter le cloisonnement entre les différentes directions, entre les différents services. Une grande partie de la communication se fait de façon informelle, lors d'échanges dans les couloirs ou en salle de pause. Mais plus les effectifs augmentent, plus il devient difficile de s'assurer que chaque collaborateur a accès à l'information voulue, en temps voulu et à un niveau de qualité suffisant. Afin que tous aient accès aux informations importantes, il peut alors devenir nécessaire de mettre en place des systèmes de communication plus performants.

De plus, en créant du lien, en partageant les décisions et événements importants, la communication donne l'opportunité à chacun de se sentir impliqué dans la vie de l'entreprise. Ces problématiques s'inscrivent dans celle du levier stratégique Ensemble Autrement du pôle FSP.

C'est pourquoi Valrhona a développé plusieurs supports de communication complémentaires : l'information diffuse dans l'entreprise grâce à des supports écrits laissés en libre-service en salle de pause, affichés ou envoyés par mail, grâce à des vidéos ou encore par un réseau social interne.

#### ❖ Différents supports de communication complémentaires

Depuis 2014 le service communication interne diffuse chaque mois un « InterVal », un journal vidéo reprenant les faits marquants du mois passé, faits présentés notamment par le Directeur Général de Valrhona. Ce format présente un inconvénient : il est certes facilement accessible pour les personnes travaillant sur ordinateur, mais il l'est moins pour celles travaillant sur ligne de production, ou encore aux vendeurs de la boutique et animateurs de la Cité du chocolat. C'est pourquoi les responsables d'équipes profitent des réunions d'équipes ou de service pour le diffuser. Ces moments sont alors propices à des échanges sur ce qui a été présenté. Sur le même principe, la Tablette News est quant à elle un journal écrit, plus synthétique, mis à disposition deux à trois fois par an. Plus spécialisé, le journal des Sûricates est diffusé chaque trimestre par mail par le service Sécurité et Environnement, et présente différents sujets concernant la sécurité : des améliorations, des records de durée sans accidents dans les ateliers de production, des astuces sécurité, etc ... Enfin, Chatter est le réseau social de l'entreprise. Il permet une diffusion simple et rapide des informations, mais là encore il n'est pas accessible aux employés ne travaillant pas sur ordinateur. Son impact est donc plus limité, et ne correspond pas à toutes les cibles.

Depuis l'été 2017, des écrans ont été installés dans les salles de pauses et dans la cantine de l'entreprise. Ces supports permettront de diffuser toutes sortes d'informations, notamment

issues des supports présentés précédemment. Ces informations devront donc être adaptées à la diffusion sur écran, visuelle mais privée de son.

Par ce large éventail de supports, Valrhona s'assure que les informations circulent au mieux, et que les messages atteignent leurs cibles. Ainsi, chaque service est libre de proposer un sujet sur lequel il aimerait communiquer au sein de l'entreprise.

## B - Construction des supports de communications

### ❖ Premier chantier du projet Montée en Compétences

Le projet Montée en Compétences s'adresse à chaque collaborateur de l'entreprise. Il est donc important que son existence, ses objectifs et ses résultats soient connus et compris par tous. C'est pourquoi il comporte un chantier Communication, porté par la responsable du service Démarches d'Excellence. Et au vu de la diversité de supports proposés par Valrhona, ce chantier a de nombreuses opportunités de se faire connaître. Un autre objectif de la communication sur ce sujet est d'inscrire dans l'esprit des collaborateurs la diversité d'outils d'amélioration continue à leur disposition.

### ❖ Resituer le projet Montée en Compétences

Lors de ces six mois, j'ai eu la responsabilité de faire avancer ce chantier. Mon travail a porté sur la création du fond de la communication, et de sa forme en collaboration avec le service de Communication Interne. Pour commencer, il nous a semblé pertinent de faire un rappel général sur le projet Montée en Compétences, sur son but et ce qu'il pouvait apporter à chacun, et sur ses résultats depuis son lancement en 2015. Il était également primordial, pour que chacun se sente concerné, de le replacer dans le contexte général de l'entreprise et donc de rappeler son ancrage dans le levier Ensemble Autrement, lié à la libération de l'entreprise. Tout ceci a été créé sous forme d'une vidéo d'animation, durant moins de 2 minutes afin de s'assurer l'attention de notre publique.

### ❖ Mettre en valeur le travail réalisé et donner l'envie de lancer d'autres chantiers

Une fois cette première étape réalisée, les vidéos suivantes avaient pour but d'illustrer les bénéfices du projet, et plus largement les avantages de l'amélioration continue et de la prise d'autonomie et de responsabilité. Pour cela, nous avons mis en lumière les résultats des différents chantiers d'amélioration continue lancés dans le cadre du projet Montée en Compétences, ainsi que les différents outils ayant permis ces résultats.

J'ai communiqué sur plusieurs chantiers réalisés avant mon arrivée. Une phase d'échange avec le groupe de travail (GT) ayant réalisé le chantier était primordiale, afin de recueillir leur ressenti, les bénéfices qu'ils avaient identifiés dans l'utilisation des outils de l'amélioration continue, et les principaux résultats. Après discussion avec les personnes concernées et récupération de leurs documents de travail, je réalisais donc un travail de synthèse. Le but était de ne garder que les éléments percutants et intéressants pour un public extérieur, n'ayant pas participé de près ou de loin au chantier. Dans ce même but de garder l'attention, la synthèse doit permettre de créer une vidéo n'excédant pas deux minutes et son contenu suit un ordre logique (*cf. figure 7*).



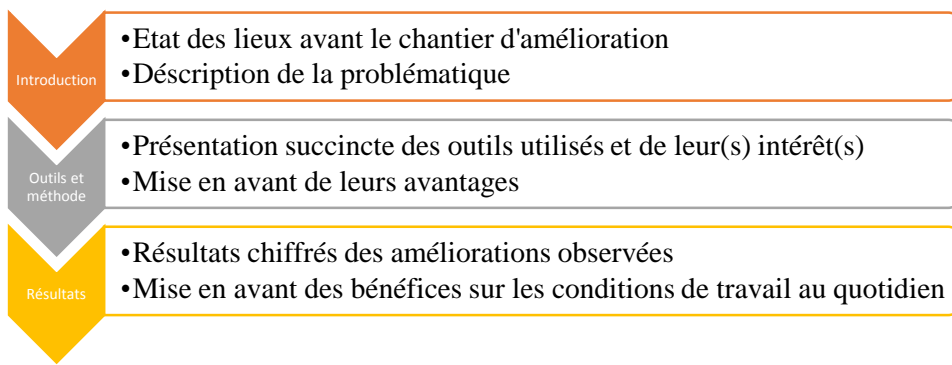


Figure 7: Construction des supports de communication  
Source : *Personnelle*

En terminant sur les résultats, le but est de donner envie aux autres équipes d'améliorer elles aussi leurs pratiques et environnement de travail. Et afin de faciliter la concrétisation de cette envie, la vidéo se termine sur un rappel de l'ouverture des formations à tous.

Pour rendre le visionnage agréable et captivant, la vidéo était montée à partir de nombreux visuels, que ce soit des photos avant/après des points d'amélioration, des représentations des outils utilisés ou des répétitions ou précisions écrites de ce qui était expliqué à l'oral.

Tout était fait pour que la vidéo donne envie d'en savoir plus sur les outils. Notre crainte était de bloquer les esprits sur des termes théoriques, pouvant laisser présager des techniques trop compliquées et éloignées de la réalité du terrain. C'est pourquoi une attention particulière était portée sur les mots employés. Nous veillions à limiter l'utilisation du jargon de l'amélioration continue au nom des outils présentés et expliqués. Et pour vérifier cela, le script de la vidéo était lu par des personnes extérieures au sujet, et les points de blocage ou de doute étaient modifiés.

### ❖ Résultats

A date, la vidéo de rappel sur le projet et une vidéo bilan sur des chantiers réalisés sur une ligne de production de bonbons de chocolats ont été diffusées. Cette dernière met en avant le QQQQCP : cet outil aide à mieux cerner sa problématique en posant les questions : Quoi, Quand, Où, Qui, Comment et Pourquoi. Deux des améliorations réalisées sur cette ligne de production ont eu un fort impact positif sur des problématiques de sécurité des employés. L'une d'elle diminuait fortement le port de charges lourdes, diminuant de même les risques de troubles musculo-squelettiques. L'autre diminuait considérablement les risques d'accident du travail en rendant une machine mobile plus facile et pratique à déplacer. Pour ces raisons, une partie de la communication que j'ai créée a été reprise par le service Sécurité et Environnement, et a été diffusée dans le journal des Sûricates (*cf. annexe 2*).

Cette première vidéo sur un chantier nous a valu les félicitations de la directrice Innovation, Qualité et Excellence, ainsi que des commentaires positifs d'autres collaborateurs. Cet accueil était encourageant pour la suite.

## Les « 7 Mudras : 7 types de pertes

D'autres vidéos ont été préparées et seront diffusées au rythme d'une par mois, présentant les intérêts d'un panel d'outils. Par exemple, deux vidéos exposent des chantiers portant sur la réduction des gaspillages. Selon le Lean, il existe 7 grandes catégories de gaspillages, diminuant l'efficacité des processus. (cf. figure 8).

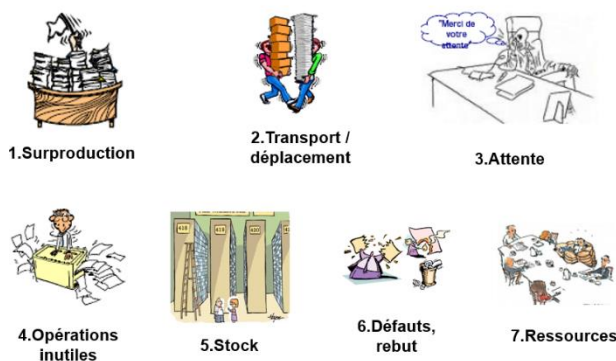


Figure 8: Les 7 types de gaspillages selon le Lean  
Source : Valrhona

La première de ces deux vidéos concerne des améliorations apportées sur la vente des moulages de Pâques à la boutique, et présente le Diagramme de déplacement. Cet outil aide à mettre en évidence les déplacements inutiles ou non optimisés, et donc à les réduire par une réorganisation de la façon de travailler. La seconde vidéo est liée à la diminution des étapes inutiles et des « transports » inutiles d'information. Elle illustre les intérêts du Diagramme de flux. Avec l'aide de cet outil, le service qualité a pu détailler avec précision son processus réel de traitement des réclamations client. Pour chaque étape, les acteurs impliqués étaient identifiés. De là, l'équipe a distingué les étapes à valeur ajoutée de celles à non valeur ajoutée. En a découlé un plan d'actions correctives. Résultat, en 6 mois la part de réclamations traitées en moins de 72h est passée de 40% à plus de 60% par le service qualité.

Des scripts ont également été préparés sur les chantiers que j'ai animés, sur la mise en place de la Maintenance Autonome dans l'atelier pilote de la R&D et la réduction des pannes et micro-arrêts au service Expéditions (cf. partie III – 3). Ces supports seront simplement à compléter avec les résultats observés en temps voulu, et présenteront de nouvelles méthodes portant sur l'amélioration de la performance en production.

Des extraits de ces vidéos pourront ensuite être réutilisés par le service Démarches d'Excellence pour diffusion sur les écrans, pour inviter les collaborateurs à demander l'accès aux formations Ex&Co.

### ❖ Création de Mémento, supports complémentaires à la formation

Les formations se font à partir d'un support commun à chaque formateur. Mais pour laisser une trace écrite synthétique et facilement réutilisable par les formés, des mémentos (feuilles récapitulatifs des principaux éléments à retenir) sont également distribués à la fin de la formation. Et il s'agit là aussi d'un moyen de communication intéressant. En effet, les collaborateurs peuvent partager rapidement et simplement les outils qui leurs auront paru les plus intéressants à appliquer dans leur environnement de travail.

Valrhona propose une formation sur la gestion de projet, visant à harmoniser cette pratique dans l'entreprise. Il existe un mémento sur cette formation, centré sur la gouvernance des projets. Celui sur les outils à utiliser n'avait pas encore été créé. Pour cette raison, j'en ai réalisé un, synthétisant les 8 principaux outils de la gestion de projet (cf. figure 9).

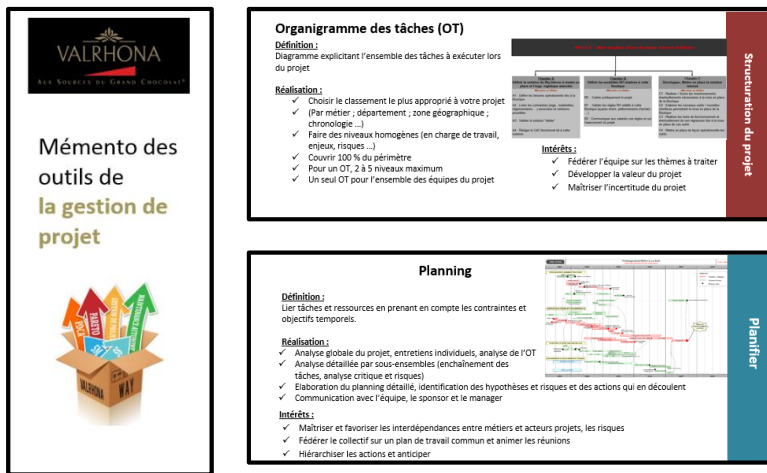


Figure 9: Extrait du mémento sur les outils de la gestion de projet  
Source : Valrhona

Ce travail présente un double intérêt : le mémento est maintenant disponible pour tout collaborateur formé ayant besoin d'un rappel sur les méthodes, et le format synthétique des outils présentés est facilement diffusable sur Chatter, (réseau social interne de Valrhona). Ainsi, puisque la répétition aide à la mémorisation, Béatrice Boissard pourra poster régulièrement quelques-unes de ces synthèses sur le groupe Gestion de projet, offrant des explications visuelles et synthétiques aux personnes utilisant ce réseau.

### III – Germination et croissance efficiente de la culture

#### 1 - Catalyser et accompagner la mise à jour du dossier EFQM pour un ancrage et une appropriation de la culture

##### A - Intérêt de la mise à jour du dossier EFQM pour l'entreprise

###### ❖ Contexte

Une démarche EFQM s'inscrit dans le temps : des évaluations régulières permettent de suivre l'évolution des pratiques et des résultats, et leur adéquation avec la stratégie de l'entreprise qui évolue avec son contexte. Valrhona a ritualisé cette pratique depuis 2000 : jusqu'en 2011 l'entreprise s'autoévaluait chaque année, puis elle a fait appel à des auditeurs de l'EFQM. Le choix d'une évaluation par des auditeurs externes présente plusieurs avantages. En apportant un regard neuf sur les pratiques, ils peuvent mettre en évidence des incohérences ou faiblesses qui n'avaient pas été identifiées par les employés de l'entreprise. De plus, par l'intervention d'auditeurs EFQM, l'entreprise peut prétendre à l'obtention du prix européen de l'EFQM, prix qui la positionnerait en tant que référence en termes de management.

La démarche est très chronophage, car elle demande de prendre du recul sur ses pratiques. Les missions opérationnelles sont alors souvent privilégiées. Ainsi, Valrhona visait le prix EFQM en 2017, mais le sujet a été dépriorisé en 2016, entraînant une perte de dynamique dans la mise à jour du dossier.

Mon rôle a été de redynamiser le rituel, afin que l'entreprise puisse bénéficier des avantages qu'il apporte. L'entreprise a pour objectif de s'autoévaluer en avril 2018, avant de tenter l'obtention d'un prix EFQM en 2019.

###### ❖ Un dossier pour l'évaluation des performances globales de l'entreprise

La présentation pour un prix EFQM se fait à partir d'un dossier composé de trois parties. La première contient les informations clés présentant l'entreprise, ses objectifs et sa stratégie. La deuxième partie explicite les « approches », c'est-à-dire l'ADN de l'entreprise, les bonnes pratiques qu'elle applique pour suivre sa stratégie et atteindre ses objectifs. Le dossier se termine

sur les résultats remarquables atteints par l'entreprise, illustrant l'efficacité des pratiques. Ces deux dernières parties se décomposent en sous-parties, correspondant aux facteurs de réussite identifiés par le modèle (cf. figure 10).

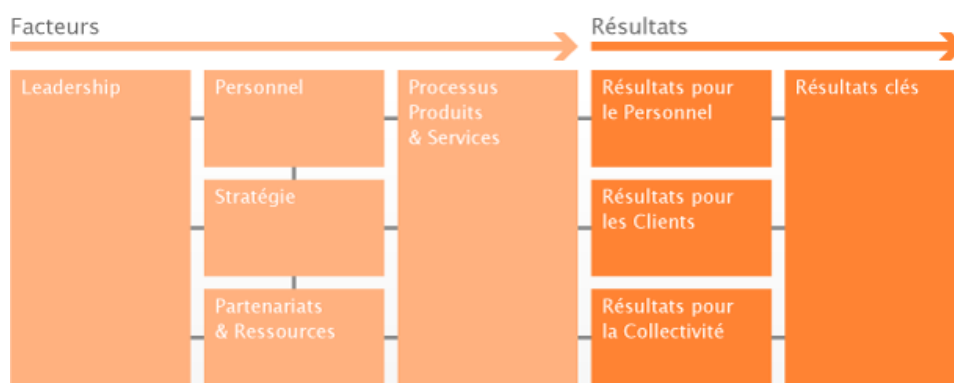


Figure 10 : Modèle de l'Excellence EFQM  
Source : Modèle de l'excellence EFQM de l'AFNOR

L'évaluation se fait ensuite via des interviews sur site. Elles permettent aux auditeurs de récolter des informations complémentaires, mais aussi de vérifier la cohérence entre le dossier et la réalité. Grâce à ces échanges, les auditeurs vérifient que les ressentis des collaborateurs est en accord avec les informations présentées dans le dossier.

Ce modèle est ainsi un outil d'évaluation systémique, soutenant la dynamique de progrès. Il vient compléter les nombreux audits tels que les ISO 26000, 14000, 55001, ... en se penchant non pas sur les points de non-conformités à régler, mais plutôt sur les forces de l'entreprise, tout en lui permettant d'aller plus loin dans la recherche d'excellence. En effet, comme toute évaluation, l'EFQM donne lieu à un plan d'actions visant à améliorer les pratiques.

En guidant la réflexion sur le management de l'entreprise, il permet de clarifier la stratégie appliquée et de vérifier ses résultats ainsi que leur cohérence avec les objectifs fixés par la direction. Pour cela, la démarche reçoit un appui total de la part du directeur général de Valrhona, pour qui elle est « une démarche clé dans [l'] entreprise. En effet, elle permet d'avoir une vision globale sur la conduite de l'entreprise ».

### ❖ Appropriation de l'esprit EFQM par les collaborateurs

Le modèle propose de s'autoévaluer avec simplicité et bon sens, ce qui est utile dans tous les domaines. Il est donc intéressant que chacun s'approprie la méthode de réflexion, basée sur la logique RADAR. Cette méthode permet une évaluation dynamique (cf. figure 11), semblable à la méthode PDCA (Plan Do Check Act) ou roue de Deming.

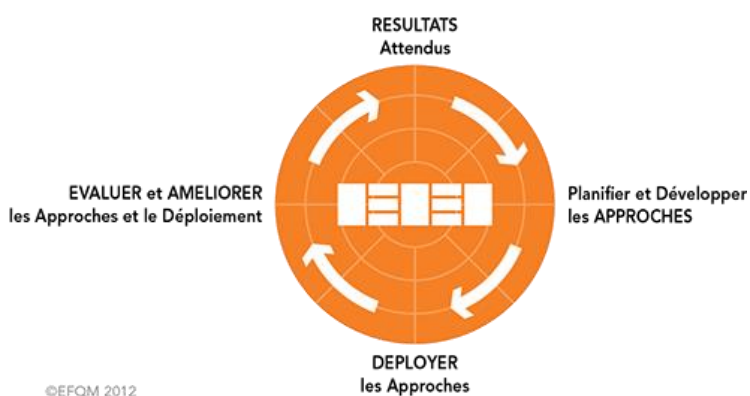


Figure 11: Schéma de la logique RADAR  
Source : Modèle d'excellence EFQM de l'AFNOR.

Ainsi, chaque approche est réfléchiée, construite et rédigée par une personne responsable de son application effective : la réalisation du dossier EFQM se fait de façon participative.

## B - Mise à jour des approches (bonnes pratiques)

### ❖ Contenu des approches

Les approches sont construites selon un modèle standard, de façon à valoriser les bonnes pratiques de Valrhona (cf. tableau 2). Leur objectif en lien avec la stratégie de l'entreprise, leur robustesse et leurs évolutions doivent être explicités, afin de montrer que les pratiques sont ancrées dans l'ADN de l'entreprise. Afin d'étudier la pertinence de la pratique et celle des moyens déployés, le déploiement est expliqué : qu'est-ce qui est fait, par qui, de quelle façon et à quelle fréquence ? Chacune doit montrer des résultats en cohérence avec les objectifs identifiés.

	Title & Owner	Objective	Results	Approach & Deployment	Assessment & Refinement	Evidences
Ref. EFQM Crit.	<b>Headline the approach</b>  <Ref. the owner and the process in charge of the assessment and the refinement of the approach>	Explain Why this approach is hey for Valrhona ?  <Ref. Strategic drivers>	Spotlight <b>outstanding results</b> achieved according the objective  <Ref. EFQM Indicators>	Explain <b>What? How? Who? When?</b> this approach is implemented	Put in a 3 to 5 years perspective the <b>key improvement and innovations</b> implemented or planned	Reference <b>key documents</b> or records available for site visit review

Tableau 2: Structure des approches  
Source : Valrhona

### ❖ S'adapter aux différents Groupes de Travail (GT)

Le dossier comporte 85 approches, dont la gestion est assurée par cinq Groupes de Travail (GT), un par sous-partie (cf. figure 10). Chaque GT a un porteur, en charge de l'avancement des mises à jour des approches, ainsi que de l'animation des séances de relecture pour validation avec les autres membres du GT. Chaque porteur est libre de s'organiser comme il le souhaite, s'adaptant aux rédacteurs des approches, les guidant si besoin dans leur travail ou les laissant travailler en autonomie.

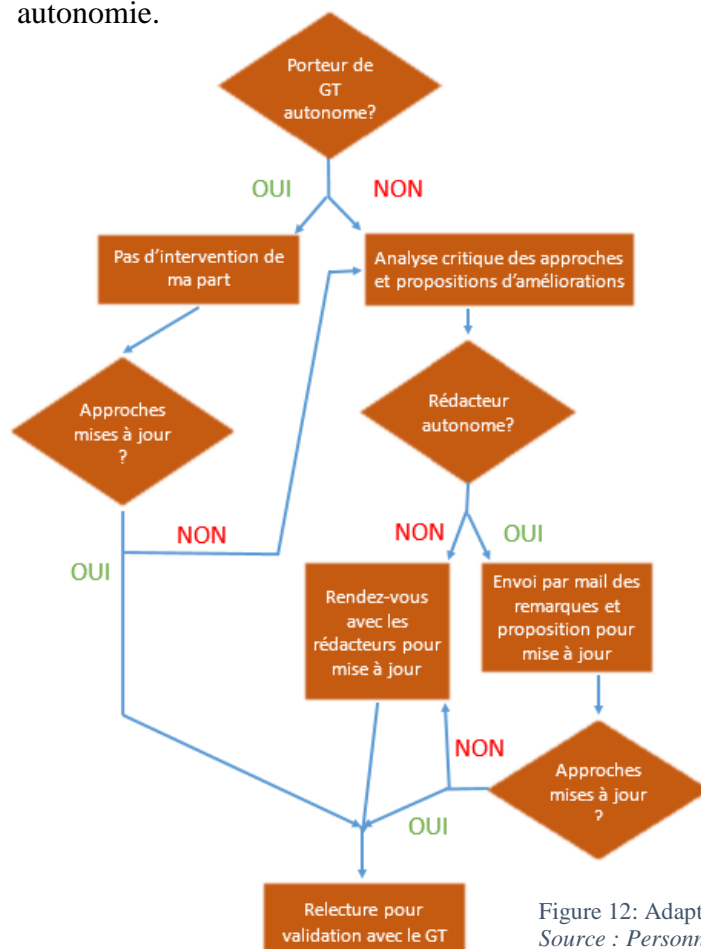


Figure 12: Adaptation au besoin des GT pour la mise à jour des approches  
Source : Personnelle

Afin de faire avancer le travail, j'ai dû m'adapter à cinq cas de figure différents, liés à cinq porteurs de GT différents. Mon degré d'implication a été d'autant plus élevé que les porteurs et rédacteurs d'approche nécessitaient mon aide (cf. figure 12).

Ainsi, j'ai pris le rôle de porteur de GT sur la partie Partenariats et Ressource, en remplacement d'une collaboratrice qui avait dépriorisé ce sujet. Mon rôle a été similaire sur les parties Leadership et Produits, Processus et Service, dont les porteurs de GT manquaient de temps.

Pour les parties Stratégie et Personnel, les porteurs étaient autonomes. J'ai simplement apporté mon aide à la porteuse de la partie Personnel, après avoir observé que la mise à jour n'avancait pas avec l'un des rédacteurs.

## ❖ Challenger les rédacteurs d'approches pour les mises à jour

La mise à jour des approches permet de compléter chaque approche d'un point de vue chronologique, en indiquant les nouvelles méthodes appliquées, en modifiant les modes d'organisation s'ils ont évolué ... Mais elle permet également de les reprendre intégralement pour vérifier leur pertinence, et leur conformité aux exigences du modèle EFQM. Mon rôle d'accompagnement des mises à jour correspondait donc autant à un rôle de support méthodologique qu'à un rôle de challenger, de remise en question.

A mon arrivée chez Valrhona, je ne connaissais que très peu la démarche EFQM. Afin de gagner en légitimité et en crédibilité face aux rédacteurs, il m'était indispensable de maîtriser la méthode. J'ai alors suivi les étapes suivantes (cf. figure 13) :

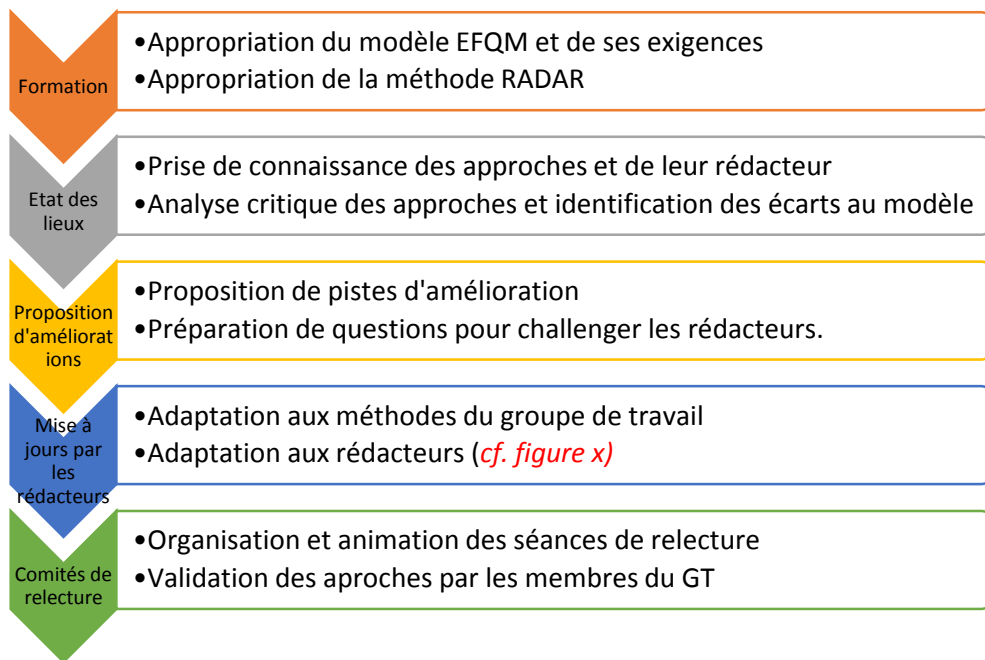


Figure 13 : Méthode de travail pour la mise à jour des approches  
Source : Personnelle

Un plus sur cette mission était mon regard extérieur : ne connaissant pas les méthodes de Valrhona, je pouvais mettre en avant les points portant à confusion ou ne permettant pas une compréhension claire de la pratique et de son intérêt.

## ❖ Soutien aux séances de relecture

Les étapes de relecture permettent de valider les approches, sur le fond et la forme. Ces séances se déroulent en présence des membres du GT de relecture ainsi que du porteur de l'approche. Le but est alors de se mettre à la place d'un auditeur EFQM, ne connaissant pas l'entreprise.

J'ai organisé et animé quatre sessions de relecture. J'ai dû m'adapter à chaque personnalité, que ce soit le bavard, le pointilleux, le bloquant ... afin que la séance avance efficacement.

Ces séances sont également une occasion de remettre en question certaines pratiques de l'entreprise. Par exemple, une approche sur la gestion de projet a été identifiée comme pertinente, mais elle a fait prendre conscience aux membres du GT que certaines pratiques sur ce sujet avaient été progressivement abandonnées. Cette prise de conscience a été transmise aux référents sur la gestion de projet de Valrhona, qui réfléchiront à relancer ou non ces pratiques délaissées, selon les besoins.

## ❖ Résultats et perspectives

A fin août, plus de 80% des approches sont mises à jour (cf. figure 14) et des rendez-vous sont prévus en septembre avec les porteurs qui n'avaient pu se libérer avant.

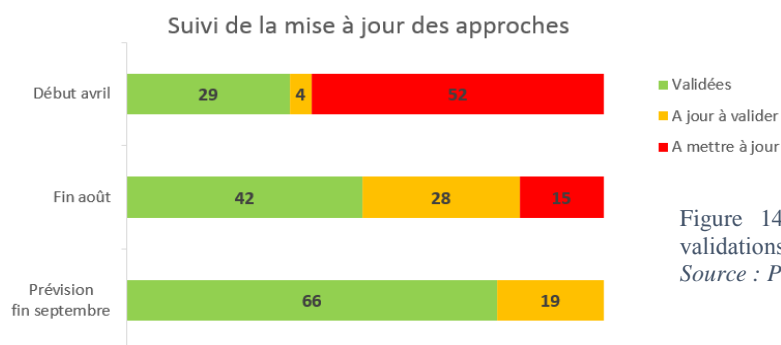


Figure 14: Avancement des mises à jour et validations d'approches  
Source : Personnelle

Le mois de septembre étant chargé pour beaucoup de personnes, il devient compliqué de réunir les groupes. Des relectures resteront à faire après mon départ. La responsable du service Démarches d'Excellence se chargera alors de dynamiser ces procédures, si besoin. Il lui faudra également trouver un nouveau porteur de GT pour la partie Partenariats et Ressources. L'idéal aurait été d'en trouver un pendant mon stage, afin qu'il s'approprie son rôle avec mon accompagnement.

Le résultat final sera observable en avril 2018, lors de l'auto-évaluation : l'appréciation que feront les évaluateurs sur la robustesse des approches, sur leur structuration, sur les résultats qui y sont associés, etc. seront un indicateur de la qualité du travail effectué.

### C - Mise à jour des résultats

La dernière partie du dossier illustre la performance de l'entreprise, à l'aide d'indicateurs choisis par cette dernière. Leur mise à jour s'est faite selon les étapes suivantes (cf. figure 15):

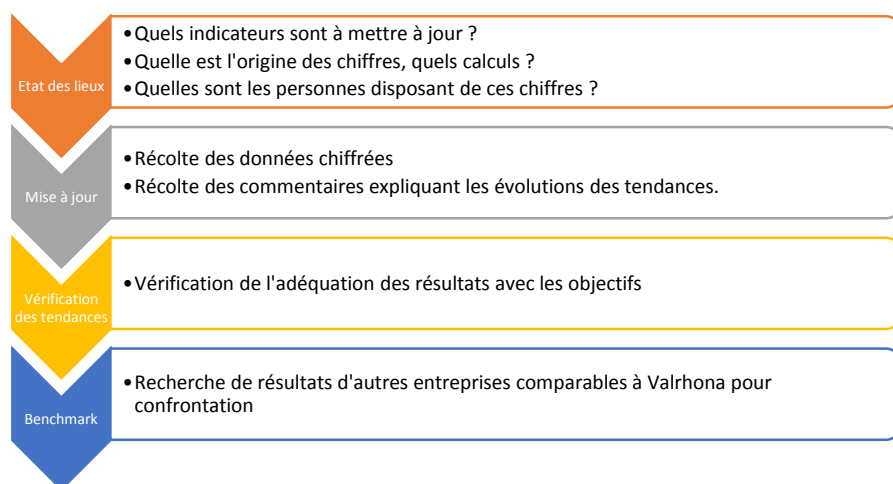


Figure 15: Processus de mise à jour des résultats  
Source : Personnelle

Les résultats seront de nouveaux à mettre à jour pour avril 2018, mais cette première phase de travail a permis de relancer la dynamique auprès des collaborateurs suivant les indicateurs. En effet, la méthode de calcul de ces derniers avait parfois été oubliée. Les prochaines mises à jour pourront donc se faire de façon plus fluide.

La démarche de Valrhona sur l'évaluation EFQM est donc louable, mais la largeur du périmètre et le peu de temps qui lui est accordé font qu'elle reste trop superficielle pour que

l'entreprise en tire tous les bénéfices potentiels. Ainsi, les indicateurs suivis dans le cadre de l'EFQM ne sont pour la plupart utilisés que pour illustrer le dossier. Leur suivi plus régulier pourrait permettre à chaque service concerné de piloter autrement ses pratiques, et de se recentrer sur la stratégie de l'entreprise.

## 2 - Faire germer les idées d'amélioration continue au restaurant de la Cité du Chocolat

### A - Présentation du Comptoir Porcelana

#### ❖ Service de restauration pour les visiteurs de la Cité du chocolat

La Cité du Chocolat, site touristique majeur de la région, s'est agrandie en juin 2016 avec l'ouverture d'un étage, dédié au travail artisanal du chocolat. Point distinctif de la structure, elle comporte un service de restauration proposant un éventail de plats dont au moins l'un des composants est le chocolat. Les visiteurs de la Cité peuvent y poursuivre leur exploration gustative lors d'un repas gourmand et original. Les innovations Valrhona y sont mises à l'honneur, à travers des recettes alliant fruits de mer et chocolat blond Dulcey, ou encore chocolat épissé et bœuf.

Ce service de restauration est assuré par 2 à 4 employés, 7/7j, le midi seulement. Il est ouvert aux visiteurs de la Cité, aux personnes de l'extérieur, mais aussi des groupes venus en stage à l'école Valrhona. Ainsi le restaurant accueille jusqu'à 120 personnes en pleine saison, dans une salle d'une capacité de 50 personnes.

#### ❖ Contexte

Après un an d'exploitation, il est reconnu par chaque personne travaillant au Comptoir Porcelana que, si son concept est intéressant, sa mise en place a donné naissance à des inconvénients sources d'inconfort de travail. Par exemple la cuisine est très exiguë et encombrée. Sa faible surface de plan de travail est séparée en quatre zones. Cette zone étroite est source de frustrations et d'énervement pour les employés, qui sont jusqu'à quatre à y travailler. Si des modifications de l'organisation spatiale de la cuisine sont envisageables sur le long terme, cela n'est pas prévu dans l'immédiat. Il est donc important pour les employés de s'y adapter et d'optimiser leur façon d'y travailler.

Pour cette raison, il a été décidé avec le manager du Comptoir de réaliser un audit sur ce périmètre, pour détecter les différents dysfonctionnements et points d'amélioration possibles. Pour cela, j'ai observé leur travail afin d'apporter un regard extérieur. L'objectif était alors de noter tous mes points d'étonnement et tout ce qui d'après moi leur faisant perdre du temps et de l'énergie. Le but final était leur montrer que l'amélioration continue se base sur la logique, le bon sens et des actions simples mais permettant de prendre du recul sur sa façon de travailler et de l'optimiser, et ainsi leur donner l'envie de l'appliquer par eux même par la suite.

### B - Méthode

#### ❖ Réalisation de l'audit

J'ai réalisé mes observations en trois séances, sur des journées différentes, afin d'avoir un aperçu relativement large de la façon dont se déroule le travail au Comptoir. Ces observations ont porté sur différents thèmes :

- Les règles d'hygiène et sécurité
- L'organisation en cuisine



- Le déroulement du service (concernant les employés)
- L'organisation en salle

Dans chacun des cas, les facteurs humain, matériel et organisationnel étaient étudiés.

A la suite de ces trois séances, j'ai présenté le bilan de mes observations au manager du Comptoir Porcelana et à son équipe, sur les quatre thèmes.

### ❖ Bilan des observations

Voici un extrait du bilan des dysfonctionnements observés (cf. tableau 3). Les éléments présentés sont les principales causes de pertes de temps et d'énergie pour les employés.

	Observation	Impact
<b>Règles d'hygiène et sécurité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de connaissances des employés sur certaines règles de sécurité (interdiction de mettre les couteaux à la plonge...)</li> <li>- Bidon de produit corrosif laissé ouvert</li> <li>- Non port de charlotte en cuisine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risques pour la <b>sécurité</b> de l'équipe</li> <li>- Risques de <b>réclamation</b> des clients pour cause de cheveux dans les plats</li> </ul>
<b>Organisation en cuisine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encombrement de la zone</li> <li>- Manque d'espace de travail</li> <li>- Recherche d'ustensiles</li> <li>- Manque de praticité de certains outils (rouleau de film alimentaire dans une boîte en carton ...)</li> <li>- Vérification multiple du contenu des plats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de <b>temps</b> et d'<b>efficacité</b></li> <li>- Perte de <b>patience</b> et apparition de <b>tensions</b> pendant le service</li> </ul>
<b>Déroulement du service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreurs à la caisse nécessitant intervention du manager</li> <li>- Difficultés de gestion des réservations entre l'accueil de la Cité et le Comptoir Porcelana</li> <li>- Manque de consommables à la caisse (chocolats pour le café et pour les enfants, capsules de café, couverts ...) et d'ustensiles (ciseaux, décapsuleurs) pendant le service</li> <li>- Débarrassage des plateaux et/ou tri des déchets à la place de certains clients qui ne le font pas car démarche peu expliquée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de <b>temps</b> pour les employés et les clients</li> <li>- <b>Enervement</b> pour les employés et les clients</li> <li>- Risque <b>sécurité</b> pour les clients (ex : ceux qui essaient d'ouvrir leur bouteille avec une pièce pendant que l'employé cherche le décapsuleur...)</li> </ul>
<b>Organisation de la salle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caisse mal positionnée, obligeant les clients à faire demi-tour</li> <li>- Démarche de tri du Comptoir Porcelana peu expliquée, sur des supports non adaptés</li> <li>- Zone de tri des déchets non visible et mal agencée</li> <li>- Zone de stockage des verres/chocolats/ ... pas au plus proche de la zone où ils sont distribués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Enervement</b> des clients</li> <li>- <b>Enervement</b> des employés qui doivent réagir aux remarques négatives</li> <li>- Perte de <b>temps</b></li> </ul>

Tableau 3: Extrait du bilan de l'audit au Comptoir Porcelana

Source : *Personnelle*

Tout autant de coquilles qui s'accumulent au cours de la journée.

Le Comptoir Porcelana comporte ainsi plusieurs pistes d'amélioration, qui ont été réparties en quatre chantiers.

### C - Pistes d'améliorations

De ces observations sont ressortis quatre chantiers d'amélioration, comportant de nombreuses idées dont voici quelques exemples. Nous avons priorisé ces idées à l'aide d'une matrice de priorisation (cf. annexe 3).

### ❖ Environnement de travail

Afin d'optimiser l'espace de la cuisine, l'équipe du Comptoir a accepté de réaliser un 5S (cf. figure 16). En éliminant le matériel superflu tout en réorganisant les emplacements de rangement et en les identifiant, les employés gagneront du temps en ne cherchant plus leurs ustensiles. L'ajout d'une étagère et d'un placard au-dessus de la plonge permettra de gagner une petite surface de rangement, en libérant d'autant plus sur les plans de travail.

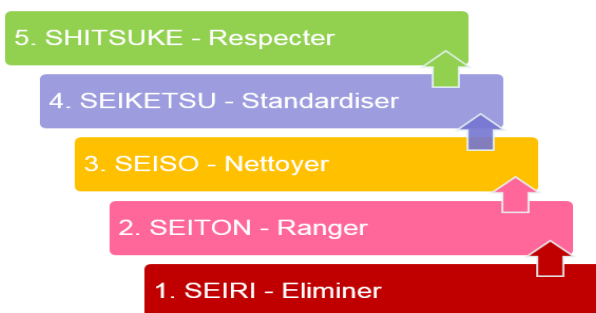


Figure 16: Etapes du 5S  
Source : Personnelle

De plus, l'achat de petit matériel augmentera l'ergonomie de la cuisine. Par exemple, un dérouleur de film alimentaire avec découpoir, comme on en trouve à l'école Valrhona, facilitera l'emballage des produits qui se faisait jusqu'alors avec un rouleau de film contenu dans une boîte en carton.

### ❖ Standardisation et organisation du travail

L'équipe a reçu favorablement l'idée de la création d'instructions, formalisant les règles d'hygiène et sécurité, ainsi que les règles d'utilisation de la caisse. Nous les avons donc créées, ce qui facilitera l'accueil des nouveaux intérimaires en assurant une formation d'entrée fiable et plus rapide, avec la certitude que toutes les informations ont été transmises. En restant à disposition des nouveaux arrivants, elles leur offriront également un appui en cas de doute, les rendant plus autonomes vis-à-vis des autres employés.

Afin de s'assurer que rien ne manque pour le service, j'ai proposé à l'équipe une liste de vérification comportant plusieurs items à contrôler (stocks de chocolats et capsules de café pleins en caisse, présence du décapsuleur et des ciseaux ...). Un responsable sera désigné chaque jour pour la vérification de ces items. Les oublis sont ainsi évités, assurant à l'équipe une diminution des pertes de temps à courir après ce qui aurait pu être préparé à l'avance.

### ❖ Communication avec les clients

Depuis la période de mes observations, le manager du Comptoir a demandé la mise en place d'affichages sur les horaires d'ouverture, clarifiant ce point pour le client. Mais reste le problème de la démarche de tri.

Dans le but de combiner l'adaptation à la taille de la zone de plonge et le levier RSE de Valrhona, une partie des contenants du repas ainsi que les couverts et gobelets sont à usage unique, fabriqués en matériaux recyclables ou biodégradables. Afin d'adapter la charge de travail au nombre d'employés, il est demandé aux clients de débarrasser leur plateau, et de jeter leurs déchets.

Cependant, plusieurs fois par service, des clients ne le font pas. Si une partie de ce comportement s'explique par un manque de volonté, la majorité vient du fait qu'ils ne savaient ce qu'ils avaient à faire. Ceci est lié à la signalétique d'explication de la pratique : au moment de mes observations, une affichette était présente sur chaque table, expliquant que certains éléments sont recyclables. Or, elle ne comportait quasiment que du texte, noir, d'une police relativement petite, et sur fond sombre (cf. annexe 4). Associé à cela, la zone de tri n'était pas repérable depuis la majorité des tables, aucun système visuel ne la signalant. La lacune la plus importante était l'absence de logo de tri visible : il était seulement présent sur l'affichette, en noir et de petite taille.

Après avoir exposé mes observations et idées au manager du Comptoir, je me suis adressée à la personne travaillant sur le marketing de la Cité du Chocolat. Après explication de la problématique rencontrée au Comptoir, elle a accepté les propositions suivantes :

- Modifier les affichettes pour les rendre plus visuelles, ludiques et compréhensibles. Ceci en se servant de pictogrammes et dessins au lieu de texte, de sorte qu'en un coup d'œil les clients aient compris le lien entre les ustensiles en matières végétales, le tri qu'il leur est demandé de faire et la réduction des déchets ultimes.
- Rendre la zone de tri plus visible depuis n'importe quelle table, par un affichage au-dessus des poubelles.
- Et surtout, afficher clairement le logo de tri, aujourd'hui reconnu par la grande majorité de la population. Ainsi, l'affichage au-dessus de la zone de tri pourrait être simplement ce logo.

Ces idées ayant été validées, ce sera maintenant au service marketing et au manager du Comptoir de s'assurer conjointement de leur réalisation. En effet, tout affichage passant par un graphiste prestataire, ces idées ne seront probablement pas concrétisées avant mon départ de Valrhona.

#### ❖ Communication interne

Le sujet de la vente des packs et de la communication entre le restaurant et l'accueil de la Cité est un sujet plus complexe. Afin que les deux parties se mettent d'accord sur la solution à adopter pour satisfaire au mieux chacune, un GT sera créé courant septembre avec des collaborateurs du Comptoir et des collaborateurs de la Cité.

#### D - Perspectives

Pour certains problèmes identifiés tels que le flux des clients, nous avons échangé avec l'équipe du Comptoir, et des idées d'améliorations sont ressorties (repositionnement de la caisse, déplacement de la zone de tri). Mais il s'agit là d'actions à plus long terme. Un échange aura lieu avec le directeur de la Cité.

### 3 - Animer les groupes de travail et apporter un support méthodologique pour l'amélioration continue de différentes zones

Chaque chantier d'amélioration continue se base sur des outils et méthodes communs, mais est unique : chacun porte sur des problématiques différentes, en lien avec des personnes, un milieu, un contexte et des enjeux différents. L'animation de GT nécessite donc une adaptation à ces éléments. Dans chaque cas, mon rôle était de guider les collaborateurs dans l'application des méthodes découverts en formation, ou de leur en présenter de nouvelles, tout en dynamisant le travail lorsque le rythme s'essouffait. En effet, l'abandon de chantier est fréquemment observé suite à la perte de dynamique d'un groupe, qui finit par se lasser et passer à autre chose. Ainsi les chantiers ne sont pas clôturés et les améliorations pas toujours formalisés, la problématique risque alors de réapparaître.

### ❖ Présentation de l'atelier pilote et problématique

Cet atelier sert aux productions tests, à échelle réduite, de chaque produit fabriqué par Valrhona, ainsi qu'à la caractérisation des cacao reçus. Trois services en ont l'utilité : le service Comptes Clés, le service R&D et le service d'Expertise Sensorielle Cacao. Ainsi, environ quinze personnes y travaillent temporairement, au grès des besoins de chacun des services. Dans cette zone composée de 7 minis conches, les consignes d'entretien sont peu développées. L'ordre et la propreté des lieux tiennent principalement à la conscience professionnelle des collaborateurs. Par conséquent, une partie du matériel est dans un état d'hygiène insatisfaisant, et la zone est encombrée.

Afin de pallier ce problème, mais aussi de responsabiliser et sensibiliser les utilisateurs à l'entretien de leur outil de travail, le responsable de l'atelier pilote a fait appel au service Démarches d'Excellence afin de mettre en place la Maintenance Autonome sur le périmètre. Cette démarche est un des dix piliers de la TPM, aidant à l'amélioration de la performance industrielle.

### ❖ Présentation de la maintenance autonome

Le but de la démarche est d'approfondir les connaissances des opérateurs sur leurs outils de travail, ceci afin de les faire gagner en autonomie, en compétences et en réactivité face aux problèmes. Le résultat attendu sur ligne de production est une diminution des micro-arrêts et pannes, de par un entretien optimum des machines, réalisé par les utilisateurs eux-mêmes. La mise en place de la Maintenance Autonome chez Valrhona se fait en plusieurs étapes. Il y a deux niveaux de déploiement. Le premier permet que les machines soient remises en état et entretenues par les utilisateurs. Le second niveau permet d'optimiser le premier niveau et mène à l'autonomie des utilisateurs : ils deviennent des « capteurs humains ». La politique de déploiement consiste à avoir toutes les installations d'un site sur le niveau 1, et après seulement de développer le second niveau. Ainsi, le site historique de Valrhona (où se trouve l'atelier pilote), la mise en place en est au premier niveau :

- Le **Nettoyage Initial** permet de remettre les machines en état, par le nettoyage et par l'inspection minutieuse des machines et un signalement de toute anomalie au technicien de maintenance.
- L'**identification et éradication des sources de salissures**, rendues faciles à repérer suite au nettoyage, permet de résoudre les problèmes à l'origine de ces salissures. Ainsi, du temps pourra par la suite être économisé sur le nettoyage.
- Vient ensuite la mise en place de la **Maintenance de 1er Niveau (MN1)** : il s'agit de la délégation de tâches simples de maintenance, des techniciens de maintenance à certains utilisateurs des machines. Ces utilisateurs, choisis par le responsable de la zone, seront les « référents MN1 ». Ils seront formés par le technicien maintenance. Cette étape s'accompagne de la mise en place de standards de nettoyages.

Avant de mettre en place la Maintenance Autonome, il est conseillé de réaliser une étape assurant le contrôle de l'environnement de travail : le 5S (*cf. figure 16*). Ce socle de la TPM garantit un environnement de travail propre et fonctionnel, en limitant les gaspillages de temps et d'énergie. Suite à sa réalisation, des standards de nettoyage et d'inspection de la zone sont créés afin d'éviter les dérives.

## ❖ Négociation pour la réalisation des étapes 1 et 2

Le responsable de la zone nous demandait à l'origine de l'aide pour mettre en place une « MN1 simplifiée » sur sa zone. Il entendait par là une réalisation de l'étape 3 de la maintenance autonome, mais sans application des étapes précédentes. Il espérait ainsi gagner du temps.

Je devais lui faire prendre conscience qu'en pensant faire gagner du temps à ses collaborateurs sur la mise en place de la démarche, il les privait des bénéfices qu'apportent les étapes de 5S, de nettoyage initial et d'identification des sources de salissures.

C'est en lui montrant des exemples concrets de zones encombrées qui pourraient être optimisées, de machines très encrassées qui pourraient être nettoyées et modifiées pour que la salissure ne revienne pas, et en lui expliquant en quoi la succession des étapes proposées n'était pas un hasard, que j'ai fini par le convaincre d'appliquer la méthode dans son intégralité.

## ❖ Réalisation du 5S et du nettoyage initial

Pour la réalisation du 5S et du nettoyage initial, nous avons découpé la zone en plusieurs unités, selon le service qui utilise les mini-conches. Une première séance a donc eu lieu avec le responsable de l'atelier et le service R&D sur les conches 1 et 2. Le résultat du nettoyage est flagrant (cf. figure 17).

Figure 17: Résultat du nettoyage initial  
Source : personnelle



Aucune anomalie majeure n'a été repérée sur les machines, les interventions des techniciens de la maintenance se sont donc faites sur de petits défauts tels qu'une grille d'aération à refixer.

Leur aide a cependant été plus importante sur la élimination des sources de salissure, qui portaient à la fois sur des fuites de chocolat et sur des fuites d'huile mécanique. De fait, les conches se salissent bien moins vite, diminuant la fréquence et le temps de nettoyage qui leur sont consacrés.

La réalisation de ces étapes est prévue courant septembre sur les autres unités de la zone. Je serai présente, mais avec ou sans mon aide, le responsable de la zone est maintenant capable de dupliquer la méthode sur ces unités.

A la suite de cela, des standards de nettoyage et d'inspection seront créés, afin d'assurer le maintien de la zone. Un audit sera réalisé périodiquement par le responsable de la zone afin d'en valider le suivi.

## ❖ Réalisation des One Point Lesson (OPL)

Le transfert de compétences du service maintenance aux utilisateurs des machines nécessite des supports de formation formalisant les techniques à appliquer. Nous utilisons pour cela des One Point Lesson (OPL). Ce sont des supports de formation tenant sur une page, synthétiques, simples et visuels. Par soucis de clarté, un OPL est réservé à une seule tâche.

Comme pour tout document d'amélioration continue utilisé chez Valrhona, une trame vierge d'OPL ainsi que des règles de construction ont été mises en place, afin de s'assurer de la cohérence de la démarche globale au sein de l'entreprise.

J'ai ainsi réalisé 13 OPL. Pour cela, j'ai collecté l'ensemble des informations techniques sur ces tâches auprès du technicien maintenance de la zone. J'ai synthétisé ces informations sous forme d'OPL, que j'ai illustré à l'aide de photos : ces photos montrent à la fois la machine concernée et la zone où la pièce précise à traiter lors de l'opération de maintenance (cf. figure 18). Il était important de s'assurer que les OPL ne laissent place à aucune confusion, car en cas d'erreur les bénéfices attendus de la MN1 pourraient être perdus.




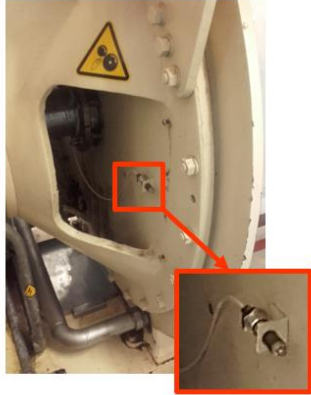
LECON EN UN POINT		VALRHONA	
<b>Graissage du presse étoupe KL4</b>			
<input checked="" type="checkbox"/> Connaissance de base	<input type="checkbox"/> Problème	<input type="checkbox"/> Amélioration	N° 3
Rédigé par : <b>Maurice SAUVAGERE</b>	Date de création : 19/06/2017	Date de révision :	
  		<b>Graisser le presse étoupe</b>  1 – Bien tenir l'embout de la pompe à graisse. 2 – Donner environ 5 coups de pompe à graisse jusqu'à sentir une résistance. 3 – Retirer l'embout du graisseur. 4 – Enlever le surplus de graisse avec une chiffonnette.  <i>Prévenir la maintenance en cas d'anomalie</i>  <small>Les lingettes utilisées et souillées doivent être jetées dans le fût bleu atelier maintenance (noté DIS)</small>	

Figure 18: Exemple d'OPL réalisé pour la mise en place de MN1 à l'atelier pilote

Source : Personnelle

Ces documents serviront de support aux formations dispensées par le technicien maintenance aux référents MN1. La zone étant utilisée par trois services différents, le choix des référents s'est porté sur trois personnes de chaque service, afin que chacun se sente concerné à part égale.

## ❖ Formation des référents MN1

Le technicien maintenance responsable de l'atelier pilote fait partie du réseau de formation interne Ex&Co. Transmettre ses connaissances aux référents MN1 ne sera donc pas un problème. Par soucis de disponibilité de chacun, les formations ne pourront commencer qu'en octobre. Elles se dérouleront en trois étapes, assurant la parfaite assimilation des méthodes à appliquer (cf. figure 19).

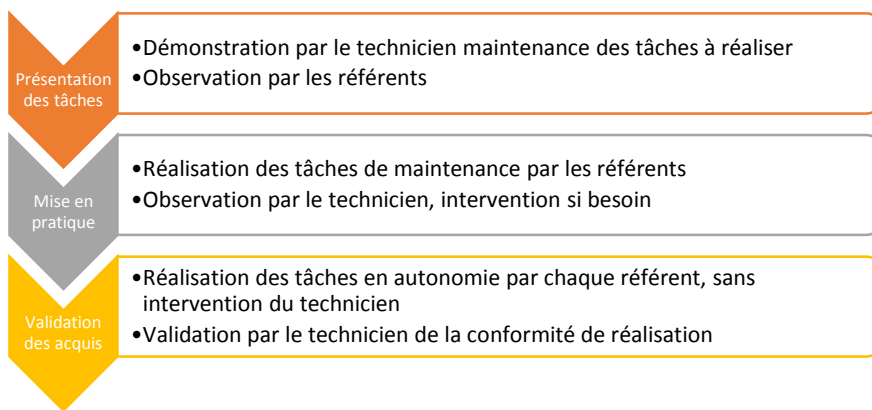


Figure 19: Etapes de formation des référents MN1  
Source : Personnelle

Bien entendu, lors de chaque phase le technicien sera ouvert à toute question et fera en sorte de lever les doutes des référents, afin que ceux-ci puissent par la suite assurer leur mission en toute confiance.

### ❖ Mise en place du suivi de la MN1

Suite à ces formations, les référents MN1 pourront réaliser en autonomie leurs étapes de contrôle et d'entretien. La fréquence de ces tâches sera donnée par le technicien maintenance à l'aide d'un affichage sur tableau directement dans l'atelier pilote.

B - Animation et soutien d'un groupe de travail sur la réduction des pannes et micro-arrêts au service Expéditions.

### ❖ Contexte

Le service Expéditions assure la mise en cartons des colis pour les différents clients. Afin de limiter le port de charge, un convoyeur a été installé en 2010. Cependant, lorsque les employés de ce service ont suivi la formation sur les basics de l'amélioration continue, une problématique récurrente est ressortie lors des exercices : ce convoyeur tombe régulièrement en panne et subit des micro-arrêts fréquents. Cela impacte le bien-être des collaborateurs, et génère un risque d'apparition de TMS. Un GT a donc été formé pour la résolution de cette problématique. Trouver des volontaires pour ce GT n'a pas été difficile. Cinq employés se sont présentés spontanément, avec l'envie d'améliorer leurs conditions de travail.

### ❖ Définition du problème

Pour bien entamer la résolution des problèmes rencontrés sur le convoyeur, une phase de définition de la problématique était nécessaire. Nous avons alors utilisé le QQQQCP (cf. annexe 5). Cet outil aide à la définition la plus exhaustive possible de la problématique. Pour cela, il pose les questions suivantes (d'où son nom) :

- **Quoi** : quelle est la nature du problème ? Quelles en sont les conséquences ?
- **Quand** : quand est apparu le problème ? Est-il permanent ? Si non à quelle fréquence apparaît-il ?
- **Où** : où le problème apparaît-il ? Sur quel produit ? Dans quel secteur ? ...
- **Qui** : qui est impacté ? Qui est nécessaire à la résolution du problème ?
- **Comment** : comment le problème se présente-t-il ?
- **Pourquoi** : pourquoi devons-nous résoudre ce problème ? Qu'impliquerait sa non résolution ?

Cet outil permet de réfléchir de façon globale au problème, nous évitant d'oublier des éléments sans lesquels la résolution pourrait ne pas être la plus pertinente. De fait, en élargissant notre vision il aide à ne pas rester sur des solutions toutes faites ou sur des aprioris.

Les différentes catégories de problèmes rencontrés sur le convoyeur étaient alors identifiées : étiquette colis non lue, courroie n'entraînant pas le colis, colis envoyé au mauvais moment par l'opérateur, etc.

Afin d'obtenir des données chiffrées sur ces différentes catégories, j'ai réalisé et mis en place une collecte de données (cf. annexe 6). Les membres du GT ont alors relevé, sur cinq semaines, le nombre d'occurrences de chacune des causes de micro arrêts ou de pannes. En rendant les problèmes factuels, on décrit une réalité plus objective de la problématique que si nous nous contentions de travailler à partir d'impressions et de certitudes. Grâce à la quantification, la vision du problème est homogène entre les collaborateurs, et nous évitons les désaccords de départ sur l'importance de tel ou tel aspect du problème.

### ❖ Analyse de la situation

Ces relevés de terrain ont été analysés à l'aide d'un diagramme de Pareto, aussi appelé diagramme 80/20 (cf. figure 20).

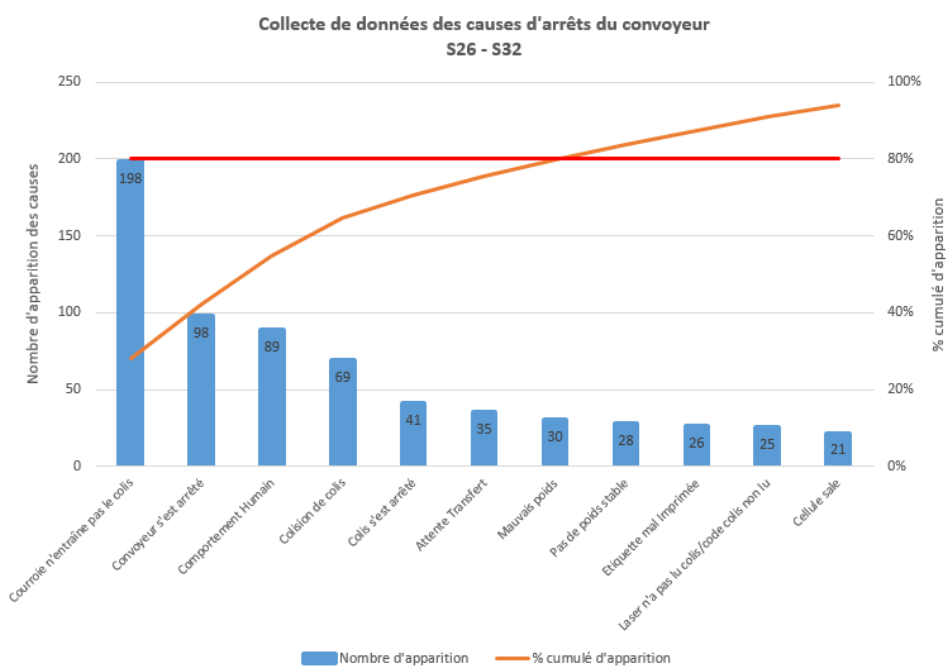


Figure 20: Diagramme de Pareto issu de la collecte de données sur les pannes et micro-arrêts du convoyeur  
Source : Valrhona

Selon le principe de Pareto, on estime que 80% des effets s'expliquent généralement par 20% des causes. Ce diagramme sert donc à prioriser les éléments les plus significatifs, à cibler les causes sur lesquelles nous devons agir en priorité afin de régler la majeure partie du problème. Nous avons ainsi mis en évidence les principales causes d'inefficacité du convoyeur.



A la suite de cela, nous avons analysé l'origine plus profonde de ces causes, à l'aide d'un diagramme d'Ishikawa, aussi connu sous le nom de diagramme en arrêtes de poisson ou diagramme 5M (cf. figure 21).

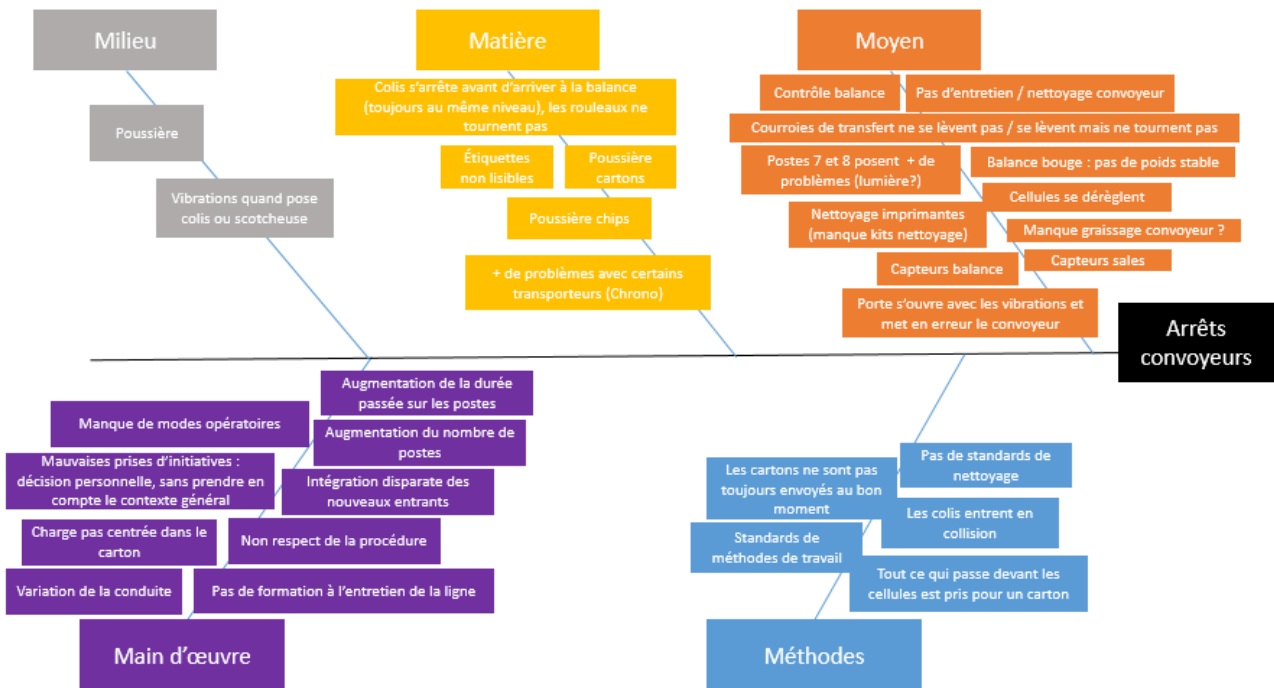


Figure 21: Analyse des causes selon la méthode 5M  
Source : Valrhona

Les 5M de cet outil correspondent aux catégories de paramètres qui peuvent amener à l'effet observé (dans notre cas, les pannes et micro-arrêts du convoyeur), c'est-à-dire la **Matière** travaillée, la **Méthode** utilisée, le **Milieu** environnant, la **Main d'œuvre** et le **Moyen** utilisé (matériel, machine). Il s'agit donc d'une méthode de brainstorming organisé, permettant d'analyser les causes à l'origine du problème étudié.

### ❖ Mise en place d'actions

Une fois l'origine des différentes causes identifiée, nous avons réfléchi à des actions correctives, portant sur différents sujets :

- Remise en état du convoyeur (nettoyage et réparations) pour repartir sur une base saine
- Formalisation des connaissances de conduite et d'entretien du convoyeur à l'aide d'instructions. Des éléments de ces instructions seront intégrés aux modules de formation que chaque nouvel employé visionne à son arrivée. Des éléments de rappel seront également ajoutés au module de formation que chaque employé du service Expéditions voit une fois par an.
- Autonomisation et responsabilisation des opérateurs des expéditions à l'aide de la Maintenance Autonome (présentée précédemment), permettant également une plus grande réactivité pour la résolution des problèmes techniques rencontrés.

Devant le manque d'informations sûres sur la conduite et l'entretien du convoyeur, nous avons contacté la société qui l'avait installé, afin de récupérer ces informations et de repartir sur des bases solides.

Pour suivre facilement la mise en place des actions et leur évolution, nous avons réalisé un plan d'actions. Celui-ci reprend les problèmes identifiés ainsi que la ou les actions qui lui sont associées. Affecter un responsable pour chaque tâche, ainsi qu'une date limite permet de responsabiliser les membres du groupe. Ce support est également un outil de communication au sein du groupe, grâce aux zones dédiées à l'état d'avancement de l'action, ainsi qu'aux éventuels commentaires.

### ❖ Résultats et validation des actions

Les indicateurs à suivre pour valider ou non l'efficacité des mesures prises seront le nombre d'occurrence des pannes et micro-arrêts persistant sur le convoyeur pour chaque cause. Une fois toutes les mesures appliquées, si une diminution ou une disparition des problèmes n'est pas observée, cela signifiera que nous sommes passés à côté d'une cause importante. Il sera donc nécessaire de relancer le GT, en repartant de la définition de la problématique afin d'identifier ce que nous aurions pu manquer. A ce moment-là, il peut être intéressant de reconstituer le groupe avec de nouveaux volontaires, afin de compléter la vision précédente.

Si ce cas de figure se produit, il sera primordial de ne pas le faire ressentir comme un échec pour le GT, au risque de les décourager. Il faudra au contraire mettre en avant les effets positifs produits par leur travail, et les effets positifs de ce qu'il reste à effectuer. Ceci afin de les motiver à continuer leur chantier, et à se lancer de nouveau dans cette méthode dans le futur si de nouveaux problèmes se présentent.

### C – Réduire la pénibilité du travail

L'amélioration des pratiques ne passe pas forcément par des chantiers aussi conséquents que les précédents. L'esprit de l'amélioration continue sert également à améliorer les petits « cailloux » du quotidien, auxquels on s'est habitué mais dont la disparition nous soulage. Mon rôle d'accompagnement méthodologique a donc également concerné ce genre d'améliorations des conditions de travail au quotidien.

### ❖ Réduction de la pénibilité du travail pour les chauffeurs du service matières premières.

Dans le cadre du projet Montée en Compétences, les collaborateurs du service Matières Premières ont été formés aux basics de l'amélioration continue. Une problématique est ressortie des exercices, concernant la manutention des palettes de produits finis. Les chauffeurs de ce service assurent en effet le transport des palettes du site 1 vers le site 2, où elles sont stockées par le service Expéditions. Ces palettes doivent arriver dans un certain sens au service Expéditions, de façon à ce que l'étiquette palette soit face aux employés, entraînant de nombreuses manipulations pour les chauffeurs. Un groupe de travail a alors été créé sur ce sujet.

L'utilisation du QQQQCP a permis d'expliciter la problématique (cf. figure 22)

<b>QUOI ?</b>	Quelle est la nature du problème ? Quelles en sont les conséquences ? Quelle est sa tendance d'évolution ? Quel est le risque si on ne fait rien ?	<b>Palettes de produits finis (PF) avec étiquette code-barres :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Manipulation</b> de la palette lors du chargement dans camion pour que l'étiquette code-barres soit face au chauffeur lors du déchargement</li> <li>➔ <b>Estimation : 1 min 40</b> pour charger 1 palette</li> <li>➔ L'étiquette doit être face à la personne pour le service Expéditions</li> <li>➔ <b>Risque de sécurité :</b> beaucoup de palettes, zone encombrée, beaucoup de déplacements, énerverment</li> <li>➔ <b>Risque produit :</b> Abimer la palette</li> <li>○ Si <b>zone encombrée :</b></li> <li>➔ Risque de se cogner sur la palette ou de trébucher</li> <li>➔ Pas de place pour enlever le transpalette</li> </ul>
<b>QUI ?</b>	Qui est concerné par le problème ? Qui en est impacté ? Qui est nécessaire à sa résolution ?	<b>Les chauffeurs</b> Service <b>Production</b> Service <b>Expéditions</b> <b>Résolution :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables Tablette, Bonbons de Chocolat, Matières Premières</li> <li>- Chauffeurs</li> </ul>
<b>OÙ ?</b>	Où apparaît le problème ? Dans quel secteur, sur quel type de produit ? ....	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zone <b>Kanban</b> produits finis</li> <li>- Production sur le <b>site 1</b></li> <li>- Palettes de <b>PF</b> sauf pour boitage car pas de code-barres</li> <li>- <b>Identification</b> des palettes</li> </ul>
<b>QUAND ?</b>	Quand le problème s'est-il déclaré ? Quelle est sa fréquence d'apparition ? Est-il saisonnier ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A la mise en place de SAP</li> <li>- Tous les jours</li> <li>- La <b>forte saison</b> amplifie le problème (Août à Décembre) car la zone Kanban est plus encombrée</li> </ul>
<b>COMMENT ?</b>	Comment se manifeste le problème ?	Retournement des palettes pour que l'étiquetage soit du bon côté lors du déchargement
<b>POURQUOI ?</b>	Pourquoi est-il important de résoudre ce problème ? Quels sont les enjeux de sa résolution ?	Pour diminuer : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La manipulation</li> <li>- L'énerverment</li> <li>- La fatigue</li> </ul> Augmenter la performance des chauffeurs Améliorer les conditions de travail <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les risques sécurité</li> <li>- La perte de temps</li> </ul>

Figure 22: QQQQCP réalisé par le GT sur la diminution de la manutention des palettes  
Source : Valrhona

Celle-ci concerne jusqu'à la moitié des 16 000 palettes chargées en moyenne chaque année. Lors de leur formation sur les outils de l'amélioration continue, les chauffeurs ont montré la volonté de faire évoluer cette pratique.

La situation a alors été analysée sur le terrain, par une décomposition des mouvements des chauffeurs lors du chargement (cf. figure 23) : après avoir scanné l'étiquette, ils tirent la palette, et l'étiquette est du mauvais côté ils déposent la palette, en font le tour avec le transpalette et la montent sur la table élévatrice, avant de la tirer dans le camion. Les risques portaient alors sur la sécurité et le confort des chauffeurs (piétinements et trébuchements), risques amplifiés par l'encombrement de la zone en pleine saison.

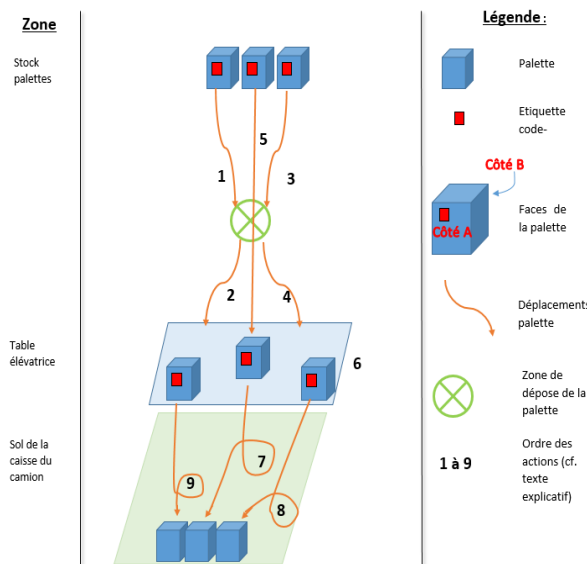


Figure 23: Décomposition des mouvements lors du chargement des palettes  
Source : Personnelle

Les chauffeurs ont alors réfléchi à diverses solutions (cf. figure 24).

Les avantages et inconvénients de chacune ont été étudiés selon les facteurs SQCDIE : ces facteurs que sont la Sécurité, la Qualité, le Coût, le Délai, l'Implication et l'Environnement permettent de peser le pour et le contre pour chaque proposition, selon des valeurs partagées au sein de l'entreprise.



Figure 24: Idées d'amélioration du GT sur la diminution de la manutention des palettes  
Source : Personnelle

A l'aide d'une matrice de décision (cf. annexe 7), et après échange avec les superviseurs des équipes de production du site 1, nous avons choisi la méthode suivante : les étiquettes ne sont plus que partiellement collées sur les palettes par les personnes de la production. Ainsi, les chauffeurs n'ont plus à retourner les palettes qui ne sont pas dans le bon sens, mais seulement à recoller leur étiquette du bon côté.

Après deux mois d'essai, nous avons fait le bilan des apports de cette méthode :

- Diminution de la pénibilité : les chauffeurs n'ont plus à faire le tour des palettes avec le transpalette pour les retourner, ce qui diminue d'autant les piétinements répétés et donc les risques d'apparition de Troubles Musculo-Squelettiques (TMS)
- Absence de retours négatifs de la part des chauffeurs et des équipes de production
- Absence de retour négatifs des équipes de production ni des chauffeurs
- Le risque qui avait été identifié sur la perte des étiquettes a été déclaré nul

Elle a également entraîné une légère diminution du temps de manipulation : moins 4 secondes en moyenne par palette, soit 8 h 53 de piétinements en moins par an. Autant de temps que les chauffeurs peuvent occuper à d'autres tâches. Sachant que le taux horaire d'un chauffeur est de 18.07 €, cette idée permet d'utiliser 160.46 € à meilleur escient.

La solution bénéficie également au service Expéditions : les étiquettes des palettes destinées au picking sont récupérées pour être collées au rack de stockage, afin que la palette reste identifiable. Lorsque les étiquettes étaient totalement collées, les employés devaient donc les découper avec un cutter, ce qui n'était pas des plus pratiques et abimait souvent les cartons à cet endroit. Maintenant, ils n'ont plus qu'à les décoller comme le font les chauffeurs.

LECON EN UN POINT		VALRHONA	
Collage partiel des étiquettes sur palettes produits finis			
<input type="checkbox"/> Connaissance de base	<input type="checkbox"/> Problème	<input checked="" type="checkbox"/> Amélioration	N° 4535
Rédigé par : Maurane SAUVAGERE		Date de création : 14/05/2017	Date de révision :
<b>AVANT</b>	<b>APRÈS</b>		
Etiquette palette PF totalement collée	Etiquette palette PF collée sur seulement 1/3 de sa surface (laisser le papier support sur le reste de la surface)		
			
<b>Problème</b> Impossible pour les chauffeurs de repositionner l'étiquette du bon côté de la palette (obligés de retourner la palette)	<b>Amélioration</b> Les chauffeurs recollent facilement l'étiquette du bon côté de la palette (si besoin)		

Figure 25: OPL créé pour le GT sur la diminution de la manutention des palettes

Source : Valrhona

Le maintien de la pratique a donc été validé. Je l'ai officialisé sous forme d'OPL (cf. figure 25), affiché en production. Ainsi, chacun est au fait de cette méthode, et les intérimaires et nouveaux entrants en sont rapidement informés.

## IV – Conclusion

### A – Bilan sur les missions

Ma mission générale au cours de ces six derniers mois a porté sur le déploiement des méthodes d'amélioration des pratiques via l'accompagnement des collaborateurs. Elle m'a permis de voir comment une entreprise peut développer des méthodes complémentaires afin d'améliorer ses performances à la fois au niveau des équipes de terrain et au niveau du management global de l'entreprise.

Les démarches d'amélioration de la performance ne se mettent pas en place du jour au lendemain. Il s'agit d'une démarche participative, construite par l'intelligence collective. Les améliorations les plus pertinentes sur une pratique viennent souvent des personnes qui appliquent cette pratique. C'est pourquoi il est important d'impliquer les collaborateurs. Mais cela suppose une acquisition de connaissances et de réflexes, qui ne peut se faire sans un accompagnement. Le rôle d'accompagnateur au changement pour l'amélioration est porté par le service Démarches d'Excellence, et a été le mien pendant ces six mois. J'ai donc eu le rôle de porteur de chantier, mais aussi d'accompagnateur en tant que support méthodologique. Que ce soit pour l'amélioration continue ou pour la préparation de l'évaluation EFQM, il m'a été nécessaire d'estimer le besoin en accompagnement et de m'y adapter.

Pour assurer la cohérence des démarches d'une entreprise, la communication est un pilier certain, qu'elle passe par une diffusion sous forme de journal ou par l'animation de groupes de travail. En effet les avancées ne peuvent se faire sans le soutien des collaborateurs. Mais pour obtenir ce soutien, l'objectif du travail demandé doit être clair afin que chacun puisse en voir l'intérêt et que tous travaillent dans la même direction. La communication doit donc donner du sens aux démarches et susciter l'adhésion.

Mon expérience chez Valrhona m'a montré que pour que l'entreprise profite pleinement des bénéfices potentiels d'une démarche, il est nécessaire qu'elle aille jusqu'au bout des choses. Dans le cadre de Valrhona, j'entends par là qu'il est nécessaire de donner aux collaborateurs les moyens de faire vivre cette démarche. Valrhona a ainsi déployé de gros moyens sur la formation, avec la mise en place d'un réseau de formateurs internes et de supports de formation adaptés.

Cependant, suite à ces formations, les collaborateurs ne disposent pas de temps dédié à l'amélioration continue ou à l'EFQM, qui n'est pour beaucoup pas un sujet prioritaire. Ainsi, même si beaucoup sont intéressés et motivés par ces démarches, peu d'avancées peuvent avoir lieu sans une certaine souplesse d'emploi du temps. Sur ce sujet, le travail sur le changement de posture des managers et la volonté de Valrhona de rendre ses collaborateurs autonomes est un atout certain. Mais reste encore à travailler sur la charge de travail, et pourquoi pas penser à l'intégration de temps dédié à l'amélioration dans les journées des collaborateurs ?

## B - Bilan personnel

Pour ma part, ce stage m'a donné l'envie de commencer ma carrière professionnelle sur le terrain de l'amélioration continue. Il a confirmé mon besoin de contact direct avec les équipes sur le terrain, à l'aide de chantiers concrets les impliquant dans l'amélioration de leurs pratiques et environnement de travail.

Cette période chez Valrhona m'a fait découvrir l'animation d'équipes de travail, ses enjeux et difficultés. J'ai ainsi pu améliorer mes compétences relationnelles au contact de groupes très différents les uns des autres, chacun composé de personnes et donc de caractères bien distincts, auxquels j'ai dû m'adapter. Les différents cas rencontrés ces six derniers mois m'ont également montré l'importance de mettre en avant les bénéfices que pourrait apporter ce que l'on propose, en d'autres termes, j'ai appris à user de la persuasion pour impliquer les collaborateurs et faire avancer les chantiers.

J'y ai également pris conscience de l'importance d'organiser les tâches dans le temps, en prenant en compte les contraintes et priorités de chacun, tout en ne laissant pas trainer les choses au risque que les projets s'essouffent et perdent de leur dynamisme, voire s'arrêtent complètement.

Grâce à l'opportunité qui m'a été donnée de travailler avec des services très différents et sur des thèmes variés, mais aussi grâce aux connaissances que ma tutrice de stage a partagées avec moi, j'ai découvert l'étendue de méthodes proposées par l'amélioration continue. Mon objectif est donc maintenant de pouvoir appliquer de nouveau celles que j'ai utilisées à Valrhona, mais aussi de pouvoir en tester d'autres, dans d'autres contextes.

En effet, mon stage chez Valrhona m'a donné l'opportunité de découvrir l'amélioration continue dans des domaines aussi divers et variés que la restauration, la vente et la logistique. Pour la suite de mes expériences, j'aimerais poursuivre sur cette voie, mais en mettant en pratique ces méthodes et outils au plus proche des produits, avec des équipes de production.

Enfin, il faut bien avoir conscience que Valrhona est déjà très avancée en termes d'amélioration de la performance, il s'agit d'une référence au sein du groupe Savencia. J'aimerais donc avoir l'opportunité de travailler dans une entreprise où tout, ou presque, reste encore à faire sur ce sujet.

## Bibliographie

- Aïm R. 2017. *L'essentiel de la Théorie de organisations*. 10<sup>ème</sup> éd. Carrés Rouges, Gualino, Paris, 160p.
- Carney B. et Getz I. 2016. *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. 2nd éd. Champs Essais, Flammarion, Paris, 483p.
- EFQM. 2013. *Le Modèle d'Excellence EFQM*. AFNOR Groupe. 59 p
- Great Place To Work. 2014. *Enquête Great Place To Work 2014*.
- Great Place To Work.. 2016. *Enquête Great Place To Work 2016*.
- Ledoux L., Barba D., Dupré G. et Verrier G. Juillet 2017. « *Peut-on vraiment "libérer" l'entreprise ?* ». France Inter. <https://www.franceinter.fr/emissions/le-debat-de-midi/le-debat-de-midi-20-juillet-2017>.
- Montoussé M. et Chamblay D. 2005. *100 fiches pour comprendre les sciences économiques*. 3<sup>e</sup> éd. Bréal, Paris, 237p.
- Peter L. et Raymond H. 2011. *Le Principe de Peter*, Lgf, 224p.
- Valrhona SAS. 2015. « Dossier EFQM 2015 ». 80p.

# Annexes


<b>ANNEXE 1</b> : Extrait du support de formation sur la matrice de décision	P.40
<b>ANNEXE 2</b> : Extrait du journal du service Sécurité Environnement reprenant la communication créée sur les améliorations d'une ligne de production	P.40
<b>ANNEXE 3</b> : Matrice de priorisation des idées d'amélioration au Comptoir Porcelana	P.41
<b>ANNEXE 4</b> : Affichette actuelle de communication sur la démarche de tri au Comptoir Porcelana	P.42
<b>ANNEXE 5</b> : QQQQCP réalisé par le GT de réduction des pannes et micro arrêts sur le convoyeur des Expéditions	P.43
<b>ANNEXE 6</b> : Feuille de bâtonnage créée pour le GT de réduction des pannes et micro arrêts du convoyeur des Expéditions	P.44
<b>ANNEXE 7</b> : Matrice de décision utilisée par le GT de diminution de la manipulation des palettes.	P.44



## ANNEXE 1 : Extrait du support de formation sur la matrice de décision

**Ex & Co**

### 2. Ses objectifs



- Analyser les **avantages** et **inconvénients** de chaque option.
- Hiérarchiser** les options et **choisir** la meilleure de façon relativement objective.

→ C'est un outil simple et efficace

Étant très visuelle, la matrice remplie peut également servir pour la **communication** auprès d'autres personnes

Module de formation Matrice de Décision

**Ex & Co**

### 6 - Exemple : choix d'un restaurant

	Pondération du critère	La Taverne	Les Violines	Café Nice
Qualité gustative	3	5	3	3
Qualité de présentation des plats	1	3	4	5
Ambiance	2	4	4	5
<b>Total</b>		<b>26</b>	21	24

La Taverne obtient la note pondérée la plus haute, notre choix se porte donc sur ce restaurant.

Module de formation Matrice de Décision

## ANNEXE 2 : Extrait du journal du service Sécurité Environnement reprenant la communication sur les améliorations d'une ligne de production

# SÛRÏCATE

Numéro 3 - Juillet 2017 - Trimestriel

## NOUVEAUTÉ

Les bassines de praliné de 40kg étaient basculées dans la **tempéreuse** à la main, par deux personnes, engendrant des douleurs au dos et aux épaules. Suite à la formation amélioration continue, l'idée est venue d'investir dans un équipement.

Avant



Après



Résultat ? Plus de risque de douleurs au dos lors du basculement des bassines !

## L'AMÉLIORATION DU MOIS

Avant



Après



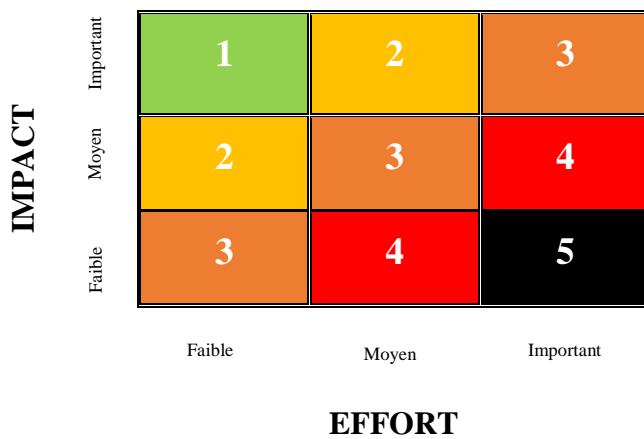
**La table grillagée** était dangereuse à déplacer (1 accident) car lourde et déséquilibrée par le moteur.

Le moteur de la table grillagée a été mis dans le plafond et des roulettes ont été installées sur les quatre pieds de la table.

Résultat ? Un transport facilité et un risque d'accidents diminué.

**ANNEXE 3 : Matrice de priorisation des idées d'amélioration au Comptoir Porcelana**

Sujets d'amélioration	Impact	Effort	Classement
Liste de vérifications avant service	Moyen	Faible	2
Instructions	Moyen	Faible	2
Amélioration de la communication sur le tri	Important	Moyen	2
Réorganisation ventes des packs par l'accueil Cité	Important	Moyen	2
5S cuisine	Moyen	Moyen	3
Achat de petit matériel	Faible	Faible	3
Repositionnement de la caisse	Important	Important	5
Repositionnement de la zone de tri	Important	Important	5



## ANNEXE 4 : Affichette actuelle de communication sur la démarche de tri au Comptoir Porcelana






**LE COMPTOIR PORCELANA**

Chez Valrhona, nous sommes convaincus que c'est grâce à l'implication de toutes nos parties prenantes que nous réussirons à relever les défis du monde de demain.

Depuis des années, nous maintenons des relations de long terme avec nos partenaires cacao. Nous impliquons nos collaborateurs et nos fournisseurs dans notre démarche responsable, ainsi que nos clients.

**Notre ambition en matière d'environnement est de réduire de 50% notre empreinte environnementale d'ici 2025.**

**Ainsi, le Comptoir Porcelana fait le choix d'opter, dans la mesure du possible, pour une vaisselle d'origine naturelle, compostable et biodégradable, ou une vaisselle recyclable :**

- Nos couverts sont en CPLA, amidon de maïs féculaire de pomme de terre. 
- Nos verres à boissons froides sont en PLA, résultante de la fermentation de l'amidon. 
- Nos salades sont servies dans des saladiers en pulpe de canne. 
- Nos desserts sont servis soit :
  - dans des moules en bois avec papier cuisson adapté 
  - dans des contenants en plastique 

Cette vaisselle jetable qui réduit les consommations d'eau de lavage sera revalorisée grâce, notamment, à la mise en place d'une filière de collecte de biodéchets.

Pour répondre au besoin d'un maintien en température sur la durée du service, nos parmentiers chocolat sont servis dans des bols en céramique de fabrication drômoise (Revol).


Le plateau est fabriqué à base de fibres de papier et résine de canne à sucre.

**Nous demandons à nos clients de bien vouloir participer au tri des déchets dans la zone prévue à cet effet.**

**ANNEXE 5 : QOOQCP réalisé par le GT de réduction des pannes et micro arrêts sur le convoyeur des Expéditions**

<p><b>Quoi ?</b> Quelle est la nature du problème ? Quelles en sont les conséquences ? Quelle est sa tendance d'évolution ? Quel est le risque si on ne fait rien ?</p>	<p><b>Nature :</b> - Arrêts fréquents du convoyeur demandant interventions pour le redémarrage : chronophage - Arrêts dus aux cellules, courroies, comportement humain (colis déposé et enlevé) 3 problèmes : Cellules qui ne marchent pas bien, plateau qui ne se lève pas, courroies à la « Goldorak » - précision de la balance ? du mal à détecter les poids légers - personne n'a vraiment été formé sur le convoyeur, pas d'instructions, transmission orale des tâches à réaliser.</p> <p><b>Conséquences :</b> - perte de temps pour la personne qui s'occupe du convoyeur, manipulations supplémentaires. - besoin de faire le tour du convoyeur pour manipuler le carton sinon s'appuie sur la balance et dérègle les capteurs (création d'un problème en voulant en résoudre un) - énervement suite à de nombreux arrêts - augmentation port de charges : fonctionnellement en situation dégradée car le convoyeur est là pour diminuer le port de charges.</p> <p><b>Tendance :</b> - Ok après installation, pendant moins d'un an - 8 emballeurs : doit vérifier qu'il n'y a pas de colis qui arrive de derrière, sinon la cellule confond les colis et celui de derrière est arrêté. Risques de collision. - Étiquettes : certaines moins lisibles que d'autres : variations avec le transporteur (lien avec nettoyage imprimante ? Colizeo (= chrono, lien nombre de code-barres ? transporteur pas reconnu par le laser, arrivent sur charriot, pas de pesé, manutention supplémentaire...)</p> <p><b>Risque si on ne fait rien :</b> - Santé mentale des opérateurs, mauvaise humeur, énervement, courent, bougent beaucoup... - Accidents - Endommagement du convoyeur (déblocage des cartons en tapant dessus)</p>
<p><b>Qui ?</b> Qui est concerné par le problème ? Qui en est impacté ?</p>	<p><b>Concerné :</b> tout le monde (opérateurs avertissent responsables, qui appellent maintenance, transports car en retard... mais préviennent même plus les managers)</p>
<p><b>Où ?</b> Où le problème apparaît-il ? Dans quel secteur, sur quel type de produit ?</p>	<p><b>Nécessaire à la résolution :</b> Opérateurs et maintenance</p> <p>- Convoyeur - Zone exploitation / Collisage Europe - Tous les produits sauf cartons complets</p>
<p><b>Quand ?</b> Quand le problème s'est-il déclaré ? Est-il saisonnier, périodique ?</p>	<p>Dans l'année qui a suivi son installation Pas de différence avec un ou tous les emballeurs Vagues de travail</p>
<p><b>Comment ?</b> Comment se manifeste le problème ?</p>	<p>Colis pas orienté, quel que soit le problème : entraîne intervention de leur part. Modes opératoires obsolètes, explications sur le tas pour les nouveaux par la personne du quai.</p>
<p><b>Pourquoi ?</b> Pourquoi est-il important de résoudre ce problème ? Quels sont les enjeux de sa résolution ?</p>	<p>L'entreprise grossit, augmentation des volumes et à un moment ça va bloquer. Convoyeur sert à porter les colis, mais là il ne remplit pas totalement son rôle <b>Enjeux :</b> Viendront travailler avec le sourire quand sauront qu'ils sont au quai, n'auront plus à prendre une deuxième personne juste pour débloquer colis</p>

**ANNEXE 6 : Feuille de bâtonnage créée pour le GT de réduction des pannes et micro arrêts du convoyeur des Expéditions**

	<b>FEUILLE DE BATONNAGE</b>		ENR 561	Indice 0
			Mise à jour:	13141
		Page: 1/1		
Rédacteurs :	Membres du GT <i>Réduire les micro arrêts et pannes du convoyeur des expéditions</i>		Vérificateur : Béatrice Boisnard	

Zone: **Expéditions** CONVOYEUR COLIS

Cause probable	Equipe	Semaine du							Total	Observations
		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche		
Colis non évacué	La courroie n'entraîne pas le colis	M								
	AM									
	N									
Colision de colis	M									
	AM									
	N									
Comportement humain	M									
	AM									
	N									
Etiquette mal imprimée	M									
	AM									
	N									
Cellule sale	M									
	AM									
	N									
Comportement humain	M									
	AM									
	N									
Autres (à Préciser)	M									
	AM									
	N									

**ANNEXE 7 : Matrice de décision utilisée par le GT de diminution de la manipulation des palettes.**

Critère	Pondération	Enveloppes des deux côtés	Double Étiquetage	Poser l'étiquette sur la palette	Retourner les palettes au site 2	Placer les palettes dans le bon sens en Kanban	Étiquettes repositionnables
Sécurité	2	++	++	+	+	=	++
RSE	1	--	-	=	=	=	=
Temps	1	--	+	+	+	-	+
Pratique à faire	1	--	-	-	=	-	+
Risque d'abimer les palettes	1	+	+	+	=	=	+
Risque d'erreur étiquette	2	=	-	--	=	=	+
<b>Total</b>		-1	2	-1	3	-2	<b>9</b>

## Déployer les pratiques de l'amélioration continue et de l'EFQM

Mémoire de fin d'études, 38 pages

Soutenance : VetAgro Sup (Campus Agronomique, Clermont Ferrand)

### STRUCTURE D'ACCUEIL :

- ♦ Valrhona SAS

### ENCADRANTS :

- ♦ Maître de stage : BOISNARD Béatrice (Valrhona)
- ♦ Tuteur pédagogique : LEBECQUE Annick (VetAgro Sup)

**OPTION :** Aliments, Innovations et Management des Entreprises

### RESUMÉ

Ce mémoire explique le déploiement de démarches d'amélioration des pratiques chez Valrhona. La problématique étudiée est : comment améliorer les performances d'une entreprise, en s'appuyant sur le facteur humain ? Les méthodes employées sont celles de l'amélioration continue et celles du modèle EFQM. L'amélioration continue s'applique au plus proche du terrain, permettant aux équipes d'améliorer leur environnement de travail et de résoudre des problématiques diminuant la performance. L'EFQM est un modèle européen aidant les entreprises à atteindre l'Excellence via l'évaluation de leurs pratiques de management.

Les missions de ce stage portent sur plusieurs aspects du déploiement. Premièrement, la création de supports de formation, qui a nécessité des recherches bibliographiques permettant la réalisation d'un support synthétique, compréhensible, percutant et adapté à la cible. En parallèle, la mise en place de communications s'est faite sur des chantiers clôturés. A partir des témoignages des groupes de travail, des synthèses ont été construites. Elles mettent en avant les principaux avantages de la méthode utilisée lors du chantier, et ses résultats. Elles sont diffusées sur différents canaux de communication proposés par l'entreprise, afin de sensibiliser tous les collaborateurs. Le déploiement passe également par l'accompagnement des groupes de travail sur des chantiers d'amélioration et de préparation à l'évaluation EFQM. Il a nécessité une appropriation des méthodes appliquées, une adaptation aux personnes rencontrées (des opérateurs aux directeurs), ainsi qu'une force de dynamisation. Quatre groupes de travail ont été méthodologiquement accompagnés pour la réalisation de leur chantier d'amélioration continue, et la préparation de l'évaluation EFQM a été redynamisée.

---

### Mots clés :

Amélioration continue – EFQM – Support méthodologique – Animation – Communication – Formation – Adaptation au besoin