



**PROVISION
COALITION**

MAKING FOOD SUSTAINABLY

**GO
PRODUCTIVITY**

goproductivity.ca

Programme de mentorat et d'encadrement du Système de gestion de la durabilité

Série d'études de cas



En tant que membre Platine des 50 Sociétés les mieux gérées au Canada et avec des clients comme Tim Hortons et Loblaws, Marsan Foods a l'habitude de gérer les attentes élevées de sa clientèle et comprend l'importance de garder une longueur d'avance sur les besoins changeants des consommateurs.

C'est pourquoi Marsan a établi un partenariat avec Provision Coalition et GO Productivity lorsqu'est arrivé le moment de rafraîchir son plan stratégique et d'améliorer son engagement envers la durabilité, la productivité et l'innovation.

Marsan a bénéficié d'un soutien pratique pour l'élaboration d'un plan stratégique par l'entremise du programme de mentorat et d'encadrement de Provision et du processus d'évaluation, de feuille de route et d'encadrement de GO Productivity tout en utilisant les outils des deux organisations, à savoir le Système de gestion de la durabilité (SGD) primé de Provision et l'outil d'évaluation de la productivité de GO Productivity.

Ensemble, l'équipe composée de Marsan, de Provision et de GO Productivity a préparé une stratégie d'affaires durable qui, une fois mise en œuvre, a permis de réaliser :

- une augmentation de 30 % du débit de la chaîne de plateaux de service alimentaire;
- un processus reformulé réduisant de 25 quarts de travail le gaspillage associé au temps d'attente;
- la mise en œuvre de 20 nouvelles méthodes de production dans toute l'organisation;
- la mise en œuvre de nouveaux rapports d'efficacité de la chaîne et de responsabilisation des superviseurs;
- une augmentation de la participation des employés.



À propos de Marsan Foods

Marsan Foods a fait ses débuts en 1969, dans la cuisine familiale de Ken Jewett. Il était convaincu que les idées créatrices et la détermination permettaient de produire des articles gagnants, et bien que l'entreprise ne travaille plus autour de la table de la cuisine, cette conviction est encore valide aujourd'hui. Marsan Foods confectionne des entrées préparées, des soupes, des sauces et des articles exclusifs pour les secteurs du commerce de détail, du service alimentaire et des soins de santé.

Marsan est une entreprise canadienne de taille moyenne qui accorde une grande valeur à son agilité et sa réceptivité aux besoins de ses clients. Avec ses propres chefs cuisiniers, Marsan crée de nouveaux produits qui sont tendance et spécifiques à un marché.

Le processus de planification stratégique

L'équipe de Provision et de GO Productivity a rencontré l'équipe de haute direction de Marsan et a entamé un processus visant à cerner le but et la vision de l'entreprise, les piliers stratégiques essentiels à sa réussite commerciale, et les indicateurs de rendement clés (IRC) associés. Des objectifs ont alors été définis pour chaque IRC et un plan a été établi afin de les réaliser.

Lors des séances de planification stratégique, Marsan a défini son but : « Sécuritaire, sain, uniforme... La promesse Marsan » et sa vision : « L'innovation par l'entremise des employés ». Les trois piliers stratégiques identifiés étaient l'innovation, les employés et l'amélioration continue. Avec l'aide de Provision, Marsan a officialisé les systèmes afin qu'ils l'aident à réaliser ses objectifs pour chacun des piliers.



L'innovation par l'entremise des employés

PARTICIPATION DES EMPLOYÉS

Marsan a convenu qu'il y avait une occasion de stimuler l'innovation en motivant davantage les employés et en améliorant la culture de l'entreprise. Provision et Go Productivity ont fourni les outils et les ressources nécessaires à la réalisation de cet objectif. Après avoir embauché un professionnel en ressources humaines, Marsan a mis en œuvre une « matrice des compétences » pour les employés afin de recenser les occasions d'offrir une formation croisée et des cours de perfectionnement professionnel. Elle a commencé à organiser des séances hebdomadaires de discussion ouverte et a mis en place des tableaux blancs dans chaque service afin d'encourager une meilleure communication dans l'entreprise.

Marsan a intégré les superviseurs à la structure hiérarchique et a lié le développement de compétences à la rémunération. Ces initiatives visent à motiver les employés et à les encourager à partager leurs observations, leurs compétences et leurs solutions innovantes dans tous les volets de l'entreprise.

Comment Marsan a généré un changement de l'état d'esprit de ses employés

- Exécution d'un programme de gestion des changements
- Embauche d'un professionnel en ressources humaines
- Intégration des superviseurs à la structure hiérarchique
- Introduction de tableaux blancs dans chaque service
- Lancement de caucus hebdomadaires

Depuis le début du travail avec Provision et GO Productivity, la main-d'œuvre de Marsan a augmenté de près de 50 %, passant d'une centaine d'employés à 140. La mise en place d'un plan visant à appuyer la transition et le perfectionnement des employés a été essentielle à la réussite continue de l'entreprise.

INNOVATION DE PROCESSUS

Lorsqu'un client a demandé une augmentation du nombre d'unités, Marsan a dû améliorer l'efficacité et le débit de ses lignes de production, et ce, rapidement.

« Ce processus a constitué une véritable prise de conscience pour Marsan en ce qui concerne l'importance de la durabilité pour le plan de croissance à long terme de notre entreprise. Nous avons embauché un professionnel en ressources humaines pour améliorer notre culture d'entreprise et nous avons établi des liens avec des experts en systèmes de production pour trouver des gains d'efficacité dans ce domaine. Ces changements se sont déjà avérés utiles. »

KRISTOFFER SODERLIND
DIRECTEUR DES OPÉRATIONS

Grâce à une approche de production allégée, elle a réduit le gaspillage associé au temps d'attente de 25 quarts de travail et a pu augmenter le débit de 30 %. Marsan a identifié la bonne solution à la demande du client grâce à la participation des employés et à sa structure et ses processus hiérarchiques nouvellement établis.

Le travail avec Provision Coalition et GO Productivity a aidé Marsan à cerner l'importance de la gestion des changements et de la responsabilisation. Par conséquent, Marsan a incorporé une entreprise de consultation en gestion des changements au processus de mise en œuvre du plan stratégique. Depuis, 20 nouvelles méthodes de production, associées à des réunions d'avancement quotidiennes axées sur la productivité, la qualité, la sécurité alimentaire et la santé et la sécurité ont aidé Marsan à appliquer la durabilité à ses décisions d'affaires et à satisfaire aux nouvelles demandes des clients.

Comment Marsan a répondu aux besoins du client

- Mise en œuvre de nouveaux rapports d'efficacité de la chaîne et de responsabilisation des superviseurs
- Utilisation de la production allégée pour éliminer le gaspillage associé au temps d'attente et augmenter le débit
- Réalisation d'améliorations qui peuvent être reproduites dans d'autres processus

PROVISION COALITION

MAKING FOOD SUSTAINABLY

100 Stone Road W, bureau 202
Guelph (Ontario) N1G 5L3
info@provisioncoalition.com
519 822-2042

Provision Coalition est la plus importante organisation canadienne de durabilité pour les fabricants d'aliments et de boissons. À Provision, les progrès, les ressources et les solutions les plus récents en matière de durabilité sont partagés avec les entreprises d'aliments et de boissons de l'ensemble du pays. Avec les 15 membres provinciaux et nationaux de son association agroalimentaire, Provision s'est engagée à réduire l'empreinte écologique du secteur des fabricants d'aliments et de boissons, à améliorer la culture d'entreprise et à renforcer la compétitivité des entreprises. Pour obtenir de plus amples renseignements, rendez-vous à www.provisioncoalition.com.

**POUR DE PLUS AMPLES
RENSEIGNEMENTS
CONTACT**

Brett Wills
Directeur du programme de
soutien du SGD
Provision Coalition
416 575-3895
bwills@provisioncoalition.com



Ce projet est en partie financé par *Cultivons l'avenir 2 (CA2)* une initiative des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.