



Danone Produits frais

Base logistique de Lesquin

Des équipes responsabilisées client, actrices du progrès

Dans un contexte particulièrement concurrentiel, où anticipation et réactivité des flux logistiques sont des atouts majeurs, le nouveau directeur logistique de Danone Produits Frais France souhaite impulser une nouvelle dynamique. La mise en place d'équipes et à l'instauration d'un climat social serein et pérenne.

Dynamiser les performances

Début 2001, le nouveau Directeur Logistique de Danone Produits Frais en France recherche un moyen de trouver une dynamique nouvelle au sein de ses 9 bases logistiques réparties sur l'ensemble du territoire français. Dans ce secteur particulier de l'agroalimentaire, très concurrentiel, ayant de très gros enjeux en terme de réactivité face à des clients exigeants, les produits évoluent à une vitesse vertigineuse, les références se multiplient. Le besoin d'anticipation et de réactivité y est donc toujours plus important en termes de flux logistiques. Par ailleurs, la logistique à des températures avoisinant les 4 degrés et sur une plage d'ouverture des entrepôts de 6 jours sur 7 rendent les conditions de travail difficiles pour le personnel.

Le besoin de motivation des hommes s'impose à tous les instants : la performance y est constamment associée. L'équipe de Proconseil est alors approchée. Elle a déjà mis en place des organisations responsabilisantes au sein du groupe Danone. Un premier séminaire de réflexion et de benchmark, avec l'ensemble de la direction du service est mené. Il inclut la visite d'un site avancé du groupe. La décision y est prise : Une expérimentation sur une base logistique sera conduite. L'enjeu est de taille : créer une véritable rupture dans l'organisation de la base logistique choisie pour re-dynamiser ses performances (qualité client / productivité) en misant sur la responsabilisation et la motivation des opérateurs.

Le site de Danone Lesquin dans le Nord de la France décide de se porter volontaire. A partir de ce moment, c'est toute l'organisation du service exploitation du site qui va basculer autour du concept de petites équipes – dynamiques et réactives – permettant à chacun de développer ses compétences. Chaque équipe aura un cadre de responsabilité formalisé, sera tournée vers le client et deviendra actrice du progrès. Enfin, l'animation de la performance y sera effectuée par l'équipe elle-même.

Une démarche en trois temps

Impliqué dès le départ, l'ensemble de l'équipe de direction de Lesquin a participé à la phase de réflexion et de maturation du projet pour concevoir la nouvelle organisation : quels étaient les points sensibles de la précédente organisation; comment re-dynamiser les performances, découper l'organisation pour responsabiliser et motiver les opérateurs, rendre cohérent ce découpage avec les contraintes horaires d'un système de livraison très exigeant ; comment responsabiliser l'ensemble mais également chacun ; quelle place donner à l'opérateur et comment positionner l'encadrement de proximité. Cette première phase achevée, un groupe projet - composé des membres de

l'encadrement - a défini les différentes étapes jusqu'au « basculement » dans la nouvelle organisation. Enfin, phase clé de la réussite, l'étape de mise en place et de formation des équipes : Un travail considérable de « teambuilding » a été réalisé. Il fallait donner du sens, chaque collaborateur se devant de connaître l'environnement dans lequel il évolue.



Eléments clés dans la responsabilisation, de nombreuses formations interactives comme les visites d'opérateurs chez les clients ont été mises en place.

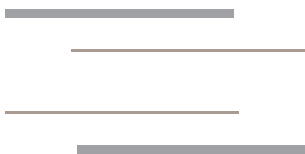
Des Equipes Responsabilisées Clients ont alors été créées : chacune étant responsable d'un groupe de clients et comprenant 10 à 15 personnes. Plusieurs essais de découpage ont été faits avant de se stabiliser sur l'organisation qui semble le mieux convenir à tout le monde. Des rôles spécifiques (qualité, maintenance des installations, sécurité,...) ont été définis pour répondre aux besoins du site mais également au désir d'épanouissement exprimé.



Des chiffres qui parlent

3 indicateurs attestent de la réussite de ce projet :

- Amélioration de la qualité de service auprès des clients
==> baisse de 20% des erreurs de préparation
- Amélioration des performances économiques
==> 50% des gains de productivité de l'année sont liés à l'ERC
- Pérennisation du climat social :
==> 0 AT, développement des compétences, motivation des opérateurs, reconnaissance



Dès le début de cette démarche, l'accent a été mis sur la communication : tout d'abord auprès des instances (CE, CHSCT) et des équipes ; dans un deuxième temps, les opérateurs ont créé leurs outils de communication visuelle (tableaux de suivi des performances ...) avec la responsabilité de les faire vivre, notamment au travers des points quotidiens, hebdomadaires ou mensuels. Le responsable d'équipe y est d'ailleurs toujours présent mais il n'anime aujourd'hui jamais à la place des opérateurs. Il les assiste dans la préparation de chaque réunion et s'y tient en appui.

Quand une bonne idée peut rapporter plus

Afin d'assurer le déploiement de cette nouvelle organisation sur les autres bases logistiques, le projet a été construit dès le départ avec le support de l'équipe présente mais également le renfort de quelques dirigeants des autres bases logistiques. Les écarts d'organisation entre les bases ont ainsi pu être mesurés et pris en compte dans le modèle mis en place. Il est certain d'ailleurs que celui-ci ne pourra pas être appliqué tel quel sur les autres bases. Mais il est également prouvé aujourd'hui que le résultat sur la base de Lesquin est réel : Elle est devenue la plus performante. La suite du projet a déjà été initiée : mettre en place sur les 8 autres bases une organisation du même type, remodelée bien entendu suivant les contraintes de chacune d'elles.



Quels sont les enseignements que vous avez tirés de cette expérience ?

J'en vois cinq qui me paraissent essentiels. Tout d'abord, l'implication de tous les collaborateurs : elle représente un facteur clé de succès. J'entends aussi bien par là celle des services support que celle des opérateurs et de l'encadrement.

Ensuite, le fait qu'il s'agisse d'un processus de très longue haleine (3 ans) dans lequel alternent les périodes d'enthousiasme et de découragement. Par exemple, il aura fallu 1 an pour que les animations hebdomadaires adoptent un rythme de croisière.

Savoir se remettre en cause

Troisième point, il faut un accompagnement fort (techniques de réunion, coaching...) car le besoin exprimé dans ce domaine est important.

Par ailleurs, le besoin de reconnaître les compétences au travers d'un système de rémunération adapté pour cela et non plus seulement de primes collectives, même si l'objectif final est de faire avancer les équipes par les personnes.

Enfin, à tout moment de la démarche, il est nécessaire de savoir se remettre en cause.

Sabine LEROY

Directrice logistique site de Lesquin



Danone Produits frais

Effectifs : 2 900 personnes

Chiffre d'affaires (2003) : 1 409 M d'euros

Sites logistiques de Danone Produits Frais en France

450 personnes

500 références

Particularités du site de Lesquin :

90% des livraisons commandées le jour même

10% la veille au soir pour le lendemain

10% de l'activité de Danone France



ProConseil

40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris

Tél : +33 (0) 1 40 64 59 00

Fax : +33 (0) 1 40 47 05 75

Proconseil.net