

TÉMOINS



Il n'est jamais simple de développer la performance sur un site industriel... et il est plus complexe encore de coordonner une telle démarche sur plusieurs sites. C'est ce que réussit Refresco France, à travers un pilotage qui fait le choix de l'implication des équipes et de l'autonomie.

Exposé de Frédéric Thoraval, Directeur Industriel.

Refresco - Frédéric Thoraval

Excellence multi-sites : entre autonomie locale et vision globale

CAP EXCELLENCE : POUR LA MONTÉE EN PERFORMANCE

Nous avons lancé le projet Cap Excellence avec un objectif majeur : faire monter en performance chacun de nos 3 sites de production, et faire en sorte que cette progression soit harmonisée. L'entreprise s'est, en effet, construite à travers une fusion en 2007, un processus d'intégration bien avancé mais qu'il importe d'optimiser à la fois en progressant et en gommant les disparités entre sites. Fin 2011, nous étions à un carrefour : sur un marché en tension, nos actionnaires avaient besoin que nous augmentions nos capacités en optimisant nos moyens. Il nous fallait trouver la bonne méthode, inventer la dynamique qui permettrait d'aller chercher de la performance, sur chaque site et au global.

UNE AMBITION PORTÉE PAR LA PERFORMANCE ET LE MANAGEMENT

Maximiser la capacité des outils industriels, maîtriser les coûts : l'équation est bien connue, et sa résolution passait par la mise en place de chantiers locaux de performance et l'évolution du management. Nous avons une claire conscience des écueils à éviter. L'entreprise a déjà déployé dans le passé ce type de démarche, qui s'était essouffée. À travers l'accompagnement d'une société comme Quatenaire, nous cherchions un regard extérieur objectif, un benchmark, ainsi qu'un accompagnement méthodologique efficace afin de favoriser l'appropriation par les équipes. La mobilisation des hommes a été prioritaire dès le lancement du projet, dès le diagnostic de départ qui a été réalisé

5 facteurs de succès :

- adhésion sans réserve du Codir à un projet défini comme stratégique
- implication forte du terrain
- comportement exigeant et positif de tous les acteurs du management
- communication donnant du sens, pour permettre l'appropriation
- réalisation de "victoires rapides", pour donner de la crédibilité

avec les équipes puis leur a été restitué afin de construire les feuilles de route.

FAVORISER L'AUTONOMIE DES SITES SANS NÉGLIGER LE TRANSVERSAL

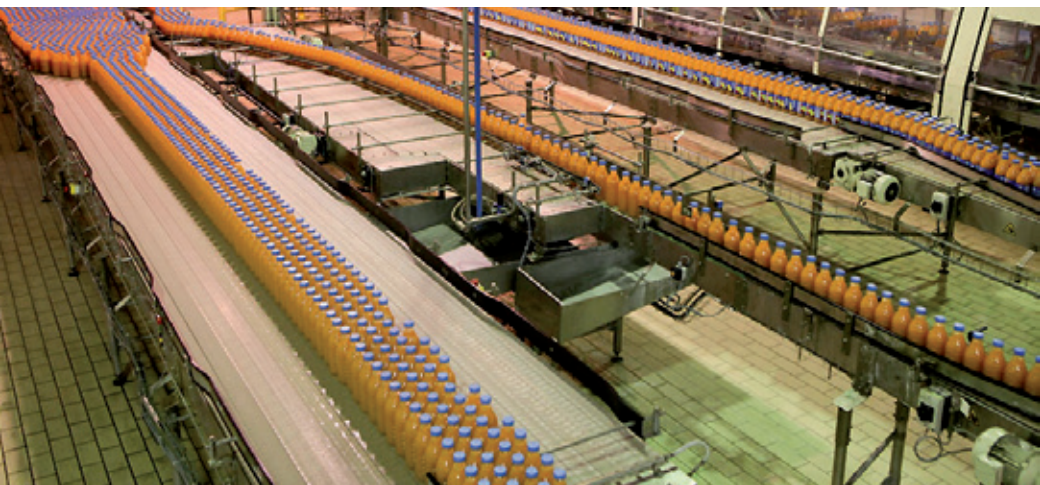
Une des spécificités du projet Cap Excellence est l'articulation entre le projet global et sa concrétisation locale. Chaque site se met en mouvement, avec sa propre feuille de route : c'est essentiel car chacun a son histoire, sa culture, des faiblesses sans doute mais surtout des forces sur lesquelles il faut capitaliser. Il est important de le respecter pour que les équipes puissent être motivées. Cet enjeu d'autonomie exige des moyens dédiés : un animateur de l'amélioration continue est positionné sur chaque site, proposant soutien et outils méthodologiques et gérant le rythme de l'avancée des actions. En même temps, il ne faut pas négliger le travail en transversal, car l'enjeu reste d'harmoniser les outils et les méthodes pour l'ensemble de l'entreprise. L'animateur de chaque site assure la coordination avec le comité de pilotage de la démarche globale, où chaque directeur de site a d'ailleurs la responsabilité d'un axe transversal. Les projets locaux renforcent le projet global, à travers des standards communs, des outils partagés et/ou des bonnes pratiques.

C'est le cœur du projet Cap Excellence et de sa réussite que la formule très précise qui organise l'équilibre entre les démarches de chaque site et le projet global : nous avançons tous dans la même direction, même si les rythmes peuvent différer. L'essentiel est d'assurer un pilotage global, à base de partage et de communication.

LA COMMUNICATION ET LA CULTURE ÉCONOMIQUE...

La communication que nous avons adoptée est déterminante. Nous avons choisi la transparence, notamment en renforçant la culture économique des collaborateurs. L'expérience démontre que les indicateurs de productivité de type "technique", bien sûr nécessaires, ne peuvent remplacer les indicateurs économiques. Ceux-ci donnent du sens et permettent de décider de priorités d'action qui ne se contentent pas d'envisager des investissements... Nous avons ainsi vérifié que le travail sur l'organisation et la planification permettrait de réduire les coûts de manière plus significative que les gains de productivité attendus de nouveaux moyens techniques. Cependant, tout n'est pas rose : ce discours est bien entendu par les cadres, mais il nous faut impliquer un peu plus le terrain, la maîtrise...

“...les indicateurs de productivité ne peuvent remplacer les indicateurs économiques, qui orientent les priorités...”



... AU SERVICE DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET DU DÉVELOPPEMENT

Les acquis et les résultats du projet Cap Excellence sont déjà importants, même s'il nous reste beaucoup à faire. Sur les bonnes pratiques dorénavant installées, nous allons d'abord défricher les thématiques de la maintenance, avec un projet de déploiement de GMAO sur trois ans, puis un travail sur la logique des flux, la supply chain... Et bien sûr nous continuerons la mobilisation productivité et qualité : ce travail en profondeur est un fil rouge, avec chaque année de nouveaux challenges. Plus largement, la qualité de nos animations et le déploiement de l'amélioration continue pour la performance industrielle seront décisifs pour développer notre excellence opérationnelle et intégrer de nouveaux sites... ce qui sera le cas bientôt avec l'arrivée annoncée d'une nouvelle usine dans notre périmètre.





Refreshco est le premier fabricant européen de jus de fruits et boissons rafraîchissantes sans alcool (1,8 milliard d'€ de chiffre d'affaires, 2 500 salariés dans 9 pays). Un groupe récent, tenu par une holding néerlandaise qui laisse une grande autonomie d'organisation à ses filiales, dont Refreshco France. Celle-ci représente, pour sa part, 3 sites de production (600 personnes au total, 410 M € de chiffre d'affaires, 750 millions d'unités produites par an), et se développe à bon rythme : un chiffre d'affaires multiplié par 10 en dix ans, une production doublée sur les 5 dernières années.

Refreshco Europe, N°1 européen et Gerber Emig N°2 ont annoncé au printemps leur prochaine fusion.