

Gillot accompagne le changement grâce à Toptech

Comment le fromager a insufflé une nouvelle culture

Un chantier d'usine est rarement fini après les travaux. Encore faut-il s'habituer aux nouvelles pratiques. C'est la problématique qu'a rencontrée la fromagerie Gillot suite à la modernisation de son site de Saint-Hilaire-de-Briouze (61). Après un investissement de 35 M€ et trois ans de rénovation, l'entreprise dispose désormais d'un outil plus automatisé pour la fabrication de ses camemberts de Normandie AOP. « C'était important de nous faire accompagner pour insuffler une nouvelle culture et construire des indicateurs par atelier pour faciliter au quotidien le pilotage et la maîtrise, mais aussi aller chercher des gains de productivité », raconte Émilie Fléchar, directrice adjointe de la fromagerie.

Faire évoluer les pratiques

Pour résoudre la situation, Sylvain Langeard, le directeur général, décide d'aller visiter un équipementier qui a fait face à des difficultés similaires. Il rencontre ainsi Toptech, un cabinet de conseil sur la conduite du changement. « Ce qui l'a convaincu, c'est l'accompagnement très opérationnel et qui s'inscrit dans la durée », relate Émilie Fléchar. Après échange, différents objectifs se dessinent pour la fromagerie Gillot : faire évoluer les pratiques, gagner en productivité, créer de l'engagement et resserrer les liens dans les équipes.

Toptech propose alors une phase de formation pour les managers de proximité puis l'organisation de groupes de travail autour de la planification. « La première chose que nous avons faite a été de prévenir en amont les salariés et leur expliquer la raison de la démarche », insiste la directrice adjointe. « Nous avons organisé un jeu avec tous les salariés. Ils devaient trouver une approche pour construire de petits bateaux. Les collaborateurs ont ainsi pu expérimenter d'autres façons de fonctionner ensemble et en voir les bénéfices, tout en passant un bon moment », détaille Arnaud Legay, chargé de projet chez Toptech.

La démarche de Toptech

Formation : accompagnement des managers de proximité et organisation de groupes de travail.

Diagnostic : rencontre individuelle des managers et formations collectives

Accompagnement : pendant un an, suivi des managers pour ancrer les nouvelles habitudes.



L'intervention de Toptech a permis de mieux synchroniser les équipes grâce à la mise en place de rituels.

Une façon de montrer les avantages d'un fonctionnement en collectif. Toptech a rencontré individuellement les managers de proximité pour réaliser un diagnostic des points à faire évoluer puis a organisé des formations collectives pendant un mois. « Nous commençons par de la théorie, puis nous fournissons des outils et réfléchissons tous ensemble sur les responsabilités de chacun, les indicateurs pertinents pour conduire les ateliers, où et quand faire la tournée des équipes... », détaille Arnaud Legay. Les managers sont ensuite accompagnés pendant un an pour mettre en place les changements. « Après ces réunions, nous avons vraiment observé une nouvelle cohésion entre les équipes. Chacun a pris conscience du but commun : fabriquer des produits de qualité et les livrer dans les délais aux clients », se réjouit la directrice adjointe. Les équipes se sont ainsi mieux synchronisées grâce à la mise en place de « rituels ». « Ce sont des rendez-vous réguliers, courts et efficaces, qui se déroulent toujours de la même façon : on compare les indicateurs, on prend une décision et on met en œuvre », explique l'expert de Toptech.

« Construire des indicateurs par atelier pour faciliter au quotidien le pilotage »

Émilie Fléchar,
directrice adjointe
de la Fromagerie Gillot.

Identifier plus facilement les difficultés

Cette nouvelle approche a déjà commencé à porter ses fruits. « Lors de la dernière tempête, nous avons subi une panne de courant. Comme chacun avait pris conscience du fonctionnement et des besoins des autres équipes, il leur a été beaucoup plus facile d'identifier les problèmes et de proposer des solutions pour minimiser les impacts. Preuve que nous n'affrontons pas les difficultés de la même façon quand on se serre les coudes », termine Émilie Fléchar. Avec à la clé, un fonctionnement plus harmonieux et un gain de productivité pour l'entreprise.

● Amélie Dereuder