



SÉRIE LE LEAN MANUFACTURING 5 / 5

# Lesaffre se met à la production allégée

Afin d'augmenter la productivité et d'améliorer les conditions de travail, le sous-traitant normand expérimente la démarche japonaise. 5S et Smed sont au programme.

## Un groupe familial centenaire

Le groupe créé en 1853 est toujours détenu par la famille Lesaffre. Il est spécialisé dans la fabrication de levure, dans la panification et les ingrédients pour l'industrie agroalimentaire.

**Chiffre d'affaires 2007**  
1 milliard d'euros

**Effectif 2007**  
6 000 collaborateurs

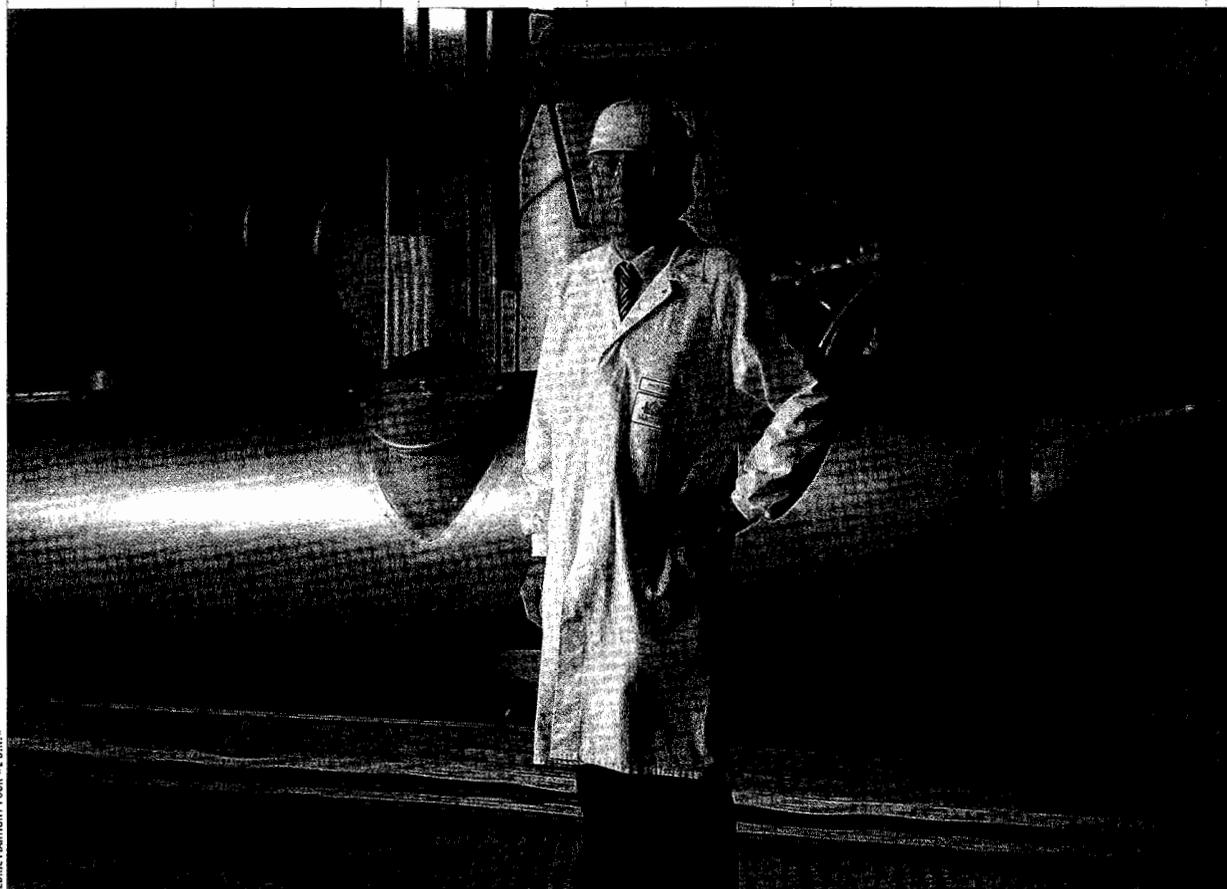
**37 usines**  
dans 26 pays

**R**especter l'hygiène et la qualité! C'est bien le minimum pour un fournisseur de l'agroalimentaire. En revanche, en matière de productivité, ce secteur fait plutôt figure de mauvais élève. Les entreprises le plus en pointe

se contentent d'appliquer quelques outils, mais peu de sociétés s'investissent réellement dans le sujet. Dans ces conditions, Lesaffre, ingrédients services (anciennement Lesaffre Normandie) fait figure de pionnier du lean manufacturing.

Depuis 2005, la filiale du groupe familial Lesaffre s'est engagée dans la mise en place de cette méthode japonaise d'amélioration des performances industrielles.

L'usine de Cérences (Manche), non loin du Mont-Saint-Michel, est pré-



sentée comme un site test pour le groupe. Et pour cause. C'est le premier qui étudie les grandes lignes de cette méthode de management. Sous l'impulsion de François Cachot, son directeur général, cette usine normande a décidé de se lancer fin 2005 dans la mise en place du 5S et du Smed avec l'aide du Kaizen Institute. « J'ai eu vent de l'efficacité de ces techniques dans d'autres entreprises du secteur agroalimentaire ou dans la pharmacie, relate François Cachot. Et j'ai franchi le pas à mon tour. » Une avancée d'autant plus impérative que l'entreprise avait dû faire face à une montée en cadence importante au cours des quinze dernières années... l'obligeant à doubler son effectif et à mener un plan d'investissement de 20 millions d'euros. Conscient que la démarche impliquait un effort de longue haleine, le directeur a décidé de nommer une personne dédiée à 100 % au pilotage du lean. Pour une entreprise de 180 salariés, ce poste à temps com-

plet souligne l'importance accordée au projet. « Un cabinet de conseil comme le Kaizen Institute est efficace pour apporter des méthodes au départ, mais il faut par la suite parvenir à travailler seul sur le sujet », souligne Isabelle Calais, l'actuelle responsable de l'amélioration continue du site.

## AMÉLIORER LA PROPRETÉ ET GAGNER DE L'ESPACE

Cette organisation spécifique est d'autant plus utile que la méthode lean ne peut pas être appliquée telle quelle. Il a fallu l'adapter à l'activité de la société, qui réalise 60 % de son chiffre d'affaires dans le séchage de produits alimentaires par atomisation (le reste concerne le conditionnement et la fabrication d'améliorants pour le pain).

Caramel ou extrait de citron arrivent à l'état liquide et ressortent de l'usine sous forme de poudre. Avec ses huit tours de séchage, l'entreprise assure la transformation de

### TROIS OBJECTIFS PRIORITAIRES POUR 2010

**Augmenter la productivité et réduire le temps de lavage des lignes de fabrication de 40 %**

**Réduire la pénibilité du travail des opérateurs de 50 %**

**Libérer 30 à 40 % de surface supplémentaire afin d'implanter de nouvelles lignes**

plus de cinq cents produits différents chaque année. Une fois réceptionnées, les denrées périssables doivent être vite traitées. Aucun stockage de longue durée n'est possible. Et, entre chaque lot (une vingtaine par jour), il est nécessaire de laver la tour. Mieux vaut éviter, en effet, de mélanger des produits chimiques avec des arômes alimentaires, ou d'enchaîner des aliments kasher, bio ou encore halal (tous réputés pour leurs normes strictes) sans nettoyer les cuves. L'usine a donc cherché, dans un premier temps, à diminuer la durée de ce nettoyage. Lesaffre espère ainsi réduire de 40 % le temps de lavage des tours de séchage d'ici à 2010. Pour tenir ces objectifs, les méthodes Smed et 5S (lire p. 76) ont été déployées.

Outre l'amélioration de la propreté, les 5S vont permettre à Lesaffre de gagner de la place. Les ateliers sont en effet trop petits pour assurer la montée en cadence. « Dans le laboratoire, la méthode 5S a permis de gagner un peu d'espace, mais les murs ne sont pas extensibles et, à terme, il va falloir repenser totalement l'organisation », confie une opératrice. En systématisant la démarche lean, l'usine espère ainsi libérer entre 30 % et 40 % de surface supplémentaire afin d'implanter de nouvelles lignes.

## UN SUIVI DE PROJET SOLIDE OÙ CHACUN A SA PLACE

Le déploiement du 5S, reparté en différents grands « chantiers », se déroule de manière participative. Isabelle Calais met toute son énergie dans la conduite du projet. Et affirme écouter les demandes des opérateurs. Pour cela, elle a mis en place un suivi de projet solide où chacun a sa place. Chaque chantier rassemble les ouvriers, leurs chefs, Suite page 76 ►

# IL S'EST INSPIRÉ DE TOYOTA

## L'AGROALIMENTAIRE À LA MODE

**NIPPONNE?** C'était le rêve de François Cachot, le directeur général de Lesaffre ingrédients services (ex-Lesaffre Normandie). Cet homme de 47 ans, entré en 1985 dans l'entreprise comme ingénieur de production, s'est intéressé en 2005 à la méthode Toyota. Sa société devant faire face à une montée en cadence, il décide de transposer deux principes du Toyota Production System à l'agroalimentaire : le Smed et le 5S. Mais le directeur, qui gère aussi la filiale polonaise,

se heurte à la méfiance de la direction du groupe. Pas facile de lui faire comprendre l'intérêt de cette démarche ! « Ils pensaient qu'elle était réservée au secteur automobile », confie cet ingénieur diplômé de l'École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires (ENSAIA). Sa force de conviction, son calme et son attitude posée auront raison des réticences. Le Kaizen Institute se chargeant, pour sa part, d'apporter les méthodes. Depuis 2007, c'est Isabelle Calais, 27 ans, responsable de l'amélioration continue du site, qui a pris le relais. Mais du haut de son bureau, François Cachot continue de suivre de près le projet et visite régulièrement les ateliers pour faire des audits 5S. ▀

**François Cachot**, le directeur général de Lesaffre ingrédients services, dans l'usine de Cérances (Manche), où il déploie depuis trois ans les méthodes du lean manufacturing.



► Suite de la page 75 Le responsable de la production et deux personnes extérieures: un «candide» issu d'un autre service et un membre du CHSCT. Les chantiers sont en outre filmés ou photographiés afin de mieux appréhender les comportements et les changements.

Mais le déploiement ne s'arrête pas à la fin du chantier. Les efforts sont fournis au quotidien. Des points d'étape sont organisés dans la foulée. Lesaffre ingrédients services va même jusqu'à conduire des audits internes toutes les semaines. Sa démarche est d'ailleurs assez originale. Chaque salarié (de l'opérateur au directeur du site) pilote l'audit d'un secteur de l'usine selon un planning bien défini.

## RÉSOLVRE LES PROBLÈMES SANS ATTENDRE

Lors de son tour d'observation, le pilote suit un programme simplifié afin que chacun puisse comprendre ce qu'il doit vérifier. Si un écart est noté, le problème doit être résolu sans attendre. Quitte à ce que la personne qui mène l'audit le fasse

## Les outils préférés de Lesaffre

- **Les 5S** («Seiri», «Seiton», «Seiso», «Seiketsu» et «Shitsuke», pour «trier», «mettre de l'ordre», «nettoyer», «standardiser» et «pérenniser»): Lesaffre se sert de cette méthode pour ordonner son usine... et impressionner ses clients en visite sur le site.
- **Le Smed** Lesaffre doit jongler avec une vingtaine de produits par jour. Pour optimiser le temps de changement des outillages et traiter plus vite les différentes fabrications, il utilise la méthode «Single Minute Exchange Die» (Smed).

elle-même. Les opératrices de l'atelier de conditionnement ont ainsi eu la surprise de voir le directeur de l'usine prendre une serpillière et nettoyer le sol qui présentait des tâches d'huile. «Les ouvriers sont globalement contents que l'on s'occupe d'eux et que l'on écoute leurs problèmes», souligne Dominique Bouet, opérateur dans l'atelier des améliorants pour le pain.

Si la productivité est un objectif majeur, le respect des conditions d'hygiène et de sécurité reste la priorité. Lesaffre entend se servir du lean pour réduire la pénibilité des postes de travail de 50%. L'environnement est en effet difficile. Dans les bâtiments accueillant les immenses tours de séchage règne une atmos-

phère pesante. Il y fait chaud et des odeurs âcres se dégagent. Les tours de séchage s'étalant sur plusieurs étages, le personnel doit parfois monter et descendre des centaines de marches chaque jour. Travailler dans cet environnement n'est pas des plus faciles. Les chantiers Smed ont permis d'alléger cette pénibilité. Dans l'une des tours de séchage, pour laver l'intérieur d'une conduite de 25 kilogrammes, l'opérateur devait la dévisser et la tenir à la main. Un petit chariot à roulettes a été placé à côté du poste pour y placer le lourd tuyau, évitant d'avoir à le maintenir à bout de bras. De même, un escabeau a été ajouté pour accéder plus facilement à la conduite.

## LA STANDARDISATION FLUIDIFIE LES CHANGEMENTS DE POSTE

La direction voit dans la standardisation (un principe du 5S) un moyen de jongler avec les intérimaires. Avec les classeurs illustrés et grâce à un affichage clair et précis, la formation est plus rapide. Les opérateurs peuvent changer de poste rapidement et s'adapter aux variations de charge. Le passage de relais entre les deux équipes (l'usine fonctionne en 2 x 8) se fait plus facilement.

Les premiers résultats sont plutôt encourageants puisqu'en deux ans le temps de lavage sur les tours passées par le Smed a déjà été réduit de 30% (de 12 heures à 8 heures). Aujourd'hui, 80% de l'usine ont été passés au 5S, et 60% au Smed. La finalité est d'arriver à déployer les deux outils sur tout le site en 2010. Ce n'est qu'après que l'entreprise pourra s'intéresser à d'autres aspects comme la maintenance en appliquant la méthode TPM. ▀

JESSY PICARD

## Participez au Trophée des meilleures usines 2009!

«L'Usine Nouvelle» et l'Inseed organisent le «Trophée des meilleures usines».

Pour participer, il vous suffit de déposer votre candidature jusqu'au 31 décembre 2008 sur notre site, [www.meilleure-usine.fr](http://www.meilleure-usine.fr), ou de contacter Thibaut De Jaegher, [tdejaegher@usinenouvelle.fr](mailto:tdejaegher@usinenouvelle.fr) ou au 01-56-79-41-60.

L'USINE NOUVELLE

