

Sodebo : innover et se diversifier en étant “Lean”

par

■ **Margaux Mercier** ■

Membre de la famille fondatrice de Sodebo, accompagnatrice de la démarche Lean

En bref

En 1968, pour respecter une nouvelle norme, Joseph et Simone Bougro doivent installer des vitrines réfrigérées dans leur charcuterie vendéenne, investissement représentant un an de chiffre d'affaires. Contraints à la croissance, ils développent des plats préparés qui rencontrent un tel succès qu'ils créent Sodebo, en 1973, pour passer à la production industrielle. Puis leurs trois filles, Marie-Laurence, Patricia et Bénédicte, aujourd'hui coprésidentes, développent l'entreprise. Sodebo lance de nombreuses innovations, se diversifiant dans les pâtes, les salades, etc. Comme la variété entraîne souvent une complexité coûteuse dans les entreprises intégrées, des usines spécialisées sont créées. Pour articuler l'ensemble, un spécialiste du Lean management aide les dirigeantes à structurer l'entreprise, transformation dans laquelle s'implique Margaux Mercier, membre de la troisième génération de la famille fondatrice. Sodebo, ETI de 3 200 personnes fabriquant plus d'un million de produits chaque jour, est aujourd'hui une référence du Lean management.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat
Séminaire animé par Michel Berry

L'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séance organisée en partenariat avec La Fabrique de l'industrie et l'UIMM.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR² • Kéa & Partners¹ • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

L'histoire de Sodebo commence en 1960. Mes grands-parents, Simone et Joseph Bougro, cherchent à reprendre une charcuterie. Ils en ont identifié une à Saint-Georges-de-Montaigu, en Vendée, mais ils hésitent encore. La mère de Simone leur explique qu'avant de racheter une entreprise, « *il faut toujours demander conseil au curé* ». En l'occurrence, non seulement le curé les encourage dans leur projet en leur expliquant que cette petite ville connaît un fort développement, mais il leur propose un prêt auprès du Crédit Mutuel, dont il est administrateur.

En 1968, l'État impose l'installation de vitrines réfrigérées dans les commerces de bouche. Pour mes grands-parents, l'investissement nécessaire représente un an de chiffre d'affaires. Ils décident alors d'accroître leur production en développant des plats préparés et de s'adresser à des dépôts-ventes pour les écouler. En 1973 est adopté le nom Sodebo, qui désigne la Société des établissements Bougro. L'année suivante, ils décident de construire, sur la zone industrielle de la commune, une mini-usine qui emploie 20 salariés.

Cette période est marquée par les débuts de la grande distribution. Quand un magasin U s'installe à côté de Saint-Georges-de-Montaigu, mes grands-parents décident de lui proposer leurs produits : « *Sinon, on va mourir.* » À l'époque, la grande distribution ne s'était pas encore dotée de centrales d'achat. Il suffisait d'aller toquer à la porte et d'essayer de convaincre l'acheteur du supermarché.

À partir de 1978, les produits traiteur viennent étoffer l'offre charcuterie au rayon coupe de la grande distribution, puis, à partir de 1981, ils sont proposés au rayon libre-service. En 1988, l'entreprise commence à construire véritablement sa marque et à l'apposer sur chaque produit.

En 1990, à la suite d'un dysfonctionnement, la machine qui devait produire des pizzas rondes leur donne une forme ovale. Marie-Laurence, l'une de mes tantes, comprend que ce sera un excellent moyen de se démarquer de la concurrence. La pizza dénommée l'Ovale connaît toujours un grand succès.

En 1995, l'effectif de l'entreprise atteint 500 employés.

À partir de 1999, Sodebo se lance dans le sponsoring en finançant le skipper Thomas Coville, puis en devenant partenaire du Vendée Globe.

Cette même année est lancée la fabrication des sandwiches, puis celle des PastaBox, en 2009, et celle des salades, en 2012.

Sodebo aujourd'hui

Aujourd'hui, l'entreprise est coprésidée par les trois filles de Simone et Joseph, Marie-Laurence, Patricia et Bénédicte. Je suis la fille de cette dernière.

Toutes les trois ont toujours été présentes dans l'entreprise. Enfants, déjà, elles travaillaient dans la charcuterie pendant le week-end.

Sodebo emploie désormais 3 200 salariés et fabrique 1,3 million de produits par jour dans ses 8 usines, complétées par un entrepôt logistique. L'ensemble des établissements se trouve à Saint-Georges-de-Montaigu.

Nous concevons notre mission comme le fait de proposer « *des produits frais, savoureux et accessibles, préparés avec amour et fierté pour accompagner la vie quotidienne de nos consommateurs, tout en réduisant pas à pas notre consommation de ressources naturelles* ». Nos produits sont consommés par 6 foyers français sur 10 et notre objectif est d'être présents et appréciés dans 10 foyers français sur 10.

Innovation et intégration

Pour cela, nous avons besoin d'innover continuellement afin de leur proposer la gamme de produits la plus large possible. En 2025, par exemple, nous avons lancé les Mim's (des mini-sandwiches destinés à servir d'en-cas) et les Rice Box.

L'accessibilité de nos produits, au double sens de leur prix modéré et de leur disponibilité à proximité de nos clients, nécessite de renforcer notre intégration.

Cette notion est présente depuis longtemps dans l'entreprise. Quand mon grand-père a commencé à proposer des produits traiteur, par exemple des bouchées à la reine ou des croissants au jambon, il a naturellement utilisé ses propres charcuteries. Aujourd'hui encore, nous fabriquons la grande majorité des ingrédients qui composent nos recettes : charcuteries, mais aussi pains, pâtes à pizza, pâtes, sauces. Nous préparons nous-mêmes les légumes et les œufs et nous râpons notre fromage dans des ateliers dédiés à ces ingrédients. Il est plus simple, en effet, de passer commande de meules de fromage à différents fournisseurs plutôt que de devoir s'adresser à l'un d'entre eux pour qu'il découpe le fromage de façon spécifique. Aujourd'hui, l'entreprise comprend plus de 100 métiers différents. Nous fabriquons même nos emballages.

Pendant la crise financière de 2008 et la pandémie de Covid-19, il s'est avéré précieux d'avoir notre propre chaîne d'approvisionnement pour gérer notre temps de production, sans avoir besoin de constituer d'énormes stocks de produits.

Enfin, cette intégration nous permet aussi de mieux résister à la concurrence. Par exemple, ayant constaté que nos PastaBox avaient été copiées en six mois par Lustucru, nous avons conçu nos salades pour qu'elles soient plus compliquées à imiter par la concurrence, avec des gressins maison, une vinaigrette en tube, un cookie maison et, depuis 2023, une fourchette comestible également fabriquée par nos soins.

L'adoption du TPS

En 2015, l'entreprise ayant beaucoup grossi, les trois coprésidentes ont commencé à s'intéresser au Lean management. L'objectif était de transformer le système opérationnel pour apporter davantage de valeur au client et mettre en œuvre de façon plus efficace leur stratégie d'innovation et d'intégration. Cependant, le véritable tournant a été pris fin 2018, lorsqu'il a été décidé de s'orienter vers le TPS (Toyota Production System), forme originelle du Lean.

D'une stratégie classique à une stratégie Lean

Dans le cadre d'une stratégie classique, l'entreprise cherche à concevoir un produit parfait, puis investit dans des machines et fabrique en masse afin de réaliser des économies d'échelle et de rentabiliser son investissement. Deux cas de figure peuvent alors se présenter. Soit le produit ne se vend pas et l'entreprise a investi pour rien, se retrouvant ainsi à la tête d'énormes stocks de matières premières. Soit le produit se vend et le risque est alors que les acteurs de l'entreprise, cherchant à optimiser leurs ressources en matières premières, en machines et en main-d'œuvre, travaillent en silos, manquent de coordination, se replient sur leur zone de confort et se protègent de tout changement.

Dans une stratégie Lean, on privilégie la variété des produits et on essaie de proposer la gamme la plus adaptée à l'évolution des modes de vie de tous les consommateurs. Cela passe par la conception de produits nouveaux, mais aussi par l'innovation permanente, à travers une boucle d'apprentissage rapide. Les lignes de production sont flexibles, à la fois au sens où elles permettent de fabriquer plusieurs produits avec des temps de changement rapides (par exemple, les Rice Box sont produites sur la même ligne que les PastaBox) et au sens où leur cadence est variable, tout en permettant de produire au même coût et avec la même qualité quelle que soit la cadence. Au lieu de chercher à produire en masse pour réaliser des économies d'échelle, on fabrique de tout, tous les jours, au rythme auquel le client consomme les différents produits. Grâce à cette stratégie, si un produit

ne se vend pas, les pertes sont moins importantes et, si le produit se vend, on cherche à développer les ressources en matières premières, machines et main-d'œuvre, au lieu de les optimiser.

Le système opérationnel

La “maison du TPS” est un schéma dans lequel le toit de la maison représente la satisfaction client; les deux murs sont, d'un côté, le *jidoka* (système de qualité) et, de l'autre, la fabrication en juste-à-temps; et les fondements sont la stabilité, d'une part, et l'engagement des équipes par la résolution de problèmes, d'autre part. Je vais maintenant aborder ces différents aspects du système opérationnel.

La satisfaction client

Depuis toujours, nous étions vigilants quant à la non-conformité et nous nous assurons que les problèmes identifiés étaient résolus, mais sans chercher à faire véritablement évoluer la situation. Le ratio de réclamations clients (2 réclamations pour 1 million de produits fabriqués) nous paraissait acceptable.

Aujourd'hui, chacune des réclamations fait l'objet d'un verbatim et d'un traitement spécifique. Une fois par semaine, elles sont relayées vers l'ensemble de l'entreprise, y compris les lignes de production. Présentées dans un tableau baptisé Varicelle, elles sont classées par type de produit (salades, sandwiches, etc.) et par problématique : en bleu, ce qui concerne le visuel, l'aspect ou le goût (« *Le cookie était friable* »); en vert, l'absence d'un composant (« *Pas de fourme d'Ambert dans la salade* »); en rouge, les corps étrangers (« *J'ai trouvé une coquille d'œuf dans ma salade* »); en jaune, les autres problèmes (« *L'emballage était cassé* »). Ces réclamations sont également affichées dans la salle de réunion du comex et font l'objet d'une présentation aux membres de ce dernier chaque lundi matin.

Par ailleurs, tous les quinze jours, à partir d'une des réclamations recensées, Anne-Sophie, qui dirige le service consommateur, organise un *gemba* (terme qui signifie “vrai lieu” en japonais), c'est-à-dire une visite sur le terrain, avec son équipe. Cela permet de mieux comprendre les raisons de la réclamation et ainsi de donner une réponse plus précise au consommateur.

Les coprésidentes pratiquent aussi le *gemba* chaque lundi après-midi pour être connectées à la réalité du terrain.

Comme le résume Anne-Sophie : « *Avant, on était l'avocat de l'entreprise face au client. Aujourd'hui, on est l'avocat du client dans l'entreprise.* »

En plus d'un service consommateur qui défend le client, nous avons nommé des *chiefs engineers* qui sont chacun chargés de l'un des produits : une personne représente les salades, une autre les sandwiches, une autre les PastaBox, etc. Les *chiefs engineers* doivent veiller à l'amélioration continue du produit et représenter le client, mais également faire le lien entre les différents “silos”.

Le *jidoka*, ou système qualité

Le *jidoka* consiste à « *réussir du premier coup et visualiser les problèmes pour améliorer la qualité* ».

Avant, chez Sodebo, chacun des sites disposait de son propre système de qualité et ceux-ci ne communiquaient pas entre eux. Il n'existait pas non plus d'indicateur dédié. Les quelques personnes qui travaillaient sur la qualité dans chaque site recevaient des données brutes et se concentraient sur les plus gros problèmes.

L'approche de la qualité s'est complètement transformée. Sophie, qui dirige le service qualité, emploie à ce propos la métaphore de l'alignement des trous de gruyère proposée par James Reason. Un accident naît, selon lui, lorsqu'il y a “coïncidence/alignement” entre différents types de vulnérabilités, à l'image de tranches de gruyère dont plusieurs trous s'aligneraient. Par exemple, dans la genèse d'un accident, on peut observer que la conductrice était pressée (1), qu'elle a abordé un carrefour (2) au moment où le feu passait au rouge (3) et alors que ses enfants chahutaient sur le siège arrière (4).

Chez Sodebo, chaque site a des “barrières” qui sont conçues comme des “remparts aux vulnérabilités” pour prévenir les accidents sanitaires. Nous exerçons une veille constante pour identifier comment abaisser les vulnérabilités : un nettoyage qui n’est pas assez approfondi, des aliments qui restent un peu trop longtemps dans une cuve, etc. Depuis 2023, grâce à ce dispositif, nous n’avons subi aucun retrait/rappel.

La fabrication en juste-à-temps

Il y a quelques années encore, chez Sodebo, nous opérions le moins de changements possible sur les lignes de production. La fabrication s’effectuait par lots importants, qui étaient ensuite stockés dans l’entrepôt logistique.

Désormais, nous nous efforçons de produire en suivant le rythme auquel le client consomme, à l’aide d’un dispositif appelé Rosace, qui permet de produire de tout, tous les jours, dans le même ordre sur chaque ligne ou machine. Cette approche nécessite de mettre en place une logistique rigoureuse, afin de disposer de chaque ingrédient au bon endroit et au bon moment, d’identifier, grâce à la cartographie des flux (*MIFA – Material & Information Flow Analysis*), les désynchronisations des processus et de les traiter afin d’éviter les surcoûts qu’elles induisent.

La stabilité des équipes

Avant, nos lignes de production étaient peu flexibles. Sachant que la production est deux fois plus importante en été qu’en hiver (notamment pour les salades), ces variations saisonnières se traduisaient par l’ouverture de davantage de lignes en été. Le nombre d’équipes passait de 8 à 15 et les effectifs permanents devaient être répartis dans des équipes composées également de saisonniers. Cette organisation entraînait une baisse de performance l’été, car les salariés ne connaissaient pas forcément la ligne à laquelle ils étaient affectés et, de surcroît, ils devaient gérer les intérimaires.

Avec l’instauration du TPS, nous avons adapté nos lignes pour les rendre plus flexibles, capables de fonctionner à un rythme deux fois plus lent l’hiver que l’été, avec une montée en puissance et une diminution progressives. Les lignes restent ouvertes tout au long de l’année, mais mobilisent plus ou moins d’effectifs en fonction de la vitesse à laquelle elles fonctionnent. Cette transformation a permis d’améliorer la qualité de la production via une montée en compétence de l’équipe bien supérieure dans ces conditions.

La stabilité des lignes de production a également été renforcée par l’instauration d’un “tableau de journée”, sorte de débriefing en temps réel de tous les incidents. Par exemple, lorsqu’il n’a pas été possible de sortir les produits prévus sur un des créneaux horaires, cela doit y être noté. Tous les jours, à 8 heures du matin, le responsable d’usine fait le tour de plusieurs tableaux de journée afin de prendre connaissance des problèmes rencontrés depuis le démarrage à 5 heures.

L’engagement des équipes par la résolution des problèmes

Chaque métier cherche inconsciemment à délimiter sa zone de responsabilité afin de pouvoir travailler en autonomie et limiter les conflits. Ceci a pour conséquence une insuffisance de communication et de coordination – ce qui n’est pas spécifique à Sodebo.

Les coprésidentes ont introduit des *obeya*, qui consistent à réunir des personnes provenant de différents métiers de façon régulière et dans une même salle, dans le but de suivre un changement, une amélioration, un projet à l’aide d’indicateurs et de mesures préalablement définis. Le fait que les représentants des différentes fonctions de l’entreprise discutent ensemble des problèmes à résoudre ou des changements à apporter leur permet de se coordonner sur la manière de procéder.

Une mise en œuvre progressive

Tous ces dispositifs ont été mis en œuvre progressivement. En 2019, les coprésidentes ont mis en place les *gembas*, puis les Rosaces en 2020. En 2021, nous avons poursuivi avec le Lean Engineering des produits et des machines. L'*obeya* et les tableaux de journée ont été instaurés en 2022, la stabilité des équipes en 2024 et le MIFA en 2025. Chacune de ces petites révolutions a nécessité trois ou quatre années pour que nous puissions voir des résultats.

Ces efforts nous ont permis de surmonter les différentes crises : la crise du Covid-19 en 2020, la crise énergétique de 2022 et l'augmentation des prix des matières premières (poulets, œufs...) en 2025. Le Lean ne peut pas empêcher les crises, mais, comme il repose essentiellement sur la résolution de problèmes, il permet de s'y préparer et de s'en remettre plus facilement.

Le secret

Pour mettre en place une stratégie Lean, il faut commencer par identifier un *sensei*, c'est-à-dire un conseiller qui saura mettre en évidence les "bons" problèmes, ceux dont la résolution créera de la valeur, en évitant d'être happé par les "faux" problèmes, ceux dont la résolution est plus facile, mais qui n'apporte rien. Chez Sodebo, c'est Michael Ballé qui joue ce rôle de *sensei*. On peut ensuite lancer les *gembas* et, progressivement, apprendre, pratiquer et transmettre le TPS.

Débat



Le recrutement et la formation

Un intervenant : *Saint-Georges-de-Montaigu est une petite ville. Comment réussissez-vous à trouver suffisamment de salariés pour faire tourner 8 usines ?*

Margaux Mercier : Cela peut paraître d'autant plus difficile que le taux de chômage de la Vendée est le plus faible de France ! Mais cela prouve que ce département est un vivier extraordinaire.

Pour attirer de nouvelles recrues, nous avons créé une école de formation en interne : vient qui veut et nous nous occupons de lui inculquer les compétences dont il aura besoin. Pour retenir les salariés, nous nous efforçons aussi de leur proposer un cadre de vie agréable.

Int. : *Certains viennent-ils de loin ?*

M. M. : Non, je ne crois pas. Beaucoup, voire la majorité d'entre eux habitent à moins de 20 kilomètres. Il y en a aussi qui habitent plus loin, comme à Nantes, qui se situe à 30 kilomètres de Saint-Georges-de-Montaigu. Il y a maintenant des bouchons dans les deux sens de la route...

Int. : *De combien d'effectifs supplémentaires avez-vous besoin en été et où les trouvez-vous ?*

M. M. : Nous faisons surtout appel à des intérimaires, mais aussi à quelques étrangers, et enfin à beaucoup d'étudiants.

Int. : *Comment les formez-vous ?*

M. M. : Les opérateurs débutent sur les lignes de "formation école" comme celle de production des wraps (des sandwiches composés d'une tortilla de blé roulée et garnie), ce qui constitue une bonne initiation, notamment

sur les sujets de qualité et de sécurité. La formation des opérateurs spécialisés prend plus de temps (trois à six mois). Une fois sur site, la formation ne s'arrête pas : elle se poursuit directement sur le terrain et à l'école interne technique.

Les réclamations

Int. : *En fabriquant 1,3 million de produits par jour, vous devez vous exposer à un grand nombre de réclamations. Quel est leur nombre actuellement ?*

M. M. : En temps normal, nous en recevons entre 10 et 50 par jour, par téléphone ou par mail. Lorsque la réclamation nous parvient par mail, Anne-Sophie et son équipe prennent le temps de rappeler chaque consommateur pour lui parler directement.

Les produits transformés

Int. : *On nous répète à longueur de journée qu'il faut éviter les aliments transformés. Comment gérez-vous cette problématique ?*

M. M. : Le fait de fabriquer presque intégralement nos produits nous permet de mieux maîtriser leur qualité et leur fraîcheur. Nous n'achetons pratiquement que de la matière première brute, afin de fabriquer nous-mêmes les ingrédients nécessaires. Par ailleurs, tous nos produits affichent un Nutri-Score. Nous cherchons, pas à pas, à l'améliorer et, surtout, nous recherchons une variété d'offres qui permette aux consommateurs d'avoir le choix et de trouver des plats classés en Nutri-Score A dans toutes nos gammes.

Mobiliser les équipes

Int. : *Le fait de passer des flux poussés aux flux tirés demande beaucoup d'efforts aux équipes. Comment avez-vous réussi à les "embarquer" dans cette transformation ?*

M. M. : Nous sommes soumis à la DLC (date limite de consommation), ce qui nous oblige à vendre les produits les plus frais possible et milite en faveur des flux tirés.

Cela dit, la transformation n'est jamais facile et sa réussite dépend beaucoup du directeur de site. Celui qui gère l'usine des salades a pris le sujet très à cœur et a réussi à opérer la transformation très rapidement.

Le fait que les salariés rencontrent régulièrement les coprésidentes, à l'occasion de leurs visites de terrain, et qu'ils puissent leur parler a aussi beaucoup d'impact.

Michael Ballé : *Avec le passage aux flux tirés, on observe deux phénomènes étonnants. Le premier est que, lorsqu'un patron de site s'attelle sérieusement à cette démarche, de nombreux autres problèmes qu'il rencontrait auparavant (des problèmes sanitaires, de variabilité, d'absentéisme, etc.) sont atténués, car sa volonté d'obtenir l'engagement des salariés le pousse à les écouter davantage et à se préoccuper de nombreux autres aspects.*

Le deuxième phénomène étonnant est que ces bons résultats ne suffisent pas toujours à inciter les autres patrons à s'engager dans la démarche...

Int. : *La DLC ne s'applique peut-être pas de la même façon à tous les produits ?*

M. M. : Elle est la même partout. En revanche, la flexibilité est plus facile à organiser sur des lignes de production de salades, par exemple, que sur des lignes de fabrication de produits chauds, comme les PastaBox ou les pizzas.

Comment identifier les "bons" problèmes ?

Int. : *Comment définiriez-vous les "bons" problèmes et les "faux" problèmes ?*

M. B. : *Le but du Lean est de faire en sorte que la valeur se rapproche du client. Par exemple, plus le groupe Sodebo améliore la note Nutri-Score ou la qualité sanitaire de ses produits, plus il rapproche la valeur de ses clients.*

Les bons problèmes sont ceux dont la résolution permet, directement ou indirectement, d'apporter davantage de valeur au client. Cela peut être, par exemple, le fait d'améliorer l'éclairage d'un atelier et de faciliter ainsi le travail des opérateurs. Les faux problèmes sont ceux dont la résolution ne sert qu'à retarder la prise en compte de cet objectif.

Int. : Apporter davantage de valeur au client ne facilite pas toujours la vie des opérateurs...

M. B. : *Il faut gérer les deux dimensions à la fois. Quand on accélère les changements d'outils, que ce soit en qualité ou en logistique, on fait effectivement surgir de nouveaux problèmes pour les opérateurs. Il faut alors procéder à un travail d'amélioration continue afin de traiter ces nouveaux problèmes. En général, on s'aperçoit que gérer leur gestion permet de résoudre d'autres difficultés encore, car, en réalité, tout est connecté. Un cercle vertueux s'instaure alors. Une fois que la situation est stabilisée, on peut à nouveau chercher à apporter davantage de valeur au client.*

Une mauvaise approche consisterait à commencer par traiter les problèmes de management, au lieu de se donner comme but prioritaire de rapprocher la valeur du client.

Huit usines sur un même site

Int. : *L'entreprise aurait-elle évolué de la même façon si un fonds d'investissement l'avait rachetée ?*

M. M. : Certainement pas... Un fonds d'investissement aurait probablement délocalisé les usines.

Int. : *Justement, le choix de localiser les 8 usines au même endroit paraît un peu étonnant. Quelle en est la raison ?*

M. M. : D'une part, nous ne vendons nos produits qu'en France, et non à l'étranger. D'autre part, chaque usine est spécialisée dans la fabrication d'une famille de produits, cela n'aurait donc pas de sens de les disperser. A contrario, le fait d'avoir construit toutes les usines au même endroit présente de nombreux avantages : on peut se déplacer facilement partout et l'approvisionnement en matières premières est beaucoup plus facile.

Int. : *Votre système de livraison doit être particulièrement perfectionné. Disposez-vous de votre propre flotte de camions ?*

M. M. : C'était le cas auparavant, mais, aujourd'hui, nous faisons appel à des transporteurs.

L'introduction du Lean

Int. : *Qui a eu l'idée d'introduire le Lean dans l'entreprise ?*

M. M. : Ce sont les coprésidentes qui ont souhaité adopter ce système pour faire face à la croissance. En 2015, elles ont sollicité des consultants et ceux-ci ont mis en place différents outils, mais cela n'a pas donné beaucoup de résultats.

Un jour, elles ont rencontré Jacques Chaize, président de l'APM (Association progrès du management). Il leur a dit qu'il connaissait quelqu'un qui pourrait les aider dans leur démarche et les a orientées vers Michael Ballé.

M. B. : *Elles ont eu beaucoup de courage, car la première chose que l'on apprend dans le TPS, c'est à organiser des discussions dans l'usine, devant tout le monde, et cela n'a rien d'évident.*

M. M. : En général, les PDG reçoivent des rapports qui ont été un peu "trafiqués" en fonction de ce que leur auteur voulait démontrer. En allant sur le terrain, on est confronté à la réalité des choses.

M. B. : *Je me souviens du jour où nous nous sommes rendus dans l'usine de PastaBox. Le jeune homme qui devait placer les pots dans la machine s'est écrié : « Ces pots sont pourris, ils fuient ! »*

M. M. : On racontait que les machines tombaient en panne, mais c'est seulement en allant sur le terrain et en écoutant cet opérateur que la cause de ces incidents est apparue au grand jour : la qualité des pots, et non pas « les machines qui tombent en panne ».

Int. : *Michael Ballé n'est probablement pas présent en permanence chez Sodebo. Qui est chargé d'accompagner la démarche en son absence ?*

M. M. : Séverine, une ancienne consultante. Elle est arrivée dans l'entreprise à l'occasion de la première introduction du Lean, en 2015. Quand Michael Ballé est intervenu chez Sodebo, c'est elle qui a été désignée pour piloter la démarche selon ses indications. Elle a effectué un travail remarquable. D'autres personnes se sont révélées dans l'action, comme Laure ou Sophie.

Trois coprésidentes

Int. : *Le choix de nommer trois coprésidentes n'est pas banal. Comment ce trio fonctionne-t-il ?*

M. M. : Quand on les interroge sur ce point, elles expliquent que, depuis toutes jeunes, elles ont toujours travaillé ensemble et qu'elles se complètent bien. Quand elles ont repris l'entreprise, beaucoup de choses restaient à faire, que ce soit en matière de règles sanitaires, ou encore de marketing. Elles ont construit tout cela ensemble, en se répartissant les rôles. Par ailleurs, certaines fonctions sont tournantes.

Int. : *Prennent-elles les décisions à la majorité ou à l'unanimité ?*

M. M. : Pour des décisions peu importantes, elles pourraient sans doute se contenter de la majorité, mais, en général, elles sont toutes les trois d'accord. Quand ce n'est pas le cas, on peut s'attendre à ce que le dossier n'avance pas... Lorsqu'on veut pousser une idée, il faut prendre le temps de convaincre chacune des trois.

La transmission de l'entreprise

Int. : *La dépendance de l'entreprise à ses trois coprésidentes ne représente-t-elle pas un risque ? Que se passerait-il si les trois sœurs disparaissaient brutalement – ce qu'à Dieu ne plaise ?*

M. M. : Par mesure de précaution, elles ne prennent jamais l'avion ensemble... L'entreprise est effectivement dépendante vis-à-vis à d'elles, car elles ont accompli un travail extraordinaire et elles la connaissent comme personne. Cela dit, la troisième génération est en train de se préparer à prendre le relais. Nous sommes 9 cousins et cousines, et nous commençons à nous intéresser à l'entreprise. Comme son modèle de gouvernance n'est pas classique, nous nous intéressons aussi à d'autres modèles, afin de préparer la suite.

■ Présentation de l'oratrice ■

Margaux Mercier : *Partner* chez LSP et trésorière de l'Institut Lean France, elle a débuté comme entrepreneuse en créant deux sociétés. Un séjour au Japon, sur les terres de Toyota, puis un *MBA* suivi d'une thèse à Dauphine ont accéléré sa reconversion dans la transformation organisationnelle. Son livre *La Machine à bullshit* paraîtra en 2026.



Diffusion en mars 2026

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions
du séminaire Aventures industrielles sur notre site www.ecole.org.**