

Lustucru Frais ritualise son plan de progrès

ORGANISATION. La recette du plan de progrès appliquée par Lustucru Frais se base sur la mobilisation au quotidien, qui doit être aidée par des « rituels ».

L'utilisation du SMED (Single Minute Exchange of Die) peut se décliner en de multiples versions selon les entreprises. Son utilisation par Lustucru Frais, dans les usines de Saint-Genis-Laval (69) et de Lorette (42), répond à un contexte particulier. Le témoignage de l'entreprise montre l'importance des conditions de mise en place. La mise en musique compte autant que la méthode ! « *Sachant que l'objectif, rappelle Frédéric Le Moigne du cabinet Proconseil, est de s'attaquer au temps perdu dans les changements de série* ». Il arrive que 30 à 40 % du temps soit passé à des réglages.



“ Vincent Brosse, directeur du développement industriel de Lustucru Frais.

L'amélioration continue, cela ne se décrète pas ; cela se fait avec les hommes que l'on a à un moment donné... ”

Situation

Les exigences du frais et des marques fabricants

De ce point de vue, le secteur du frais a des exigences que n'ont pas d'autres secteurs. « *Notre activité n'a rien à voir avec celle de certains grands groupes des produits secs* », souligne Vincent Brosse directeur du développement industriel de Lustucru Frais et directeur du site de Saint-Genis-Laval. « *Nous ne faisons pas le même métier, et ce n'est pas non plus le même marché. Les améliorations à coup d'usine neuve, sont impossibles pour nous* ».

Le leader français des pâtes fraîches vit au rythme de l'adaptation permanente de l'outil existant. Toute la stratégie de cette filiale de Panzani, mais qui a gardé une gestion autonome, est axée sur la valorisation, l'innovation et, bien sûr, la compétitivité. Des objectifs inséparables quand on développe sa marque. « *Nous devons innover tout le temps* », confirme le

directeur du site de Saint-Genis-Laval. Une nouvelle ligne est à peine installée qu'il faut préparer la suivante. D'autre part le secteur du frais signifie peu de stock et une optimisation permanente, l'obligation de changer régulièrement les produits et celle aussi de fabriquer toutes les semaines toutes les références.

Enjeu

Un choc culturel

Pour améliorer le SQCD (Sécurité, Qualité, Coût, Délai), Lustucru Frais mise avant tout sur les hommes et l'organisation. L'usine de Saint-Genis-Laval a entrepris pour cela un « choc culturel ». Celui-ci a commencé par un changement complet d'organisation. Alors que fabrication et conditionnement étaient auparavant deux ateliers séparés, la décision a été prise de s'organiser en ligne. L'effort a porté aussi sur l'encadrement. « *Les mana-*

gers de proximité sont le nerf de la guerre du plan de progrès, affirme Vincent Brosse. On ne rentre pas ici comme dans un moule. Notre métier comporte une part importante de créativité... Cela exige que chacun s'implique, que chacun soit bon dans le rôle qu'on lui a confié ».

Comment ?

Un plan qui repose sur quatre piliers

La réussite du plan de progrès, démarche d'amélioration continue, tient aussi à son pilotage. La méthode : mélange de SMED et de Lean, appliquée chez Lustucru Frais, s'appuie sur au moins quatre piliers identifiés :

Premier pilier : une stratégie partagée et qui passe par des « rituels », c'est-à-dire l'organisation de points de rencontre, réguliers et planifiés, entre les managers et les équipes sur

le terrain. « Si un directeur sait ce qu'il faut faire, mais si toute son équipe ne le sait pas, cela ne marche pas », avertit V. Brosse. Le succès dépend aussi de la tenue régulière des réunions : quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, en vue de piloter l'action et de dresser des bilans.

Deuxième pilier : une organisation adaptée tant au niveau du management et de la technique que des services support.

Troisième pilier : le mélange, volontaire, des cultures de chacun, plutôt que d'appliquer un modèle d'organisation standard. Le premier chantier de progrès a démarré à Lorette avec l'aide d'un consultant externe (Proconseil). « Un soutien indispensable au départ », selon V. Brosse. Il a permis aux responsables d'équipe de s'approprier la méthode. Ceux-ci sont capables aujourd'hui de la déployer sur d'autres lignes. Le message à retenir est qu'il faut se donner les moyens d'échanger pour contrôler les résultats du plan de progrès : pertes, sécurité-qualité, réclamations consommateurs, non-conformités, etc.

Quatrième pilier : la qualification de l'encadrement, notamment des managers de proximité. Lustucru Frais a choisi de faire des équipes restreintes (20 à 25 personnes). La qualification des conducteurs de lignes est, de même, au cœur du dispositif. Elle passe par une analyse préalable du process, ligne par ligne. En sachant que celles-ci ne sont pas complètement automatisées : beaucoup d'opérations restent manuelles. Elles n'exigent pas des qualifications de type BTS. Il est important également d'assurer la polyvalence des salariés. Le principe chez Lustucru Frais est d'impliquer les conducteurs, tout en standardisant les méthodes.

« Le plan de progrès est une bonne méthode », estime en conclusion Vincent Brosse, à condition de créer des « rituels ». Sur ce plan Lustucru Frais a l'avantage d'avoir trois sites situés à proximité l'un de l'autre, facilitant les synergies. Reste que pour réussir, il faut la volonté (« top-down ») et les moyens de le faire. « L'amélioration continue ne se décrète pas, elle se fait avec les hommes que l'on a, à un moment donné. » ●

REPÈRES

LUSTUCRU FRAIS

- n° 1 Français du marché des pâtes fraîches.
- Filiale à 100 % de Panzani (leader du marché des pâtes sèches).
- Activités : fabrication de sauces fraîches, pâtes fraîches, quenelles, pâtes poêlées, plats cuisinés.
- Sites de production : Saint-Genis Laval (69) qui emploie 120 personnes et fabrique 14 000-15 000 t de produits frais, Lorette (42).
- Effectif total : 400 personnes.

LE SMED (SINGLE MINUTE EXCHANGE OF DIE)

Méthode d'organisation qui cherche à réduire systématiquement le temps nécessaire au changement de série de fabrication. « Single » signifie : avec un seul chiffre, soit moins de dix minutes.

ADRESSES

• Proconseil, conseil en management qui exerce 1/3 de son activité dans l'agroalimentaire.

Frédéric Le Moigne.
Tél. : 01 40 64 59 00

• Humanperf : nouveau logiciel Kiratio de mesure et d'analyse de l'efficacité des machines.

Benoit Brulant.
Tél. : 06 07 79 12 99

Fédérer toutes les énergies

Il faut voir le plan de progrès comme un outil. C'est une action permanente avec des passages obligés : celui de hiérarchiser les chantiers de progrès, la qualification de l'encadrement et des conducteurs de ligne. L'objectif principal est d'améliorer le temps nécessaire aux changements de série qui sont fréquents dans la fabrication des produits frais. La démarche se heurte à deux contraintes :

- la complexification des usines et de la production, due à l'augmentation du nombre de références (produits, emballages, étiquetage) et des temps de nettoyage, etc.
- La qualification souvent insuffisante des opérateurs, se traduisant par l'augmentation du temps de réglage des machines.

Ce qui explique que l'organisation et le facteur humain soient les deux principaux leviers de la méthode SMED.



(1) SMOED : SÉCURITÉ, QUALITÉ, SÉRIE, CÉLÉRIÉ.
(2) SMED : SINGLE MINUTE EXCHANGE OF DIE