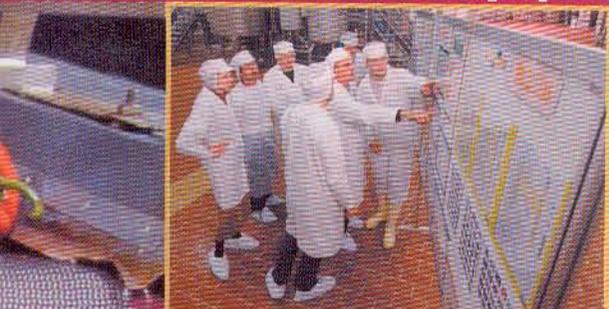




CAP SUR LA PERF INDUSTRIELLE

Bonduelle fédère ses équipes



J.-C. OREFFER

LA MÉTHODE

En 2001, le français achète l'usine Frudesa, un site espagnol cédé par Unilever. Les dirigeants sont impressionnés par la performance de cette usine de légumes surgelés qui repose sur une démarche de progrès impliquant tout le personnel. (photo) En 2002, Bonduelle rapatrie ce concept sur un premier site, celui d'Estrées (Somme), dédié, lui aussi, à la transformation de légumes surgelés. Trois sortes de chantier sont mis en route. Tout d'abord, le management : l'équipe et sa hiérarchie revoient leur fonctionnement et leur performance au quotidien. Ensuite, la « percée » : l'équipe se donne pour défi d'améliorer une démarche bien précise (comme l'installation d'un tri optique en vue d'éliminer les corps étrangers d'une ligne « haricots »). Enfin, les chantiers techniques qui nécessitent l'intervention des services support (maintenance, qualité). Chaque projet dure quatre mois : temps de détection, analyse et résolution d'un point à améliorer.

En 2003, la démarche baptisée Food'Progress, a été dupliquée sur sept sites du groupe en France. Cette année, à Estrées, la démarche se poursuit.

LES GAINS RÉALISÉS

Déjà, les différentes vagues de chantiers ont permis des gains de 1 million d'euros sur les stocks d'emballage, la gestion des déchets et l'organisation.

arzul y réfléchit depuis deux ans. A cette époque, la grande distribution a demandé à la PME du Finistère de livrer ses plats cuisinés appertisés dans des délais réduits afin de gérer le moins de stocks possible. « Nous avons dû produire des séries plus courtes. Ce qui induisait des pertes de temps et des surcoûts. Nous devions réagir », explique Jean-Paul Marzin, le directeur industriel. Objectif : gagner en productivité. L'enjeu a d'abord laissé perplexes les 70 salariés. Et pour cause. Ils n'avaient jamais vu d'indicateurs mesurant la consommation de matières premières, le temps de réglage des machines, la qualité des produits finis... Ce qui serait un comble pour un opérateur de l'automobile est encore une réalité dans l'agroalimentaire.

Un guide pour sensibiliser les acteurs du secteur

Pour sensibiliser les acteurs de ce secteur aux intérêts de la performance industrielle, l'Association de coordination technique pour l'industrie agroalimentaire (Actia) vient de faire paraître un guide pratique sur ce thème. Les auteurs évaluent les coûts cachés d'une usine à 12 000 euros par personne et par an. Et ceux-ci commencent juste à être traqués. « S'ils veulent rester compétitifs, les industriels doivent, dans

Les défis à relever

- **Supprimer les coûts cachés qui représentent 12 000 euros par personne et par an** (perte de matières, temps de changement de série, absentéisme, etc.).
- **Gagner entre 20 et 30 % du prix de revient industriel.**
- **Limiter les investissements.**
- **Impliquer les salariés** grâce à une revalorisation de leur savoir-faire.

Les quatre pistes

- **Supprimer les opérations sans valeur ajoutée.**
- **Réduire les dysfonctionnements :** pannes, goulots.
- **Diminuer les gaspillages :** eau, énergie, emballage, matière première.
- **Regrouper ses productions.**

les deux ans, gagner entre 20 et 30 % sur leur prix de revient industriel », prévient Frédéric Le Moigne, associé du cabinet de consultants ProConseil et l'un des auteurs du guide.

Spécialiser les outils

Pourquoi un tel retard ? « Dans un produit alimentaire, le coût de revient industriel pèse moins de 50 % du prix total, l'autre moitié étant constituée des dépenses marketing et publicitaires. En comparaison dans une voiture, la fabrication compte pour 70 % du coût total, souligne Michel Jacob, senior partner au cabinet de conseil en stratégie Roland Berger. Du coup, la performance industrielle est beaucoup plus sensible chez Renault ou General Motors que dans les entreprises agroalimentaires. De plus, le secteur automobile est très concentré et très concurrentiel, contrairement à l'alimentaire, composé d'une myriade de PME. » Et puis, (suite page 42) ///

PERFORMANCE

L'usine alimentaire de demain sera plus frugale. Les industriels se mettent à chasser les coûts dus aux pertes de temps, de matières et d'emballages.

Groupe Jean Caby spécialise ses quatre sites

///(suite de la page 41) lorsque la croissance est là, les dirigeants s'inquiètent de savoir si leurs usines sont capables de produire, et non pas de produire mieux et moins cher. Or, la réalité économique du moment – consommation atone et concurrence menaçante des pays de l'Est – leur donne aujourd'hui à réfléchir.

L'époque n'est pas vraiment aux investissements tous azimuts. Il s'agit de faire mieux avec l'existant. « Il faut être capable d'abaisser le point mort sur le réseau d'usines actuelles. Optimiser à partir d'un outil industriel constant évite d'avoir à investir ou à délocaliser », analyse Michel Jacob. Depuis qu'il a fusionné ses activités de charcuterie avec celles de Jean Caby, en juillet 2004, Jean Quentin, le P-DG de Groupe Jean Caby, partage cette vision. « La performance industrielle passe par la spécialisation des outils, explique-t-il. Nous n'avons pas encore chiffré les économies engendrées, mais nous pensons gagner 1% de notre chiffre d'affaires, soit 4 millions d'euros. »

Courant 2005, les quatre sites du groupe vont être spécialisés avec, au maximum, trois savoir-faire par site. A Lille (Nord), jambons à la coupe, saucisses cocktails et saucissons secs. A Landivisiau (Finistère) : jambons cuits supérieur, produits de poitrine. A Quimper : pâtés, épaules cuites et produits grillés. Enfin, à Saint-Etienne (Loire) : jambons de volaille et charcuterie cuite embossée comme les boudins blancs. Cette rationalisation présente de nombreux atouts. « Nous allons massifier tout ce qui peut l'être – à commencer par les achats –, investir pour automatiser, ce qui est plus avantageux sur une ligne qui produit à elle seule 6 000 tonnes. Au total, neuf process nous permettront de répondre à la demande de la grande distribution. Le regroupement des productions nous permettra de conserver nos marchés du hard discount et des marques de distributeurs », estime le patron. En effet, Groupe Jean Caby détient déjà 17% du marché libre-service national avec des produits charcutiers pour ces deux réseaux de commercialisation.

Pas simple de détecter de gros gisements d'économies

Que faire si une telle spécialisation par site n'est pas envisageable ? Pas simple dans l'agroalimentaire de détecter de gros gisements d'économies. « Quand nos équipes se rendent dans les usines, elles mettent plusieurs semaines à comprendre les pra-



RATIONALISATION. En limitant à trois savoir-faire les productions de ses sites, le groupe Jean Caby va pouvoir notamment massifier ses achats et investir pour automatiser certaines lignes.

LA MÉTHODE

Juillet 2004. SBS, la filiale française du groupe américain Smithfield, achète le groupe Jean Caby (650 salariés), son site de Lille (Nord), sa marque et ses parts de marché chez les hard-discounters et les marques de distributeurs. L'ensemble est renommé Groupe Jean Caby.

Début 2005, suite à cet achat, Jean Quentin, le P-DG, engage, un programme de développement. Il prévoit une augmentation de production de 2 000 tonnes d'ici à la fin de l'an prochain. Pour limiter

les investissements, Jean Quentin compte spécialiser ses quatre sites par procédé industriel (trois au maximum par usine) : jambon, saucissons, produits de poitrine, pâtés...

LES GAINS ESCOMPTÉS

Ce regroupement des productions doit permettre d'économiser 1% du chiffre d'affaires, soit 4 millions d'euros.

tiques du métier et à cibler les zones prioritaires, explique Michel Jacob, du cabinet Roland Berger. Leur première question : « existe-t-il un taux de rendement synthétique ? » (TRS). Si la réponse est négative, nous commençons par l'évaluer. »

Il s'agit là d'un indicateur clé. Il permet de suivre le fonctionnement des équipements et de mettre en évidence la marge de progrès potentiel en termes de productivité et de qualité. Cette première action passe par la mise en place d'indicateurs. Comme chez Larzul. Ou chez Bonduelle. « Lorsque nous avons entamé une démarche d'améliora-

tion continue, nous souhaitons impliquer le personnel. Mais il méconnaissait ces notions de TRS. Dans chaque atelier, nous avons donc mis en place un panneau d'affichage, renseigné chaque jour sur le nombre d'arrêts, les ralentissements, leurs causes, les quantités produites », explique Emmanuel Chaveron, directeur industriel de Bonduelle Food Service et directeur du site d'Estrées, dans la Somme. Une telle démarche, suivie de bien d'autres, a eu un effet positif : elle a permis de fédérer les équipes autour de la performance industrielle, un concept flou dans l'esprit de ceux

qui ne l'ont encore jamais approché. «La difficulté vient souvent de l'absence de culture économique chez les ingénieurs. Ils ne font pas toujours le lien entre un gain de temps, une perte de matière et les économies engendrées», note un consultant. Dans ces conditions, comment pourraient-ils transmettre les indicateurs aux opérateurs et s'organiser en conséquence ?

Se différencier des concurrents et innover

La meilleure pratique pour lancer la démarche: prendre pour référence une usine déjà engagée dans un chantier de performance. En 2001, lorsque les dirigeants de Bonduelle achètent un site espagnol d'Unilever, ils sont impressionnés par sa performance due à une démarche de progrès impliquant tous les salariés. Le benchmarking de ce site les a incités à faire la chasse aux coûts en France. «Nous avons alors compris qu'améliorer nos performances industrielles revenait à nous différencier des concurrents. Nous devons faire cet effort, car demain, les pays d'Europe centrale et orientale ou la Chine pourraient nous submerger de petits pois et de carottes. L'autre façon de se démarquer, c'est d'innover. Mais nous som-

Gagner du temps ne suffit pas. Dans le secteur, la réduction des pertes de matières et des rebuts constitue l'un des leviers les plus importants.

mes copiés de plus en plus rapidement», explique Emmanuel Chaveron, qui a donné l'impulsion du programme Food'Progress.

Economies d'énergie, d'eau, amélioration du taux de satisfaction des consommateurs... Sur le site de Bonduelle à Estrées, les champs d'action sont nombreux. Par vague de six, chaque chantier doit être résolu en quatre mois. Quand un chantier démarre, les membres se réunissent une fois par semaine pendant deux heures. «Les équipes du matin, de l'après-midi et du soir ont ainsi pu communiquer – ce qui n'était pas le cas –, mais également harmoniser leurs méthodes. L'effet est également bénéfique entre les équipes techniques et la fabrication, deux mondes trop séparés», estime Jean-Pierre Villeval, responsable de la production.

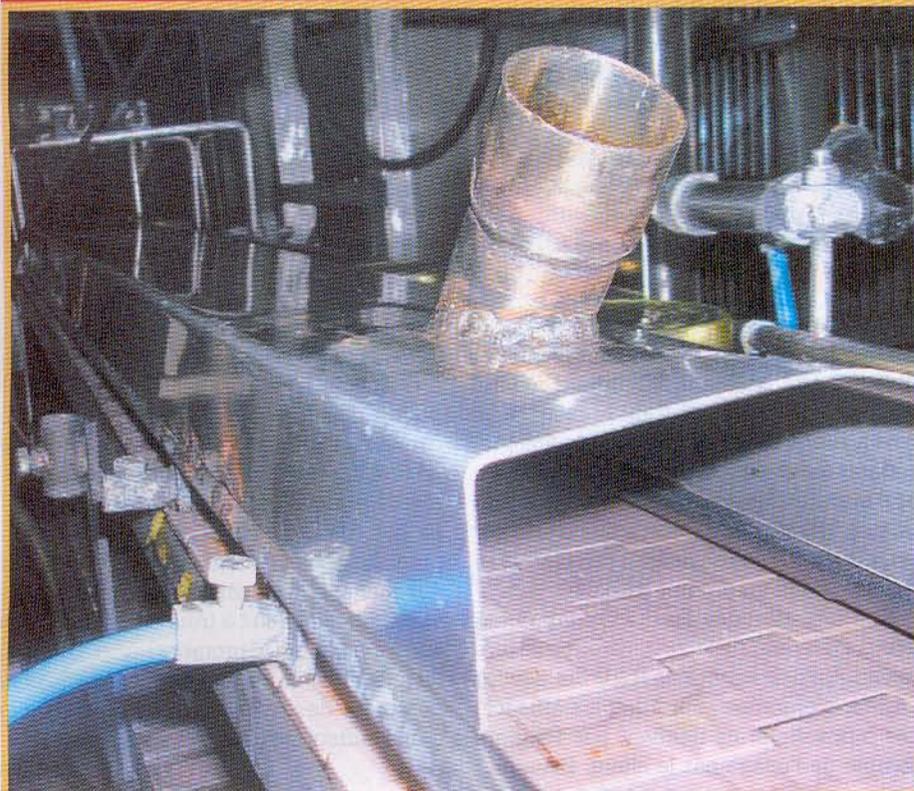
Emmanuel Chaveron ouvre parfois les portes de son usine à d'autres directeurs de sites. Ceux de Valrhona, Coca-Cola, Heineken et du charcutier alsacien Stoeffler ont ainsi pu se rendre compte «in situ» des avancées de Food'Progress. Exemple : passer d'un temps de changement de produit de cinquante à trente minutes grâce à la méthode japonaise Smed (Single Minute Exchange of Die). Le plan d'action a permis de déterminer quelles opérations peuvent être effectuées avant la fin de la production (prévoir les emballages et les produits nécessaires à la nouvelle fabrication) et le bon déroulé de celles qui ne peuvent se réaliser qu'en fin de production.

Gagner du temps c'est bien. Mais pour l'agroalimentaire, la réduction des pertes de matières et des rebuts constitue l'un des leviers les plus importants. Et pour cause!

Dans le coût industriel du produit, la matière première compte pour plus de 50 %, contre 10 à 20 % pour la main-d'œuvre selon les filières, 10 % pour l'énergie, 10 % pour les investissements et 10 % pour les coûts de structure.

A Andrézieux, dans la Loire, Sandrine Durand, directrice du site (suite page 44) ///

Larzul réduit par deux son temps de nettoyage



L'OBJECTIF

2003. La direction de Larzul entame une réflexion sur sa performance industrielle. Pour deux raisons : la distribution demande des délais plus courts de livraison (ce qui induit de fabriquer des séries plus courtes) et la mise en place des 35 heures qui reste lourde de conséquences.

LA MÉTHODE

2004. Cette PME participe aux réunions d'une dizaine d'entreprises bretonnes sur le sujet de la performance industrielle. L'une des premières actions : la réduction du temps de nettoyage de ligne à dix minutes au lieu de trente. Certaines opérations peuvent s'effectuer machines en marche.

PRODUCTIVITÉ

Avec la mise en place d'indicateurs de performance mesurant la consommation de matières premières, le temps de réglage des machines..., la PME a pu réduire le temps de livraison de ses plats cuisinés appertisés à la grande distribution, sans perdre en productivité.

McCain réduit ses pertes de matière

/// (suite de la page 43) Douwe Egberts, la deuxième plus grande usine de café européenne du groupe Sara Lee, s'est attaqué au problème. Depuis son entrée en fonction il y a un an et demi, elle chasse les rebuts. « Nous nous sommes attachés à réduire le taux de palettes bloquées pour cause de non-qualité. Quand nous identifions une palette déficiente, nous arrêtons la précédente et la suivante par mesure de précaution », explique la jeune femme. Et comme le coût de traitement d'une palette revient à 34 euros, elle a incité les opérateurs à vérifier la qualité sur la chaîne de fabrication et non plus seulement au laboratoire.

De plus, Sandrine Durand les a également amenés à être vigilants sur tous les bruits suspects et les dysfonctionnements des machines. Auparavant, on n'arrêtait pas la production pour si peu. Aujourd'hui, elle l'est systématiquement. « Au début, les opérateurs ne comprenaient pas. Ils objectaient que les arrêts allaient faire baisser leur taux de productivité. Et ne prenaient pas en compte la qualité. Désormais, ils sont tous concernés », explique la directrice. Résultat : le taux de rebut est tombé de 3 % en 2004 à moins de 1 % en 2005. Un chantier parmi d'autres. Sandrine Durand a conscience que son usine doit être la plus performante possible. Andrézieux a beau être un site de premier plan (31 000 tonnes de café par an, 160 salariés), elle ne dessert que 20 % du marché français (soit la part de marché de la marque Maison du Café). Or, au siège de Sara Lee, à Chicago, c'est la part de marché qui compte. Sont privilégiés les sites industriels implantés sur les marchés leaders.

Formaliser les meilleures pratiques des usines pour les déployer ailleurs

L'usine de café a donc entamé sa propre action. Un cas relativement rare dans les grands groupes alimentaires. En général, les politiques industrielles sont fédérées au niveau mondial. Ainsi, le canadien McCain formalise les meilleures pratiques de ses usines pour les déployer ailleurs. « La contrainte de notre métier, c'est la qualité de

IMPLICATION. Les salariés de l'usine d'Harnes (Pas-de-Calais) de McCain jouent un rôle important dans la détection de points à améliorer. Ici, deux des opérateurs à l'origine de l'idée qui a permis de réduire les pertes de frites.

LA MÉTHODE

En 1989, le canadien lance son programme MQP pour McCain Quality Performance. Il est défini autour de quatre thèmes : le progrès, la qualité, l'efficacité et l'implication du personnel. Le temps de formaliser les meilleures pratiques de ces usines, la démarche est lancée en 1991 sur le seul site français de l'époque, à Harnes (Pas-de-Calais).

UN EXEMPLE D'APPLICATION

En 2004, une équipe française est récompensée pour son astuce permettant de réduire les pertes de frites : des tôles sont placées en travers du flux de frites pour en modifier la direction. **Gain estimé : 15 000 euros.** En 2005, quinze projets sont en cours, dont la réduction des produits bloqués pour cause de non-qualité.



la pomme de terre. Certaines années, elle est bonne, d'autres pas, alors que le produit fini doit être constant, explique Frédéric Jaubert, le P-DG de McCain France. Nous devons donc sans cesse améliorer nos procédures pour éviter les produits bloqués par manque de qualité. » Pas question qu'une frite trop cuite, parce que collée sur le tapis lors de son séchage à l'air chaud, se retrouve dans un produit emballé !

Une fois attaqués les nombreux chantiers à l'intérieur de l'usine, d'autres se précisent. Ainsi, le service de R&D des sauces Lesieur s'organise pour être plus efficace. Les innovations ne tiennent pas toujours compte de l'usage par le client. Exemple : Lesieur avait conçu un magnifique embal-

lage pour une sauce haut de gamme destinée aux restaurateurs. Seul hic : cet emballage n'était pas d'un usage fondamental pour le client. Aujourd'hui, changement de cap : les salariés du service R&D devront se poser une question à trois temps : comment le produit est-il acheté, rangé et jeté ? Le but : ne pas perdre de vue l'usage du produit. « Les éléments de coûts doivent être mieux pris en compte par tous les services. Et, d'ici deux à trois ans, nous irons encore plus loin », promet Olivier Durand, directeur du site de Dunkerque (Nord), bien persuadé des avantages concurrentiels d'une entreprise mieux structurée. ●

SYLVIE LEBOULENGER

(suite page 46) ///

Rendre plus efficaces les services de R&D, afin que leurs innovations répondent aux attentes de leurs clients. Il ne faut pas perdre de vue l'usage du produit.