

AGROALIMENTAIRE / FRANCHE-COMTÉ

1^{er} Colloque ARIATT : le LEAN Manufacturing, sésame de la Performance Industrielle des entreprises agroalimentaires comtoises !

Dans le cadre du « Mois de la Qualité », l'ARIATT organisait hier jeudi à la Saline royale d'Arc-et-Senans son 1^{er} Colloque dont le thème était l'amélioration de la Performance Industrielle et le LEAN Manufacturing. Un sujet cher à l'ARIATT qui n'a de cesse depuis 10 ans d'accompagner les PME comtoises de l'agroalimentaire dans cette voie et qui a passionné la soixantaine de responsables d'entreprises présents. Une riche journée d'échanges, essence même de l'ADN de l'ARIATT et de sa mission de diffusion de connaissances au service de l'efficience des entreprises régionales.

L'ARIATT met en oeuvre depuis plus de 10 ans des actions destinées à accompagner les entreprises agroalimentaires dans l'amélioration de leur performance. Cet appui s'est notamment traduit par la mise en oeuvre depuis 2001 de huit actions collectives qui ont concerné plus de quarante entreprises pilotes. Hier à Arc-et-Senans, le temps était venu de faire découvrir aux participants (ou approfondir leurs connaissances) ce véritable sésame de leur Performance Industrielle qu'est le LEAN, à travers les retours d'expériences d'entreprises régionales qui ont déjà mis en place des projets d'optimisation de leur gestion via des outils et des méthodes ayant fait leurs preuves.

Joseph Costa (cabinet AL Consulting), éminent spécialiste du LEAN depuis 20 ans, s'est tout d'abord attaché à établir les fondements de la démarche LEAN. Et en premier lieu, bien que venant du secteur automobile (car inventée par les équipes Toyota), qu'elle n'est réservée ni à ce secteur ni aux très grandes entreprises. « Littéralement, LEAN signifie "maigre", mais on devrait plutôt lui donner le sens de "affûté", ou encore "optimum", explique Joseph Costa. Son but est de se concentrer sur la valeur apportée au client en optimisant les ressources utilisées avec l'implication de l'ensemble du personnel. » En effet, dans un contexte actuel de crise économique sans précédent, une entreprise ne peut plus imposer une logique industrielle calquée sur de la production de masse. Elle doit se placer dans un juste équilibre entre demande et production : fabriquer seulement ce qui est commandé par les donneurs d'ordres, en respectant les coûts, les délais, la qualité et les environnements (humain et naturel). Et pour produire au plus juste, à flux tendus, de surcroît en agroalimentaire où la durée de vie du produit est parfois très courte, il est impératif de réduire toutes les formes de gaspillages. Des gaspillages qui constituent bien la cible principale à éradiquer avec les outils du LEAN. Pour faire simple, cela consiste à améliorer rapidement les performances de l'outil de production, en éliminant autant que possible les gaspillages tels que la surproduction, les attentes, les transports inutiles, les processus-traitement superflus, les micromouvements (gestes inutiles), la non-qualité et les stocks (trop, trop peu ou hors contrôle).

Nouvelle éthique d'entreprendre, acte volontariste lourd de sens dans l'entreprise car entraînant de profondes mutations, il est ainsi clair que le LEAN appuie là où ça fait mal : sur la pensée traditionnelle de gestion. Les dirigeants sont amenés à revoir leur réflexion sur leurs savoir-faire, leurs outils de pilotage et leur organisation avant d'agir réellement sur leur outil industriel... le tout en restant humain et en impliquant les personnels, car comme l'ont rappelé Joseph Costa et les chefs d'entreprise déjà adeptes du LEAN, cette démarche n'a aucune chance d'aboutir sans l'adhésion totale de tout le personnel et l'implication de chacun à chaque étape de son déploiement.

C'est bien sur cet aspect du LEAN qu'a insisté **Arnaud Laroye** (Directeur de site d'Avoudrey du fabricant de saucisses de Morteau Jean-Louis AMIOTTE) lors de son témoignage public : « Nous nous sommes intéressés au LEAN quand le développement -soutenu- de notre activité a commencé à nous poser de gros problèmes. Notre savoir-faire était indéniable, notre culture "Client" était au top, mais nous manquions singulièrement de méthode, et du coup, notre performance -notre rentabilité- en était affectée. Nous avons donc fait le choix du LEAN, en commençant par recruter une "animatrice Progrès", et en réorganisant nos ateliers, en plaçant les ressources humaines au centre de notre réflexion. Notre personnel est la première richesse de l'entreprise, et non la première variable d'ajustement économique comme on l'entend trop souvent. Quand on se lance dans le LEAN, il faut surtout veiller à n'oublier personne en route. Aujourd'hui, nos efforts se poursuivent, bien entendu, mais nous constatons que notre productivité est en nette hausse et notre absentéisme en baisse, ce qui traduit la grande appropriation de la démarche par nos collaborateurs. »



Norbert Mougey, Président de l'ARIATT – Photo Yves Petit.



Arnaud Laroye, Directeur de site Jean-Louis AMIOTTE, durant sa présentation – Photo Yves Petit.

AGROALIMENTAIRE / FRANCHE-COMTÉ

1^{er} Colloque ARIATT : le LEAN Manufacturing, sésame de la Performance Industrielle des entreprises agroalimentaires comtoises !

SUITE

« L'erreur à ne pas commettre est de fixer aux personnels des objectifs démentiels venus d'en haut, enchaîne **Thierry Martin** (Directeur Industriel de la Fromagerie MILLERET à Charcenne). Il faut bien expliquer la démarche en associant chacun, montrer les voies de progrès possibles et rendre les opérateurs acteurs de leur propre évolution... les résultats viennent ensuite, naturellement. »

Du côté des participants à cette journée, on est plutôt satisfait par le pragmatisme et le réalisme des éléments et témoignages présentés. « Je suis arrivé depuis deux mois dans l'entreprise, explique ainsi **Sébastien Chaussonet** (Responsable production des Salaisons Bolard à Saint-Amour). Je suis venu ici pour faire plus ample connaissance avec les outils du LEAN dans le but d'en intensifier la mise en place dans l'entreprise en 2012, année charnière pour nous, au cours de laquelle les Salaisons Bolard seront amenées à beaucoup se développer. Ce que je vois et entends aujourd'hui confirme notre idée et s'avère pertinent pour une entreprise de notre taille. »



Des participants attentifs durant l'un des ateliers de travail – Photo Yves Petit.

Teddy Tirbois (Directeur du site de Vevy de Juragruyère), lui, est « en plein dans le sujet ». « Nous avons créé en février dernier le poste "Amélioration Process" que nous avons confié à Jacques Baudoin, présent avec moi ici, et grâce aux retours d'expérience délivrés aujourd'hui, on se dit qu'on a raison de se lancer dans la démarche. Cela nous a même permis de bien valider que le "management par le haut" n'est pas la solution et que nous devons être très vigilants sur ce point. Mais nous appartenons à une entreprise dont les dirigeants sont de la même génération, avec des regards neufs sur les choses, et cela se ressent sur la manière de lancer les plans d'action. »


Olivier Euvrard (Directeur de Bouvard Alina Industries, à Dole), ne dit pas autre chose quand il présente sa vision du LEAN comme un « parcours sociétal ». « Avec Antoine Gilot, qui pilote la démarche "5S+" mise en place chez nous, notre but est de rendre nos opérateurs plus autonomes, de les associer aux méthodes de production et d'améliorer de notre performance collective grâce à l'amélioration additionnée de chaque personne. Nous sommes ainsi persuadés de parvenir à augmenter notre productivité et réduire notre absentéisme par ce biais, respectueux des personnes. »


« Je suis avant tout venu pour obtenir des informations sur les nouvelles méthodes d'optimisation de la maintenance et du nettoyage, observe quant à lui **Didier Fléchon**, technicien au Centre technique des Fromages Comtois à Poligny. Et ce que j'ai entendu m'intéresse énormément. Mais de toutes manières, au CTFC, nos missions d'assistance aux ateliers de fromageries de la région sont très larges. Nous nous devons d'être en mesure de leur apporter des conseils sur l'ensemble de leur performance –je dirais d'ailleurs plutôt leur "efficacité". Toutes les voies de progrès sont donc les bienvenues, et bien entendu aussi celles concernant le bien-être des fromagers et du personnel de fromagerie, et le sens donné à leur travail. »

« Le "sens" est un facteur primordial dans toute démarche LEAN, abonde **Antoine Geoffroy**, de PI Consultants Associés, le cabinet qui accompagne l'ARIATT depuis plusieurs années sur ce thème. Le LEAN n'est qu'une somme d'outils au service d'une organisation qui sait où elle veut aller. Le gain de productivité est certes l'objectif final, mais il doit être partagé avec chaque membre du personnel, qui va gagner individuellement en ergonomie, autonomie, en compétences... et donc en "sens". L'humain est au centre de la méthode. Le LEAN, c'est la performance à visage humain. »

Laure Fontaine, représentante de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie de Franche-Comté (ADEME), l'un des financeurs de l'ARIATT, a d'ailleurs précisément été séduite par cette découverte du LEAN sous l'angle de « l'approche sociétale et de la recherche permanente des économies des ressources en faisant de la chasse aux gaspillages un système de pensée ».

« En fait, comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, conclut **Norbert Mougey**, Président de l'ARIATT, chaque entreprise fait déjà du LEAN sans s'en rendre compte. Mais sous certains aspects seulement, de manière empirique... Nous avons donc maintenant tous besoin de formaliser nos démarches dans nos entreprises, de manière à pouvoir aisément les adapter à nos spécificités et à tous les niveaux de la gestion de nos PME. Il faut véritablement adopter une "culture LEAN" globale. C'est le message que ce premier colloque de l'ARIATT souhaitait faire passer et nous avons de bonnes raisons de penser que les personnes présentes aujourd'hui l'ont bien reçu ! »

 **Contact ARIATT** : Valérie Girardin-Demange - Directrice – 03 81 25 04 00 – ariatt@ariatt.fr

 **Service Presse ARIATT** : Nicolas Bouveret – Nansen Développement – 06 83 40 02 29 – nicolas@nansen.fr