

JORIS SEGHERS

DIRECTEUR GENERAL DE LA BISCUITERIE SEGHERS

“Seule une automatisation exacerbée peut conduire à une production flexible”

Dans le précédent numéro de notre revue *Control & Automation Magazine*, nous avons demandé l'avis de Hans De Backker de la multinationale Janssen Pharmaceutica sur l'évolution de l'ingénierie et de la production. Ses propos étaient, certes, intéressants mais notre histoire ne serait pas complète sans la version, sur le même thème, d'une PME belge classique. La 'vision de la PME' nous est fournie par Joris Seghers de la Biscuiterie Seghers à Temse. Outre sa fonction de Directeur général, il est également responsable de tous les investissements en IT, machines et petite infrastructure.

Par Hubert Lahaut, *Control & Automation Magazine*

La biscuiterie Seghers est située dans le parc industriel de Temse, le long de l'E17 reliant Anvers à Gand. Au fil des ans, elle est devenue un fabricant de biscuits très respecté. La société dispose de quatre lignes totalement automatisées qui se chargent de la production de 8 millions de kilos de biscuits, dont nonante pour-cent sous des marques de distributeur. Son marché s'étend sur toute l'Europe, plus une partie des Etats-Unis et de l'Australie. Face à cette forte croissance, la structure logicielle de l'entreprise ne semblait plus de taille à évoluer en parallèle. “Si votre entreprise croît, votre IT doit suivre. Les carences de notre précédent système représentaient un réel risque pour l'avenir” remarque Joris Seghers.

En 2009, l'entreprise s'est adressée à Claerhout Computer Engineering (CCE) pour l'implémentation d'un système d'ERP, afin d'intégrer les processus manquants dans un environnement de production déjà fortement automatisé. Après une sérieuse analyse, le coup d'envoi d'une toute nouvelle implémentation de 'LISA' a été donné. Depuis, tous les départements de l'entreprise sont entièrement automatisés au sein d'un seul système qui dispose de toutes les données chiffrées pour permettre de travailler de manière économe. “La connaissance constitue la base des prises de décisions dans une entreprise. Grâce à 'LISA', nous pouvons utiliser activement les informations présentes dans le système, ce qui conduit finalement à une meilleure

maîtrise des coûts. Le principal gain réside dans la gestion centrale des données et le rajout de paramètres supplémentaires. Tous les autres avantages, comme la disparition des doubles saisies, l'actualisation des données de stock, les achats plus intelligents, les rapportages plus efficaces et plus étendus, une meilleure maîtrise des lots... en découlent. Aujourd'hui, toutes les recettes et plans de traitement sont connus dans le système, de sorte que le prix de revient réel par produit est connu. Par temps de crise, il est important de rester vigilant et de réduire ses coûts. Nous disposons maintenant enfin d'un système d'ERP centralisé qui nous confère une bonne vision”, explique Joris Seghers.



Joris Seghers

“Grâce à l'automatisation, l'entrepreneur a une meilleure prise sur le processus car la machine enregistre de nombreuses données qui nous traduisent ce qui s'est passé.”

C&A: Bon nombre d'entrepreneurs pensent que l'automatisation peut leur autoriser une croissance illimitée, surtout s'ils disposent de tous les outils techniques et financiers.

Joris Seghers: “L'automatisation exige une autre organisation, parfois d'autres personnes et certainement une autre manière de gérer. En tant qu'entrepreneur, il faut en outre permettre aux gens d'apprendre à utiliser le système car ce sont finalement eux qui déterminent le succès. Il est vrai que l'automatisation vous donne en général un produit de meilleure qualité ou de qualité plus constante puisque la machine ne subit pas les 'humeurs' de l'homme. Grâce à l'automatisation, l'entrepreneur a une meilleure prise sur le processus car la machine enregistre de nombreuses données qui nous traduisent ce qui s'est passé. Les demandes du marché nous imposent par ailleurs une plus grande flexibilité. Or, seule une automatisation exacerbée peut nous la donner.”

C&A: Vous êtes actif dans le secteur alimentaire, et plus précisément dans les biscuits. Une société comme la vôtre doit-elle investir dans une haute technologie pour survivre dans ce secteur ?

Joris Seghers: “Certainement! L'automatisation est un must pour sécuriser notre avenir. D'une part, en termes de concurrence et d'autre part, pour dégager une plus grande marge bénéficiaire sans que le client ne soit



La biscuiterie Seghers est fortement automatisée: La société dispose de quatre lignes totalement automatisées qui se chargent de la production de 8 millions de kilos de biscuits, dont nonante pour-cent sous des marques de distributeur. (photo: Mainpress)

la victime de notre sens de l'entrepreneuriat progressiste. Nous avons d'abord opté pour travailler tout simplement de manière plus productive. L'objectif était aussi de faire travailler les divers investissements plus longtemps que les traditionnelles 8 heures. Opter pour l'automatisation, c'est aussi choisir un fonctionnement ininterrompu des machines. Nous travaillons 24 heures sur 24, six jours sur sept, sans devoir désigner quelqu'un qui surveille constamment de près les machines. Il est clair que, pour nous, l'automatisation est bel et bien rentable. Elle permet en outre de rassembler toutes les informations en ligne afin de mieux les maîtriser. La conservation de ces informations permet ensuite, après analyse, d'affiner les flux et d'arriver ainsi à une production optimale, constamment sous contrôle."

C&A: Pour rester concurrentielle, une société doit aussi constamment évaluer, ce qui réclame régulièrement de nouveaux investissements. Quel est votre avis à ce sujet?

Joris Seghers: "Nous investissons régulièrement dans de nouvelles machines et/ou logiciels, surtout lorsque certaines opportunités se présentent. Je pense que l'installation de notre système d'ERP en est un bel exemple. Nous ne pouvons toutefois faire de surplace. Un projet d'automatisation complet comprend l'introduction de différents systèmes complémentaires et ne se limite pas à l'installation de matériel. Un producteur comme nous doit surtout adapter la structure de son entreprise, l'organisation du travail et les processus de travail pour cueillir les fruits du matériel. Si ce n'est le cas, l'automatisa-

tion sera plutôt une charge qu'un plaisir. En démarrant un processus d'automatisation, il faut savoir ce que vous visez, comment vous comptez y parvenir et quels problèmes vous pouvez rencontrer. Ces processus de changement pas toujours évidents doivent être bien accompagnés. Si nous le faisons, un plus un donnera quatre!"

C&A: L'implémentation d'une nouvelle solution d'entreprise se fait fortement ressentir sur l'organisation, certainement la première année. Comment avez-vous fait ?

Joris Seghers: "Une telle implémentation a en effet de fortes répercussions sur vos processus quotidiens. Par la suite, vous constatez que vous ne pouvez plus vous en passer. Grâce à notre système d'ERP, nous disposons d'un instrument que nous utilisons chaque jour pour piloter l'entreprise. Nous travaillons plus efficacement, maîtrisons mieux nos coûts et sommes confiants dans le fait que la solution évoluera avec nous. De tels projets ne sont plus de la pure informatique. Ce projet prouve bien qu'il faut toujours garder en vue la stratégie générale. Il est essentiel aussi d'avoir le 'buy-in' des collaborateurs. Cela se fait en formulant très clairement les avantages du système et en y allant progressivement. Il faut une parfaite interaction entre toutes les personnes concernées."

C&A: Vous avez choisi un environnement intégré. Pourquoi ?

Joris Seghers: "Lorsque nous avons ressenti qu'il fallait aligner la gestion des affaires et l'informatique, nous avons opté

pour une introduction progressive d'un système d'ERP. Cette stratégie doit finalement conduire à une gestion nettement plus efficace qui fournit, de surcroît, une meilleure vue sur les faits, les chiffres et les tendances, grâce aux vastes possibilités de rapportage. Une société comme la nôtre requiert un système d'automatisation performant et évolutif. Nous avons aussi compris l'importance stratégique d'une approche globale. Les fonctionnalités de production de notre précédent logiciel étaient insuffisantes, voire nulles. Il n'y avait pas suffisamment de chiffres pour générer des rapports et analyser des tendances... Raison pour laquelle nous avons choisi un environnement intégré."

C&A: Vous utilisez depuis quasiment un an 'LISA'. Quelles sont vos expériences?

Joris Seghers: "Une solution d'entreprise intégrée offre l'avantage de lancer toute une série d'activités avec une seule tâche. Notre système prouve son utilité, tant au niveau de la gestion que de l'administration et de la production. Les spécifications des produits sont par exemple indispensables car elles nous fournissent quantité d'informations importantes comme la présence d'allergènes, d'ingrédients, la déclaration de la valeur nutritive... Les propositions d'achat sont désormais aussi générées par le système, sur la base de données de stock correctes et en tenant compte de quantités de commande minimales... Au niveau des recettes de nos biscuits, rien n'est laissé au hasard. Elles sont intégrées dans le système. Ces informations et cette méthode de travail sont un must car le marché ne tolère aucune inefficacité."

C&A : Comment gérez vous le volet 'Automatisation et sécurité' ?

Joris Seghers: "L'homme ne peut fonctionner que s'il se sent en sécurité dans son environnement. Si ce n'est pas le cas, il connaîtra des tensions et du stress et son attention s'atténuera. Tout cela peut provoquer des accidents. Une raison de plus pour garantir la sécurité de l'homme. Autrefois, le travail physique était plus important et les ouvriers déterminaient le rythme des machines. Aujourd'hui, les machines sont automatisées et déterminent elles-mêmes le rythme de travail. Le travail physique a laissé la place aux fonctions de commande et de contrôle. Les interventions humaines ont uniquement lieu s'il faut apporter des corrections. De ce fait, il y a moins d'opérateurs. En cas de problème, l'opérateur se montrera inventif pour réaliser la production. Cela entraîne aussi des risques. En collaborant à la sécurité, tout le monde se sent plus sûr et plus motivé, ce qui ne peut que stimuler l'efficacité du processus de production." << (photos: Mainpress)