IV. Présentation des Lauréats 2018

Grand Prix France Qualité Performance

L'usine française de Knauf Insulation utilise l'Amélioration Continue pour créer une culture d'entreprise en formant et impliquant tout son personnel, grâce à des ceintures et des diplômes

Activité : Fabrication de laine de verre en rouleaux, panneaux et en flocon **Localisation** : LANNEMEZAN (Hautes-Pyrénées - 65)	**Effectif** : 180 salariés **CA** : 80 millions € (2016) – produit 80 000 tonnes de laine de verre par an (soit 100 000 pavillons isolés).

La problématique

Entre 2007 et 2010, le groupe Knauf Insulation investit 153 millions € pour bâtir une usine de production entièrement automatisée à Lannemezan. Lorsque son nouveau directeur en prend les commandes en 2014, il s'aperçoit que si l'usine fonctionne à plein, 365 jours par an, il n'existe aucune culture d'entreprise : ses 5 équipes de production se relaient sur les mêmes postes de travail sans nécessairement se croiser, certains ont un niveau de formation très bas et l'organisation manque de planification et de vision à long terme.

La démarche

En 2015, l'équipe de direction (9 pax) lance un programme d'amélioration continue de lean manufacturing avec deux partis-pris : **1. Faire seuls**. La moitié de l'équipe a une expérience dans le management par l'amélioration continue, elle crée des binômes avec l'autres moitié pour la former. Cette implication personnelle du management qui « se mouille » a favorisé l'adoption du programme par les salariés. **2. Opter pour une formation massive** (vs une équipe pilote), afin de constituer une masse critique de gens convaincus. **Un programme en 2 ans est mis en place, qui comprend 2 phases** : un diplôme de « ceinture blanche » (une formation en 5 modules), puis une « ceinture jaune » pour ceux qui mènent un projet à l'aide des acquis de la formation (ex. améliorer leur poste de travail, etc).

Le résultat

Au bout de 2 ans, **167 personnes ont été formées** via des groupes mélangeant cols bleus, blancs et cadres et de nouvelles sessions sont organisées régulièrement. **4 200h de formation** ont ainsi été dispensées. Ce qui devait n'être qu'un gadget, **le diplôme, s'est révélé clé dans le succès de ce programme** : pour bon nombre de salariés, il s'agit de leur premier diplôme, qu'ils tiennent absolument à décrocher et à se voir remettre des mains du directeur, devant leurs collègues.
Côté ceinture jaune, **15 projets ont été menés à terme, 20 sont en cours** et 10 idées sont disponibles à la banque d'idées. **Une centaine de suggestions** (sans contrepartie financière) a été déposée depuis 18 mois et leur nombre est en constante hausse, signe que le système fonctionne. L'un des rôle-clés des comités de pilotage consiste à réduire le périmètre de ces projets, afin qu'ils puissent être réalisés en 3 à 6 mois.
Parmi les projets aboutis, un opérateur a choisi de réorganiser son environnement de travail : après une analyse et une cartographie des lieux, il a consulté ses 4 autres collègues opérant sur le même poste, à qui il a fait des propositions. En a résulté une organisation standard que tous se sont engagés à respecter. Dans le cadre de cette réorganisation, l'équipe a émis le souhait d'un bureau fermé : un budget de 2 000 à 3 000€ a été alloué à l'acquisition d'une cabine. A ce jour, les règles fixées sont toujours parfaitement respectées.

Malgré une usine tournant à plein régime depuis 3 ans, **les records de productivité** ont été battus en 2017 et la **qualité est en constante augmentation**.
Convaincu par les initiatives concomitantes des sites de la France, du Royaume-Uni et des Etats-Unis, le groupe Knauf Insulation a lancé en 2017 un programme d'amélioration continue général.

Citations

Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle : *« L'implication personnelle des 9 membres de l'équipe dirigeants et la mise en place des Ceintures ont permis de responsabiliser, d'impliquer et de valoriser durablement le personnel. Le fait que cette initiative ait contribué à convaincre un Groupe réalisant 7 milliards de CA à lancer une démarche d'amélioration continue témoigne de l'impact profondément positif de ces actions de Qualité.* ».

Alain Paugnat, directeur du site de Lannemezan, Knauf Insulation : *« S'agissant de culture d'entreprise, il est difficile de retenir des indicateurs et de livrer des résultats au bout de 2 ans, d'autant que nous n'avons pas lancé ce programme pour obtenir des « chiffres ». Mais voir les salariés se démener pour obtenir leur diplôme, sortir de leur zone de confort et demander de l'aide pour préparer leur PowerPoint, s'approprier leur poste de travail, réfléchir ensemble et fixer leurs propres engagements, tout cela génère une grande fierté. Nous sommes d'autant plus fiers de recevoir ce Grand Prix France Qualité Performance, qui récompense l'engagement de chacun ».*