

MISE EN PLACE D'UN PLAN D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

SOLVAY

 Rue Prosper Monnet
69192 ST FONS Cedex

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

2016

➤ Mots clés : culture RC, optimisation des rendements de production globaux



L'ENTREPRISE

L'activité principale de l'entreprise est la production d'inhibiteurs (Hydroquinone, PMP, ..) de Vanilline pour l'a GBU Aroma Performance et le recyclage des Terres Rares issues des lampes basses consommation pour la GBU Terres Rares et prestations diverses pour SEQENS (anciennement NOVACYL), comme la production d'aspirine.....



LE CONTEXTE

Le contexte concurrentiel du marché de la vanilline a incité l'entreprise à lancer sur ses sites de production des plans d'amélioration de la performance de type « Manufacturing Excellence » et Solwatt (optimisation énergétique).



IDÉE ET OBJECTIFS

Lancé en 2015, un plan de transformation du site basé sur 3 piliers indissociables pour améliorer la performance des unités, dont la partie environnementale à travers l'amélioration des rendements (piliers « technique », « gestion de la performance » et « état d'esprit et comportement »). La démarche participative a entre autre pour objet de traiter les « irritants » et de reconnaître le travail des employés.



MISE EN OEUVRE

Les plans de transformation s'articulent autour de 3 piliers :

- un pilier technique recensant toutes les sources d'économie possible, dont l'amélioration des rendements par la réduction des rejets ou par une réduction des consommations de vapeur ou d'électricité.
- un pilier gestion de la performance avec un focus sur les revues à maille courte permettant une meilleure réactivité lors d'éventuelles dérives et la résolution immédiate d'irritants de type hygiène/sécurité, ...
- un pilier état d'esprit et comportement décliné sur plusieurs thèmes dont le premier a été la reconnaissance.

Le déploiement des 3 piliers simultanément a permis d'améliorer de façon pérenne les résultats.

En janvier une phase d'état des lieux a été menée par une équipe Manufacturing Excellence de Solvay suivie d'une phase d'analyse. Des agents de changements ont été nommés dans 3 secteurs pilote (fabrication HQPC, Laboratoire et Supply chain). Des plan d'actions organisés autours d'initiatives à horizon de 3 mois ont été construits et sont suivis de manière hebdomadaire.

Ces initiatives issues de brainstorming portent sur une **optimisation de l'utilisation des outils de production, la réduction des gaspillages, etc ...**

Des revues à maille courte (poste pour fabrication, jour pour labo et supply chain) ont été mises en place autour d'un « tableau blanc » propre à chaque service. La sécurité, les irritants et les indicateurs de performance y sont abordés systématiquement.

Le traitement de la **reconnaissance des employés** a été instruit au niveau du site et du secteur via des événements festifs, des visites, des échanges, des récompenses (exemples : places de rugby au LOU, dîner, team building autour d'une soirée karting, visite d'un autre site Solvay, cadeau Solvay, ..)

En Mai, une initiative du même type a été menée par une équipe Solvay spécialisée dans l'optimisation énergétique (Solwatt). Les plans d'actions ont été intégrés aux plans d'actions existants.

Des "Trophées des réussites" sont également organisés tous les ans sur le modèle de récompenses par thématiques (Qualité, HSE, Économique, Développement Durable, Digital...). Ils présentent les meilleurs projets d'amélioration continue de l'année écoulée.



RÉSULTATS

Depuis 2016, l'ensemble des secteurs de l'usine sont rattachés à la **méthode d'Excellence Opérationnelle**. Économiquement, les résultats obtenus sur les secteurs sont au-delà des objectifs escomptés en début de projet. Ainsi les **rendements vapeur se sont améliorés de plus de 4 %** par rapport à l'année de référence, la **quantité d'Hydroquinone rejetée dans les effluents a diminué de 10 %**, l'optimisation des modes de conditionnement par rapport au **mode de transport** a permis également de réduire à la fois les consommations d'emballages mais aussi les dépenses énergétiques...

Le succès de Solwatt a incité l'entité Aroma Performance à lancer un plan équivalent sur l'eau, nommé Solwater.



BÉNÉFICES ET PERSPECTIVES

La méthodologie utilisée, par l'association active des employés à l'amélioration de la performance de leur secteur, permet une garantie dans la pérennisation des actions lancées. La formation des agents de changement à des méthodologies de résolution de problème les rend également plus autonomes. Le traitement rapide d'irritants améliore l'état d'esprit des équipes et rend dynamique et réactif le système. L'ambiance de travail s'est ainsi améliorée.

En novembre 2 autres secteurs vont emboîter le pas aux secteurs déjà dans la démarche : la maintenance et un 2ème secteur de fabrication.



GLOBAL COMPACT : ODD



ODD 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes

ODD 9 : Promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous

ODD 12 : Etablir des modes de consommation et de production durables

