

Seba Aproz: merci patron

L'entreprise augmente sa productivité par l'apprentissage du dialogue interne.

La méthode pour faire exploser la productivité, tout en rendant les collaborateurs plus heureux. Seba Aproz S.A. semble l'avoir découverte. Elle a mandaté pour cela l'entreprise PR Diffusion Partenaires & Associés à Collombey, spécialisée dans le coaching d'entreprises.

Patrick Riat, son fondateur, est un formateur et un coach diplômé. Il a suivi le personnel de Seba Aproz pendant des années. Le résultat concret est impressionnant. En 2001, chaque collaborateur remplissait 2000 bouteilles par heure travaillée. En 2002, il en remplissait 2700 et, en 2003, il atteindra certainement les 3000. Dans ce secteur, la productivité a donc crû de 50% en trois ans. Et cela sans augmentation d'un personnel qui comprend une soixantaine de personnes. Le secret, c'est la communication interne (voir encadré). Le coaching est adapté à tous les degrés de la hiérarchie: le comité de direction, le chef des ressources humaines, les cadres et les maîtrisés. Patrick Riat explique que sa méthode s'est inspirée des expériences faites aux Etats-Unis. Là-bas, les patrons se sont rendu compte que l'amélioration de l'ambiance dans l'entreprise allait de pair avec celle de la productivité. Toutes les six semaines depuis trois ans, l'expert de Collombey revient donc chez Seba Aproz. La première année, il a accompagné l'apprentissage de la communication, la deuxième celle du style de management. La troisième fut consacrée à la validation des acquis et au transfert des connaissances.

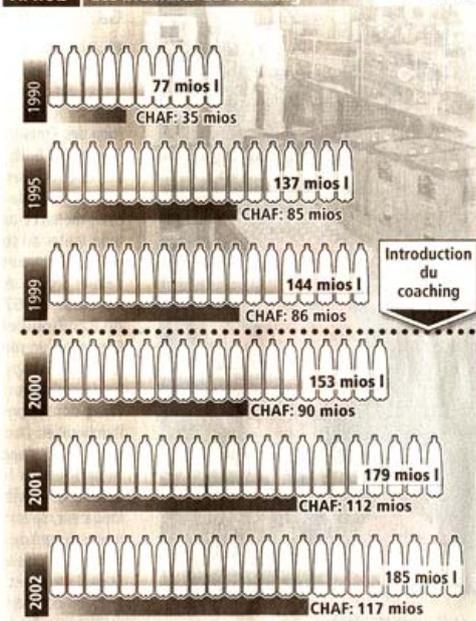
«Je ne leur enseigne pas la technique, mais la maîtrise du processus», précise Patrick Riat. «Il s'agit de travailler le mode relationnel pour arriver aux objectifs de l'entreprise.»

Il explique également que sa méthode est transférable ailleurs: chez Novartis par exemple, ou dans le secteur bancaire, dans les grands groupes de distribution ou encore dans les institutions de type cantonal. Et Gilles Oberson, membre du comité de direction de Seba Aproz, qu'en pense-t-il? Son entreprise de 168 collaborateurs, filiale de Migros, existe depuis cinquante-cinq ans. Son domaine, celui des eaux minérales, subit une concurrence effrénée.

«Nous avons un management motivé, mais qui vient de la pratique», constate-t-il. «Pour nous, il s'agissait d'acquiescir du savoir-faire en conduite

APROZ Les bienfaits du coaching

©infocava



Tous à la même corde

■ Pour Jean-Charles Roduit, chef des ressources humaines, «il s'agissait de redescendre les responsabilités jusqu'à la base. Nous avons choisi la méthode du conseiller à long terme et intra muros. Notre objectif principal a été l'amélioration de la communication sur plusieurs années.» Que retire-t-il de cette expérience? «Le meilleur indicateur c'est bien sûr la productivité. Le style de management a également changé avec des cadres qui se sont transformés en petits patrons de PME et qui se sentent responsables de leur entreprise. Le taux de rotation du personnel a chuté. Il n'est plus que de 1,5% par an, alors que la moyenne suisse est de 12% et la moyenne européenne de 25%. Notre taux d'absentéisme se retrouve en dessous de 4%,



Jean-Charles Roduit. le nouvelliste

alors que la moyenne suisse tourne autour de 10%. En 1999, Seba Aproz enregistrait encore 8% de taux d'absentéisme et 8% de taux de rotation. Aujourd'hui, tout le monde a envie de tirer à la même corde.»

d'entreprises, à commencer par la productivité de nos séances, qui s'est nettement améliorée. Le coaching nous a amenés à repenser notre organisation. Seba Aproz a investi 110 millions dans son outil de production, depuis le début des années 90. La maintenance préventive fut un point central de notre repositionnement. Nous avons également amélioré les horaires et mieux lissé nos charges de pro-

duction. Enfin, un nouveau progiciel de gestion SAP a spectaculairement amélioré le confort de l'organisation et de la gestion.»

Le personnel est passé de 160 à 167 personnes. Dans le même temps, la production vendue a bondi de 140 millions à 185 millions de litres, soit une augmentation de près d'un tiers. En 2002, le chiffre d'affaires atteignait les 117 millions de francs.

aproz

ça pétille!

L'entreprise a augmenté sa productivité par l'apprentissage du dialogue interne.

le nouvelliste

Plus de travail, moins de stress

■ Stéphane Déléze, combien d'hommes menez-vous?

Trente personnes en tout et même trente-quatre durant l'été. Je suis l'un des deux cadres de maîtrise des halles d'embouteillage. J'ai encore deux chefs d'équipe et deux remplaçants chefs d'équipe sous mes ordres. **Quels ont été les apports du coaching?**

Avant, nous avions beaucoup plus de stress. Cela venait notamment de la précipitation.

Nous voulions tout faire à la fois.

Vous avez obtenu des résultats impressionnants en matière de ratios de remplissage, à quoi cela tient-il?

A une meilleure ambiance. Nous nous écoutons davantage. J'ai aussi appris à mieux gérer mon temps, ce qui me laisse plus de disponibilité pour mes collaborateurs. Une fois par mois, nous nous réunissons pour les nouveautés, les nouveaux projets ou les tests. Le personnel se sent beaucoup plus sécurisé maintenant.



Stéphane Déléze. le nouvelliste

Du doigté dans la technique

■ Une entreprise comme Seba Aproz est fortement automatisée. Le domaine technique comprend quatre départements: la mécanique, l'électricité, la pneumatique et l'hydraulique. Stéphane Barman est le cadre responsable de la gestion électrique: «Je dois coordonner huit collaborateurs, qui gèrent le fonctionnement et l'amélioration des lignes de remplissages, la palettisation et l'emballage en paquets de six bouteilles. Les deux tiers du bon fonctionnement du système dépendent de la maîtrise du domaine élec-

trique. Or, les processus de réglage deviennent de plus en plus pointus.»

Comment Stéphane Barman a-t-il vécu le coaching? «Je me suis fait violence pour être davantage à l'écoute de mes collaborateurs. Notre équipe avait détecté des lacunes dans la transmission de l'information. Nous avons donc instauré des séances hebdomadaires, assorties d'un petit procès-verbal à la fin.»

Des progrès? «Il y en a eu. Maintenant, j'essaie de déléguer le plus de projets possible. Et en dehors du travail, nous nous voyons plus souvent.»



Stéphane Barman. le nouvelliste

Trois milliards de litres

Le scoop enfin: dans la nuit du mardi 6 au mercredi 7 mai, Seba Aproz a produit son trois milliardième litre d'eau minérale. Il a fallu quarante et un ans pour le premier milliard, sept ans pour le deuxième et un peu plus de cinq ans pour

le troisième.

Et les salaires? «D'après le benchmark, ils sont un peu supérieurs à la moyenne de la branche et de la géographie», nous dit Gilles Oberson. «La différence vient surtout des conditions sociales de Migros, avec restaurant d'entreprise, formation continue, caisse de

pension et assurances sociales très supérieures à la moyenne.»

Pascal Claivaz

Prochaines conférences de Patrick Riat: le 23 juin à 18 h 30, à l'Hôtel des Vignes d'Uvrier et le 25 août à 18 h 30, à l'Hôtel Terminus de Sierre. Inscription indispensable: info@pr-diffusion.ch

www.lenouvelliste.ch