

Le Lean, moteur de performance

En quatre ans, l'usine Mondelez (ex-Suchard) de Strasbourg a augmenté sa production de 44 % grâce au Lean Manufacturing. Cette performance, qui a permis de créer 30 emplois, fait d'elle une candidate privilégiée à l'accueil de nouveaux investissements.

AU REGARD DE SA PRODUCTION, c'est l'une des plus petites usines de Mondelez (ex-Kraft Foods) en Europe. Pourtant, le site de Strasbourg focalise aujourd'hui l'attention des dirigeants du groupe international. Une soixantaine d'entre eux sont d'ailleurs sur place depuis hier pour essayer de comprendre comment cette unité de production, qui s'était plutôt illustrée ces dernières années par des pertes de volumes, a réussi en quatre ans et sans investissement lourd à battre des records de performance industrielle.

« C'est le produit d'une démarche collective »

Ses dix lignes de moulage et de conditionnement de rochers et de bonbons de chocolat, qui fonctionnaient en 2009 à 72 % de leur potentiel, atteignent aujourd'hui « un taux d'efficacité technique de 85 % », constate Vincent Euzenat, le directeur du site. L'une d'elles, spécialisée dans la fabrication de produits saison-



L'usine Mondelez de Strasbourg, explique Vincent Euzenat, a augmenté de 44 % sa production de chocolats vendus sous les marques Suchard, Cadbury et Marabou. PHOTO DNA - LAURENT RÉA

niers (lapins de pâques et pères Noël) est même carrément saturée.

Résultat : « Notre production est passée en quatre ans de 9300 à 13400 tonnes », précise M. Euzenat, ce qui a conduit le site à créer 20 emplois l'an dernier. Il s'apprête d'ailleurs à créer dix nouveaux postes en 2014, qui porteront son effectif à 250 personnes. Ces gains en productivité, qui font que « sur certains produits, nous sommes moins chers que notre usine de Bratislava » ont

surtout permis au site « de garder des volumes » et donc de favoriser sa pérennité, souligne M. Euzenat. Ils constituent enfin un argument décisif pour accueillir un nouvel investissement. Pourquoi pas, espère le dirigeant, une ligne de production supplémentaire.

Ces « résultats qui ont dépassé nos espérances », reconnaît Vincent Euzenat, sont le fruit de la démarche de Lean Manufacturing engagée en 2009. Le principe de cette méthode de gestion de

la production est simple : il consiste à identifier et à éliminer tous les gaspillages qui jalonnent le processus de fabrication pour augmenter la productivité. Sa mise en œuvre, en revanche, est une autre paire de manches, en tout cas si l'on ne veut pas dégrader les conditions de travail.

« Nous y avons étroitement associé les salariés afin de résoudre les problèmes au plus près du terrain », explique M. Euzenat. Après tout, « ce sont eux qui font tourner les lignes ». C'est d'eux

d'ailleurs, souligne-t-il, qu'est venue une bonne partie des initiatives qui ont permis, au final, d'en finir avec « la trop grande variabilité sur les lignes » et d'améliorer les performances.

Et pas toujours de la manière dont on pourrait le penser. « Dans certains cas, précise le directeur, le Lean a conduit à réduire la vitesse, ce qui induit moins de stress et moins de déchets à recycler. » En tout cas, assure-t-il, « les gens travaillent dans une meilleure sérénité ».

Thierry Knittel, le secrétaire du comité d'entreprise, le reconnaît : « En règle générale, cette démarche s'est traduite par une amélioration des conditions de travail », grâce notamment à la présence d'un ergonome qui s'efforce de « mettre l'opérateur au centre et d'aménager le poste de travail autour de lui ». « Jusqu'à présent, relève-t-il, il n'y a pas eu de dérive car nous y veillons avec les partenaires sociaux et nous sommes entendus. »

Pas question pour eux « de signer un chèque en blanc » pour la suite puisque la démarche relève de l'amélioration continue. Mais la méfiance initiale a disparu. D'autant que l'entreprise a lancé depuis une démarche de RSE (responsabilité sociétale des entreprises). Il s'agit cette fois, précise M. Euzenat, « de se préoccuper des salariés ». ■