

Les entreprises ont la parole

Témoignage

Interview de Mr Emeric BASTID, Directeur Général de **Bonduelle Frais France** et Mr Laurent ROUAULT, Directeur Supply Chain.

Quelle était la situation de votre entreprise avant de faire appel à artésial consultants ?

L'organisation des flux ; facteurs déterminants pour notre métier de la 4^{ème} Gamme (Salade verte en sachet), n'était plus en adéquation avec les facteurs clés de succès du métier. Le taux de service clients était insatisfaisant et notre gestion des stocks peu performante (beaucoup de casse produits). Au niveau de la fabrication et de l'approvisionnement des matières premières la complexité du système en place était génératrice de coûts et de désorganisation.

Bonduelle a alors cherché un partenaire pour reconsidérer sa politique des flux : allant du producteur agricole à notre client consommateur en passant par l'usine et notre client distributeur.

Quels étaient les enjeux ?

Economique et concurrentiel : la concurrence, très forte, s'exerçant sur le prix, la qualité du service aux clients (taux de service, offre de services) et la qualité du produit.

Le flux existant coûtait trop cher et n'était plus compétitif. Il était indispensable de raccourcir le délai entre la coupe au champ et le magasin.

Redonner aux équipes de direction et opérationnelle une stratégie claire sur l'organisation des flux.

Quel délai vous donniez-vous pour résoudre ces problèmes ?

Bonduelle s'était donnée 12 mois pour revoir son modèle. L'organisation cible fût déterminée en 4 mois et la mise en œuvre s'est échelonnée sur 18 mois. La conduite du changement fût lourde car remettait en cause le système d'information et l'implantation industrielle. La conduite du changement en mode projet avec beaucoup de formation et de communication a permis de donner un nouvel élan à toute l'entreprise et fédérer tous les services sur des indicateurs stratégiques communs.

Aviez-vous déjà fait intervenir d'autres consultants dans votre entreprise ?

Bonduelle avait déjà fait intervenir d'autres consultants avant artésial.

Pour quelles raisons avez-vous fait appel à Artésial consultants ?

artésial consultants a été sélectionnée suite à un appel d'offre rigoureux, en particulier pour son expertise dans le domaine des flux très courts avec une approche globale mais opérationnelle. Sa réputation était solide.

Et les raisons qui vous ont fait solliciter artésial consultants ?

- La méthodologie proposée pour aborder ce dossier d'envergure
- L'approche pragmatique du cabinet
- La motivation des interlocuteurs avec un bon contact
- Son approche rigoureuse
- Son expérience de nos métiers, l'ultra-frais
- Sa bonne connaissance du tissu agro-industriel français
- Son approche tarifaire à option. C'est-à-dire la possibilité d'avoir plusieurs modules et de les activer au fil de l'étude en fonction des besoins.

Comment avez-vous présenté les consultants à l'ensemble du personnel de l'entreprise ?

Un comité de pilotage restreint à été mis en place (DG, Direction Industrielle, Direction Supply Chain, Resp projet Artésial). Par la suite plusieurs réunions d'encadrement élargies ont été planifiées pour expliquer la démarche et rendre compte des avancées du projet.

Les 2 forces d'artésial ont été la communication et le suivi du projet ; artésial consultants a su expliquer et prendre le temps d'expliquer l'ambition initiale de l'entreprise.

Le comité de pilotage a maintenu la cohérence des actions sachant donner les points de repère relatifs aux objectifs initiaux fixés.

Cette démarche a-t-elle été facile avec l'ensemble du personnel de l'entreprise ?

Oui, les consultants ayant été présentés à l'ensemble du personnel et des groupes de travail et bien sûr aux équipes qui travaillaient avec eux. Les réactions ont été très positives.

Quelle a été la réaction des équipes lorsque vous avez annoncé l'arrivée des consultants ?

Les personnes étaient dans l'attente d'une remise en cause de notre politique des flux. Implication et communication correspondaient à l'attente de l'ensemble de l'Entreprise.

Quels ont été les freins ?

Les seuls freins ont été liés à la disponibilité des équipes opérationnelles pour pouvoir consacrer du temps au projet. La flexibilité des équipes artésial fût déterminante.

A-t-il été difficile de mettre en place une nouvelle stratégie avec vos équipes ?

Il y avait beaucoup d'inquiétudes et d'attentisme de la part du personnel sur les nouvelles recommandations. Le travail de communication commun entre la direction Supply Chain de Bonduelle et artésial consultants ont catalysé la dynamique de changement.

Le fait également que le nouveau plan directeur des flux ait reçu l'acceptation de la Direction du Groupe BONDUELLE a renforcé la motivation des équipes.

LES RESULTATS

Quelles améliorations avez-vous déjà pu constater ? Dans quel domaine et au bout de combien de temps ?

Sur le plan industriel et financier, une simplification de notre fonctionnement, le taux de service client a rapidement progressé pour être supérieur à celui de la concurrence, 6 mois après le déploiement. Une amélioration de la qualité a été constatée un an après.

Une augmentation des résultats économiques, soit plus de 50% des objectifs initiaux en un an.

Et sur le plan des comportements ?

Sur le plan humain, l'esprit d'équipe s'est renforcé grâce à une stratégie de flux plus pertinente. On a pu constater un meilleur partage des objectifs au niveau de la direction. Globalement, on a pu constater une évolution favorable de l'esprit d'entreprise, grâce à la stratégie des flux mis en place et le décloisonnement de l'organisation. En effet, une meilleure compréhension de la production de flux à tous les niveaux de l'entreprise a engendré des comportements adaptés. Cette meilleure compréhension impliquant un changement de comportements de la part du personnel, a permis de diviser par 2 les produits qui étaient jetés.

Quel a été l'impact sur la motivation des personnes ?

L'impact sur la motivation des personnes a été réel. Les rôles de chacun étaient mieux identifiés. Cela a induit des comportements plus impliqués et une motivation plus forte.

Comment décrivez-vous aujourd'hui votre société ?

Le travail a permis un flux au meilleur niveau du métier. Cette progression du flux est un avantage concurrentiel. Auparavant, Bonduelle était le N°3 national dans ce secteur.

Aujourd'hui, Bonduelle est le n°2 national et le N°1 européen dans ce secteur.

CONCLUSION

Si vous deviez le refaire, retravailleriez-vous avec artésial consultants ?

Oui

Recommanderiez-vous à d'autres chefs d'entreprises de travailler avec artésial consultants ?

Oui