

Le monde CHANGE



Domecq Bodegas, filiale espagnole du groupe Pernod Ricard, a lancé un projet d'excellence opérationnelle. Dans ce projet d'amélioration continue visant les meilleurs standards internationaux, l'entreprise est accompagnée par Actio, partenaire de Quatenaire au sein du SPI Network. Témoignage de Ignacio Garibi, Directeur QSE de Domecq Bodegas.

Domecq Bodegas, Pernod Ricard's Spanish subsidiary has launched a project aimed at operational excellence. In this project for continuous improvement aimed at matching the best international standards, the company is supported by Actio, Quatenaire's partner within SPI Network. Testimony of Ignacio Garibi, QSE manager for Domecq Bodegas.

Domecq Bodegas - Ignacio Garibi

En Espagne, le groupe Pernod Ricard s'appuie sur Actio, un partenaire de Quatenaire
In Spain, Group Pernod Ricard leans on Actio, one of Quatenaire's partners

UNE ENTREPRISE LEADER SUR SON MARCHÉ...

Domecq Bodegas est une filiale espagnole de Pernod Ricard depuis 2005, appartenant à la société Premium Wine Brands, la branche « vins » du groupe. Domecq Bodegas est notamment réputée pour les vins Ysios, Azpilicueta, AGE, Tarsus, Aura, et surtout le Campo Viejo, la référence mondiale pour les vins espagnols. Avec ses 350 collaborateurs, l'entreprise possède 6 caves (production et embouteillage) et un centre logistique (distribution).

A LEADER IN ITS MARKET...

Domecq Bodegas is Pernod Ricard's Spanish subsidiary since 2005, and is owned by "Premium Wine Brands" company, the Group's wine division. Domecq Bodegas is particularly well known for its Ysios, Azpilicueta, Siglo, Tarsus and Aura wines, and mainly for its Campo Viejo, the Spanish wine worldwide reference. The company employs 350 workers and owns six wineries (elaborating and bottling) and one logistic center (distribution).

... DANS LA DYNAMIQUE D'EXCELLENCE D'UN GROUPE MONDIAL

Le groupe Pernod Ricard a décidé de déployer un grand projet de performance industrielle, dit «Production & Manufacturing Performance» (PMP) avec l'aide de Quatenaire (ndlr : Chaque site de production du groupe est évalué au travers d'un référentiel de performance. En fonction des résultats, le site de production identifie des pistes d'améliorations qui sont rassemblées dans une feuille de route à déployer).

Pour avancer sur notre feuille de route, nous avons décidé de nous appuyer sur les acquis méthodologiques forgés entre Quatenaire et le groupe Pernod Ricard. Nous avons donc sollicité Quatenaire, qui est venu travailler avec nous en 2011. Ces premiers contacts ont été profitables sur les aspects d'organisation de la démarche, mais nous avons rapidement souhaité déployer l'action sur le terrain en mobilisant surtout des intervenants espagnols. Ce qui a été possible avec la société Actio, partenaire en Espagne de Quatenaire au sein du réseau SPIN.

... WITHIN A GLOBAL GROUP'S CLUSTER OF EXCELLENCE

Groupe Pernod Ricard has decided to deploy a large project for industrial performance, called "Production & Manufacturing Performance" (PMP), with Quatenaire's help. (editor's note: Every production site of the group is assessed via a performance standard. According to the results, the production site identifies improvement leads, gathered in a roadmap to be deployed).

To move forward according to the roadmap, we decided to lean on the methodology skills Quatenaire and Pernod Ricard forged together. That's the reason why we called upon Quatenaire, who had worked with us in 2011. These first contacts have been beneficial for the organization of the approach, and we quickly chose to deploy the action on the field with the help of Spanish interveners, mainly. This was made possible with Actio, Quatenaire's partner in Spain, within SPI Network.



DES ENJEUX DE CONNAISSANCE CULTURELLE

Il était déterminant de pouvoir bénéficier de l'intervention d'acteurs espagnols. Un tel projet fléché vers le terrain exige que l'intervenant n'ait aucune barrière de langue ou de culture. La langue est un enjeu majeur, cela va de soi, mais il ne faut pas négliger l'enjeu de proximité culturelle au sens large, puisque notre projet doit embarquer non pas la direction de l'entreprise mais les ateliers, en mettant en mouvement le management de proximité et les ouvriers. Un projet de changement est toujours complexe à mener : on ne peut prendre le risque que des incompréhensions basiques viennent polluer la communication.

ENTRAÎNER LA PERFORMANCE

Depuis 2011, nous en sommes à la 3ème phase de travail successive d'amélioration de la performance. Nous avons commencé par un site pilote, avant de déployer la démarche progressivement sur d'autres sites, conformément à la feuille de route que nous avions déterminée. Sur chacun des sites, nous réalisons une cartographie des flux avec analyse de la valeur, et lançons d'abord des premières actions 5S, puis des accompagnements à l'animation terrain à travers notamment des outils de management visuel, avant de s'attaquer aux actions plus structurantes. Tous les secteurs de l'entreprise ont été mis en mouvement - planification de production, stocks et flux, maintenance...

L'objectif d'Actio n'est pas de se rendre indispensable en nous tenant la main mais plutôt en nous transmettant un savoir-faire qui se diffuse progressivement dans l'entreprise, ce qui nous promet un impact durable.

CULTURAL ISSUES

Benefiting from Spanish actors intervention was a determining factor. Such a project, aimed at the field, implied that the intervention could not suffer from any language or cultural barrier. Language is an essential issue, of course, but one must not forget about the cultural proximity issue as a whole, , as our project had to involve not only management but also workshops, putting both close management and operators on the move. A change project is always something delicate to handle: you cannot take the risk of communication suffering from a lack of comprehension.

DRIVING PERFORMANCE

This is the third successive work phase, since 2011, for performance enhancement. We begun with a pilot site, before deploying the approach progressively on other sites, according to the roadmap we had agreed on. On each site, we create a flow map with value analysis and begin with the first 5S actions, followed by field leading sessions, particularly via visual management tools, before getting started with more structuring actions. Every branch of the company has been put in motion: production, stocks and flows planning, maintenance,...

Actio's objective is not to become indispensable and hold our hand but it is to pass onto us a know-how that progressively circulates within the company, that is with a durable impact.



DES RÉSULTATS À LA HAUTEUR

En moins de trois ans, le projet a permis d'obtenir des résultats significatifs en sécurité, qualité, productivité et donc en termes d'indicateurs économiques. Un nombre d'accidents de travail divisé par deux, des améliorations majeures de productivité à travers par exemple une réduction de 50 % des pertes ou encore une baisse de 20 % des stocks. Plus important encore selon nous, parce que recelant un potentiel d'amélioration encore à venir, l'implication nettement améliorée des équipes, notamment celle du management intermédiaire, qui était au cœur de nos préoccupations. Domecq Bodegas est ainsi à la fois en ligne avec le projet PMP du groupe Pernod Ricard et en situation de poursuivre et de diffuser en interne les enjeux et les chantiers de performance.

ACHIEVEMENTS TO THEIR HIGHEST POTENTIAL

In less than three years, the project has already given significantly positive results in matters of safety, quality, productivity and thus economic indicators. Work injuries rate divided by 2, major productivity enhancements with, for instance, a cutback of 50 % losses, or a cut of 20 % in the stocks. More important to us, because it's a promise for future enhancements potential, the far bettered involvement of the teams, particularly middle management's, that used to be one of our main concerns. Domecq Bodegas is thus on line with Pernod Ricard's PMP project and is able to follow and spread internally the stakes and projects for performance.



"UN ENJEU OPÉRATIONNEL FORT"

Pour Jose A. Aguilar, dirigeant d'Actio, la collaboration avec Domecq Bodegas illustre l'impact opérationnel d'une méthode qui sait s'adapter au plus près des caractéristiques d'un pays.

«Notre intervention auprès de cette entreprise en fort développement qu'est Domecq Bodegas est une réussite parce qu'elle parie sur l'opérationnel et s'engage sur des résultats. Nous travaillons bien sûr avec le comité de direction mais avec une concentration spécifique sur la cible majeure des ateliers, avec l'objectif premier d'apporter de la méthode concrète et des savoir-faire que les managers et les collaborateurs peuvent s'approprier pour les déployer en interne. Au-delà des outils du Lean Manufacturing eux-mêmes - VSM, 5S, SMED, management visuel, résolution de problèmes... -, nous nous impliquons dans l'animation de ces outils, en accompagnant leur appropriation.

C'est bien cette facette opérationnelle de notre approche, que nous déployons dans l'industrie mais aussi dans les services, dans le secteur médical par exemple, qu'apprécie Domecq Bodegas... d'autant que nous sommes évidemment en parfaite résonance avec Quatenaire, partenaire du groupe Pernod Ricard en France. Nous déployons également cette logique de réseau, et de partenariat décliné selon les pays et les cultures, à partir de l'Espagne. Nous avons ainsi récemment mis en relation un de nos clients créant une activité en France avec Quatenaire ainsi qu'en République Tchèque avec FBE, nos homologues du réseau SPIN dans ces pays.»



"A STRONG OPERATIONAL STAKE"

For José A. Aguilar, Actio's manager, this cooperation with Domecq Bodegas illustrates the operational impact of a method that fits perfectly the characteristics of a country.

"Our intervention within this strong development company

that is Domecq Bodegas is an achievement because it wagers on the operational side and commits on results. We of course work with the steering committee but specifically focus on the workshops main target, with a first goal that aims at bringing a concrete method and know-how that managers and workers can acquire to the benefit of an internal deployment. Beyond Lean Manufacturing tools as a whole - VSM, 5S, SMED, Visual management, Problem solving...- we help teams using these tools, and work alongside with them to ensure they actually make them their own. That's the operational side of our approach, deploying within industrial sectors, but also in services, as healthcare sector, for instance, that Domecq Bodegas appreciates... knowing that we are in perfect harmony with Quatenaire, Pernod Ricard's partner in France. We also deploy this network logics and partnership according to countries and cultures, from Spain. We thus recently created a link between one of our clients that created an activity in France with Quatenaire and in the Czech Republic with FBE, our SPI Network partners in these countries."

Le réseau SPIN (Sustainable Performance Improvement Network) regroupe 6 partenaires

www.spi-network.com

Quatenaire, LeanQ Team, FBE CZ, FBE SK, Actio et U2 - qui peuvent intervenir en Belgique, République Tchèque, France, Allemagne, Hongrie, Mexico, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Slovaquie, Slovénie, Espagne, Suisse et prochainement d'autres territoires.

Le réseau SPIN s'est réuni au complet début juillet à Paris. L'occasion de faire le point sur l'ensemble des projets en cours dans les différents pays et de définir les nouveaux programmes d'échange de savoir-faire pour 2014 ainsi que les différents axes de développement. La prochaine réunion de l'ensemble des partenaires aura lieu à Barcelone en mars 2014 en marge d'un séminaire célébrant le dixième anniversaire de notre partenaire Actio Consulting Group (Espagne, Portugal, Mexique). Le réseau dispose maintenant d'un site Web que vous pouvez visiter à l'adresse www.spi-network.com. En plus d'une présentation générale du réseau, de son approche et de sa mission, vous y trouverez plusieurs exemples de projets ainsi que les coordonnées détaillées de nos différents partenaires.

SPIN (Sustainable Performance Improvement Network), is a group of 6 partners

www.spi-network.com

Quatenaire, LeanQ Team, FBE CZ, FBE SK, Actio and U2, that can intervene in Belgium, Czech Republic, France, Germany, Hungary, Mexico, Netherlands, Poland, Portugal, Slovakia, Slovenia, Spain and Switzerland... and soon in other countries.

The SPI Network met as a whole beginning July 2013 in Paris. This meeting was an occasion to assess all the on-going projects in the countries we operate in and to define new know-how sharing programs for 2014, as well as to focus on several development axes.

Next meeting for all partners shall take place in March 2014, in Barcelona, in the margins of a seminar celebrating the 10th anniversary of our partner, Actio Consulting Group (Spain, Portugal and Mexico). The network is glad to offer a Web site on www.spi-network.com"

Beyond a general introduction to the network, our approach and mission, you'll have access to different examples of projects and the detailed contact to reach each and everyone of our partners.