

AGROALIMENTAIRE - ÉCONOMIE

## **Halte aux gaspillages dans l'agroalimentaire : L'ARIATT et 6 PME comtoises s'engagent !**

***L'action collective « La Chasse aux Gaspillages », a été menée ces dix derniers mois par l'ARIATT en lien avec le prestataire PI Consultants & Associés. Basée sur l'esprit du « Lean Manufacturing », cette action avait pour but de faire bénéficier les entreprises du secteur agroalimentaire de ces méthodes largement éprouvées dans d'autres secteurs industriels, comme l'automobile ou l'aéronautique. L'action a donc permis de déployer la démarche pour 6 entreprises agroalimentaires pilotes, dûment identifiées comme représentatives de la filière comtoise : La Fromagerie Badoz, les Salaisons Bolard, Saborec, la Fromagerie Milleret, Planète Pain et Jean-Louis Amiotte. Ces projets ont été dévoilés hier à l'ensemble de la profession lors d'une réunion au Château de Pelousey (Doubs).***

Le Plan d'Actions de Progrès, piloté par l'ARIATT au profit des entreprises agroalimentaires franc-comtoises, définit les initiatives à privilégier pour ce secteur sur une période de 3 ans (2008/2010). Dans le cadre de sa deuxième phase, soutenue par le Conseil Régional de Franche-Comté, les départements du Doubs, du Jura et de Haute Saône, les PME régionales ont retenu comme action collective prioritaire « La Chasse aux Gaspillages ».

En effet, dans un contexte de crise économique sans précédent, l'entreprise ne peut plus imposer une logique industrielle calquée sur de la production de masse. Elle doit se placer dans un juste équilibre entre demande et production : produire seulement ce qui est commandé par les donneurs d'ordres, en respectant les coûts, les délais, la qualité et les environnements (humain et naturel). Et pour produire au plus juste, à flux tendus, de surcroît en agroalimentaire où la durée de vie du produit est parfois très courte, il est impératif de réduire toutes les formes de gaspillages.

Basée sur l'esprit du « Lean Manufacturing », cette action menée ces dix derniers mois par l'ARIATT en lien avec le prestataire PI Consultants & Associés avait pour but de faire bénéficier les entreprises du secteur agroalimentaire de ces méthodes largement éprouvées dans d'autres secteurs industriels, comme l'automobile ou l'aéronautique. L'action a donc permis de déployer la démarche pour 6 entreprises agroalimentaires pilotes, dûment identifiées comme représentatives de la filière agroalimentaire comtoise : La Fromagerie Badoz (Pontarlier), les salaisons Bolard (Saint-Amour), les salaisons Saborec (Fêche l'Eglise), la Fromagerie Milleret (Charcenne), Planète Pain (Saint-Vit) et les salaisons Jean-Louis Amiotte (Avoudrey).

Ces projets ont été dévoilés hier à l'ensemble de la profession lors d'une réunion au Château de Pelousey (Doubs) en présence d'une quarantaine de professionnels de l'agroalimentaire franc-comtois, réunion qui fut suivie d'une visite de l'abattoir de volailles Château d'Uzel.

### **> Qu'est-ce que la démarche LEAN ?**

L'action collective qui a été menée a pour ambition d'engager au sein des 6 PME/PMI une démarche visant à limiter les sources de gaspillages (« muda » en japonais) et donc les pertes de valeur ajoutée sur les flux de production, de la réception d'une commande jusqu'à l'expédition du produit. Cette démarche s'inscrit dans l'esprit du « Lean Manufacturing » qui utilise les différents outils de la performance industrielle.

Bien que pénalisé aujourd'hui par un effet « mode » qui pousse à la caricature, le Lean Manufacturing est pourtant actuellement considéré comme la « 3ème révolution industrielle ». Nouvelle éthique d'entreprendre, le Lean est un acte volontariste lourd de sens dans l'entreprise, qui entraîne une profonde mutation et implique tout le monde. Littéralement, Lean signifie « maigre », mais on devrait plutôt lui donner le sens de « affûté », ou encore « optimum ».

Pour faire simple, le « Lean Manufacturing » consiste à améliorer rapidement les performances de l'outil de production, en éliminant autant que possible les 7 « muda » suivants : la surproduction, les attentes, les transports inutiles, les processus-traitement superflus, les micromouvements (gestes inutiles), la non-qualité et les stocks (trop, trop peu ou hors contrôle). Il est ainsi clair que le Lean appuie là où ça fait mal : sur la pensée traditionnelle de gestion d'une entreprise. Les dirigeants et leurs personnels sont amenés à revoir leur réflexion sur leurs savoir-faire, leurs outils de pilotage et leur organisation avant d'agir réellement sur leur outil industriel... et c'est parfois douloureux !

## Les 6 PME témoignent :

→ **Elise Bride, Adjointe du responsable production, Salaisons Bolard (Saint-Amour).**- « Cette démarche nous a permis de faire participer l'ensemble des ateliers en mettant en œuvre différents outils de la "boîte à outils" Lean :

- Nous avons réalisé une cartographie des flux de valeurs sur une partie du process. Cela a mis en évidence les étapes de non valeur ajoutée (les tâches et mouvements inutiles, les distances parcourues, les délais d'attente,...), les problèmes organisationnels qui peuvent provoquer des perturbations dans les flux produits et les problèmes d'implantations d'ateliers. Ces différents éléments nous guident dans la refonte du process cartographié tant sur l'organisation des flux (quand doit on affecter un produit à une ligne de production pour accélérer les flux produits), que sur l'aménagement des fins de lignes (remise en cause de notre suremballage, réflexion sur l'intérêt d'un stock tampon, ...) et l'implantation de l'activité compostage (reprise des produits conditionnés pour étiquetage final) / expédition (réimplantation totale de l'atelier).

- L'étude des flux de bacs Europe à la préparation des farces a permis de montrer qu'une bonne organisation réduisait les temps de transfert à un temps minime ne justifiant pas une réimplantation de l'atelier. Par contre, nous avons redéfini les règles de stockage d'un frigo afin d'améliorer la gestion du FIFO et de limiter les manutentions.

- Un relevé et un indicateur des taux de panne ont été mis en place sur l'un de nos process afin de mesurer et mettre en place des actions correctives ciblées. Cette action a permis d'établir des mesures utiles tant dans les ateliers qu'à la maintenance et de faire apparaître des problématiques de micro-pannes.

- La méthode des 5 S a été déployée sur 2 lignes de conditionnement afin d'améliorer l'environnement de travail. Une grille d'audit a également été mise en place et servira d'outil pilote pour l'ensemble de l'usine lors du déploiement de la démarche.

- Nous avons lancé une étude sur le cycle de vie d'un moule afin de détailler, sous une autre forme que la cartographie, les différentes opérations (à valeur ajoutée ou non) qu'il subit. Le bilan montre l'importance de réfléchir à 2 opérations qui représentent un nombre d'opérateur non négligeable. Cela a permis de dégager un thème majeur dans notre réflexion de plan directeur. »

→ **Sébastien Roux, Directeur Général, Saborec (Fêche l'Eglise – Salaisons).**- « Dans notre société à mi-chemin entre l'artisanat et l'industrie, il n'est pas facile de bénéficier de conseils de ce genre et c'est pourtant indispensable de s'ouvrir en permanence à de nouvelles méthodes. Grâce à cette action ARIATT, nous avons donc pu accéder à des pratiques habituellement réservés à de grandes entreprises. Nous avons ainsi entamé une démarche visant à supprimer tout gaspillage entre les ordres de fabrication, la gestion des stocks et la préparation des commandes. »

→ **Didier Moussard, Directeur logistique ordonnancement, Fromagerie Badoz (Pontarlier).**- « A partir de cette démarche, nous avons pu mettre en évidence différentes tâches inutiles ou zones d'ombres dans des étapes de conditionnement et d'expédition de nos produits. La méthodologie utilisée pour cette étude repose sur l'appropriation de multiples outils de management tels que la sécurité, en définissant des zones précises de travail ; la circulation, permettant de respecter la marche en avant ; l'amélioration des conditions de travail, en espérant gagner de la disponibilité machine. Ainsi, nous avons réussi à intégrer ces défauts dans notre projet d'agrandissement dans le but d'optimiser au mieux nos ateliers dans un avenir très proche. »

→ **Sandrine Barthod-Malat, Responsable production, Jean-Louis Amiotte (Avoudrey - Salaisons).**- « Nous avons mené cette action lors de la réimplantation de certains ateliers. Par cette démarche, nous avons étudié les flux, l'organisation et l'implantation des différents ateliers de la zone de fabrication. Au niveau des flux, nous avons optimisé la surface disponible dans le but de rapprocher les ingrédients de la zone de travail. L'apport d'un regard extérieur sur les différents stocks (ingrédients, épices) a permis de les regrouper. Nous avons supprimé les croisements entre les contenants propres et les contenants sales. Nous avons mené une réflexion sur l'organisation, l'ergonomie de certains équipements. Ceci a permis de faciliter la manipulation lors des déplacements, de favoriser le travail à bonne hauteur et de limiter les reprises de produits. Nous avons pourchassé tous les mécanismes qui étaient perte de temps, d'efficacité et donc de performances. Nous avons réduits de 50 % certains contrôles qui étaient effectués plus par habitudes que par nécessité. »

→ **Thierry Martin, Directeur Industriel, Fromagerie Milleret (Charcenne).**- « Nous avions un problème logistique : nous n'étions plus capable d'affiner toute notre production d'Emmental. L'action Lean nous a donc permis d'appréhender de manière pointue les flux des meules entre les caves à chaque étape de l'affinage et ainsi identifier comment gagner de la place en supprimant tous les gaspillages d'espace qui nous empêchaient de nous développer. Grâce à cette action, nous avons bien sûr engagé quelques investissements, mais sans aucune mesure avec ce que nous aurait coûté la construction de nouveaux bâtiments. Nous avons simplement procédé à un réaménagement optimal de l'existant. »

→ **Pascal Mézière, Responsable production, Planète Pain (Saint Vit).** « Nous avons engagé cette action en souhaitant améliorer nos processus en production. Or grâce au programme collectif proposé par l'ARIATT et à l'analyse qui a été réalisée, il a été mis en évidence que les actions sans valeurs ajoutées se situaient en fait à d'autres niveaux. Il a par exemple été révélé des manquants dans la transmission d'information de la clientèle à la production. Par exemple, lors d'une demande d'échantillon par un client, des informations manquaient pour lancer correctement la production, entraînant notamment des pertes de temps. De plus, il a été mis en évidence que certains codes articles étaient identiques pour des conditionnements différents, d'où des erreurs à cette étape. Cette action a été tout à fait pertinente, elle nous a permis de prendre du recul sur notre mode de fonctionnement et de mettre en place des actions de progrès. L'objectif est maintenant de mener à terme les chantiers engagés et de poursuivre la dynamique. »

📞 **Contact ARIATT :** Valérie Demange - Directrice – 03 81 25 04 00 – [ariatt@ariatt.fr](mailto:ariatt@ariatt.fr)

📞 **Service Presse ARIATT :** Nicolas Bouveret – Nansen Développement – 06 83 40 02 29 – [nicolas@nansen.fr](mailto:nicolas@nansen.fr)