



Déc.
2017

DIAGNOSTIC SOBR'IAA PERFORMANCE GLOBALE DANS L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE PAR AGRIA EN REGION GRAND EST

DEPLOIEMENT 2015-2017

Rapport

ADEME



Agence de l'Environnement
et de la Maîtrise de l'Energie

En partenariat avec :



ACTIA

REMERCIEMENTS

Olivier FABRE (AGRIA GRAND EST)

CITATION DE CE RAPPORT

Olivier FABRE (AGRIA GRAND EST). 2018. Diagnostic SOBR'IAA performance globale dans l'industrie agroalimentaire - DEPLOIEMENT 2015-2017. 11 pages

Cet ouvrage est disponible en ligne www.ademe.fr/mediatheque

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (art. L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé de copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.

Ce document est diffusé par l'ADEME

20, avenue du Grésillé
BP 90406 | 49004 Angers Cedex 01

Numéro de contrat : 1581C0028

Opération réalisée par AGRIA Grand Est avec une aide financière de l'ADEME.

Coordination technique - ADEME : DARLOT Eric ingénieur
Direction/Service : DPED-SEDI



TABLE DES MATIERES

Résumé.....	4
1. Recrutement des entreprises.....	5
1.1. L'argumentaire.....	5
1.2. Les moyens mis en œuvre.....	5
1.3. Le déroulement du recrutement.....	5
2. Diagnostics.....	6
2.1. Méthodologie.....	6
2.2. Outils.....	6
2.3. Préconisations.....	6
2.4. Retour des entreprises.....	7
3. Réunion de clôture.....	7
4. Enseignements et perspectives.....	8
Sigles et acronymes.....	9



Résumé

Ce Rapport final a pour but de présenter le déploiement du diagnostic global SOBR'IAA développé par les centres ACTIA à destination des entreprises agroalimentaires.

Ce diagnostic global est original dans son approche car il tend à traiter l'ensemble des problématiques rencontrées par les entreprises sur le plan de leur fonctionnement dans un seul diagnostic mené par un ingénieur généraliste agroalimentaire. Ainsi, ce questionnaire aborde la stratégie de l'entreprise, et son fonctionnement sur trois angles d'approches complémentaires dont l'équilibre est essentiel pour avoir des entreprises efficaces économiquement et pérennes. Ces trois angles sont la qualité, la performance environnementale dont la performance énergétique et la performance opérationnelle. Le déploiement en Lorraine a été réalisé auprès de 8 entreprises agroalimentaires constituées de TPE et PME uniquement. Ces entreprises appartenant à divers secteurs comme le secteur de la transformation de la viande, des fruits, de la confiserie, des compléments alimentaires, des légumes de quatrième gamme et du secteur laitier.

Les résultats de ces diagnostics sont très variables d'une structure à l'autre et semble indiquer une grande diversité selon l'entreprise. Il ne semble pas y avoir de lien avec la taille ou le secteur.

Enfin, une force de cet outil a été d'être d'un réel support pour les entreprises diagnostiquées. En effet, en plus d'un positionnement et de la présentation d'un plan d'action pour répondre aux éventuels dysfonctionnements observés, les échanges lors du diagnostic ont également eu des vertus pédagogiques à la fois sur les thématiques techniques, réglementaires ou fiscale.



1. Recrutement des entreprises

Cette partie a pour objectif de décrire l'argumentaire utilisé, les moyens mis en œuvre et le déroulement du recrutement des entreprises.

1.1. L'argumentaire

L'argumentaire utilisé s'est appuyé sur différents points des travaux réalisés lors de la construction du diagnostic. Cet argumentaire s'appuie notamment sur les éléments suivants :

- Réalisation d'un diagnostic gratuit par des experts du domaine
- Diagnostic qui apporte une vision globale à 360° et qui aborde en même temps les questions de performances opérationnelles, de qualité et de performance environnementales. Ce diagnostic permet donc de mettre en cohérence les différentes politiques menées au sein de l'entreprise et de voir si elles sont bien implémentées.
- Un diagnostic suivi par un plan d'action avec des axes à courts, moyens et longs termes

Il s'est également appuyé sur une dynamique locale forte en quête d'amélioration de la performance globale via une rationalisation du fonctionnement des entreprises. Ainsi, la présentation d'un diagnostic permettant d'analyser conjointement les différentes politiques mises en œuvre dans l'entreprise a été perçue comme une opportunité.

1.2. Les moyens mis en œuvre

Les moyens mis en œuvre ont été de plusieurs natures :

- Une communication a été réalisée lors de notre assemblée générale en juin 2015
- Une diffusion d'information par emailing a été réalisée à toutes les entreprises du territoire
- La transmission de flyer lors des visites de prospection a également été réalisée

1.3. Le déroulement du recrutement

Le recrutement a été fait par différents moyens :

- Via les retombées de nos actions de communication notamment lors de notre assemblée générale de juin 2015.
- Via de la prospection téléphonique et physique des entreprises. Ainsi, lors de nos passages en entreprises (environ 100 par an) nous présentons l'outil à l'aide de notre argumentaire, de la plaquette développée avec l'ACTIA puis le flyer développé en interne.

Ainsi, le recrutement s'est fait progressivement au fil de l'eau avec 3 entreprises en 2015, 4 en 2016 et 1 en 2017.



2. Diagnostics

Cette partie va quant à elle aborder la méthodologie de l'outil, l'outil proprement dit, les préconisations quant à sa mise en œuvre et les retours des entreprises.

2.1. Méthodologie

La méthodologie s'appuie sur l'outil développé par l'ACTIA et déployé sur la plateforme Nimonik. Le diagnostic démarre avant même la rencontre avec l'entreprise puisque des éléments sont demandés à l'entreprise afin de préparer le diagnostic comme par exemple l'HACCP mise en œuvre, un exemple de revue de direction ou de politique qualité... Un planning de diagnostic est transmis à l'entreprise afin d'être validé par l'organisation interne (l'objectif étant de pouvoir échanger avec un maximum de personnel sans trop perturber le fonctionnement de l'entreprise).

Puis, sur site à deux, un spécialiste de la qualité et de la réglementation et un spécialiste énergie environnement et performance opérationnelle, nous allons sur site.

La présence sur site peut être découpée en demi-journée ou en journée complète selon les besoins de l'entreprise. Le diagnostic commence par une présentation générale de l'entreprise puis les autres thématiques sont vues dans un ordre indifférent. L'objectif de l'ensemble de ces questions est multiple :

- Évaluer la performance de l'entreprise sur chacun des axes
- Voir les faiblesses et synergies
- Évaluer la cohérence des visions
- Être en capacité de pouvoir proposer un plan d'actions à l'entreprise

La mise en œuvre pratique du questionnaire a permis de mettre en exergue une partie RH trop centrée sur les aspects formations. C'est pourquoi en partenariat avec l'ARACT occitanie, une version QVT (qualité de vie au travail a été développée) afin de pouvoir mieux traiter cet aspect fondamental dans la performance de l'entreprise.

2.2. Outils

Le questionnaire (cf. questionnaire en lien sur les fiches diagademe en annexe) génère une centaine de questions qui sont détaillées avec des niveaux de réponses qui permettent de positionner l'entreprise afin de lui affecter une note. Parallèlement des notes précises sur les verbatim employés et les éléments transmis pour évaluer et mettre en cohérence la somme d'information collectée.

C'est cette somme importante d'informations qu'il faut ensuite analyser pour obtenir une analyse les forces pour sa mise en œuvre.

Le panel du questionnaire est tellement large qu'il aborde forcément des thématiques mal voire non maîtrisées par l'entreprise. Cet outil est donc l'opportunité de diffuser des informations réglementaires, des bonnes pratiques réalisées dans d'autres secteurs ...et d'accroître la compétence de nos interlocuteurs.

2.3. Préconisations

Afin de mettre en œuvre ce diagnostic il est important de le réaliser à deux. En effet, une personne qui est plus là pour interroger, faire de la pédagogie, analyser et une autre qui note. Ce binôme s'inversant suivant le domaine de compétences. En faisant ainsi, on peut avoir une remontée d'informations exhaustive qui permettra une analyse fine des réponses et apportera des propositions adaptées. De plus, l'écoute attentive permet d'avoir des réponses plus longues et plus précises. Cette méthodologie est plus onéreuse mais plus qualitative.

Une visite en toute liberté dans l'entreprise est aussi un plus. En effet, en pouvant visiter l'entreprise ainsi, on découvre des non conformités qui seraient sinon soigneusement dissimulées. Cela permet une meilleure remontée d'informations et de confronter la réalité aux dires des différents interlocuteurs. Ces visites ont permis de voir que des procédures n'étaient pas respectées ou cohérentes dans leur mise en œuvre. Ces visites d'atelier peuvent si possible s'effectuer dans les horaires décalés c'est-à-dire en l'absence de responsable.



2.4. Retour des entreprises

Les entreprises qui ont été diagnostiquées ont été satisfaites par l'outil et son utilisation en entreprise. En effet, l'attention apportée aux échanges et aux visites leur a permis soit :

- De découvrir des dysfonctionnements en termes :
 - De management
 - Gestion de l'information
 - Organisation
 - De bonnes pratiques
 - De gestion des énergies
 - ...
- D'apprendre des éléments sur des sujets comme :
 - La récupération de la TICFE
 - La gestion d'une revue de direction
 - L'étiquetage
 - Certaines obligations réglementaires notamment environnementales
 - Les économies d'énergie
 - Le diagnostic énergétique
 - ...

Certaines entreprises ont toutefois regretté que nous puissions aller plus loin dans la mise en œuvre de solutions et auraient souhaité que nous soyons maître d'œuvre dans la mise en place du plan d'action.

3. Réunion de clôture

Une réunion de clôture a été organisée en janvier 2017, même si l'ensemble des entreprises n'avaient pas été diagnostiqué (il en manquait une), comme le diagnostic est prolongé nous avons souhaité faire une réunion de clôture à ce moment-là afin de relancer la dynamique sur le territoire.

Cette réunion a été basée sur le témoignage de deux entreprises le fumé vosgien et Vega fruits. La réunion a débuté par une présentation du diagnostic et du type de résultats que l'on peut en attendre. Puis, les entreprises ont apporté des témoignages qui avaient été structurés en amont selon un questionnaire précis qui abordait les points suivants :

1. Pourquoi avoir participé à cette action ?
2. Qu'avez-vous retiré de ce diagnostic global ? (Qu'est-ce que cela vous a apporté ? l'échange vous a-t-il été profitable ?)
3. Est-ce que dans le diagnostic certains points sont manquants selon vous ?
4. Comment ça s'est passé ?
5. Cela a-t-il permis de découvrir des faiblesses ou points à améliorer non évident ?
6. Le plan d'action proposé a-t-il répondu à vos problématiques ?
7. Suite à ce plan proposé, quelles sont les actions mises en place ? qu'ont-elles apportées ?
8. Et celles qui ne le sont pas ? pourquoi ?
9. Pour conclure, pour vous quel est le « plus » de Sobr'iaa ?

Malheureusement cette réunion de clôture n'a pas mobilisé autant d'entreprises qu'espéré puisque seulement 7 entreprises ont participé à cette manifestation. Toutefois, l'ensemble des entreprises qui ont participé, ont été satisfaites par la manifestation et ont souhaité avoir des informations complémentaires pour planifier de nouveaux diagnostics.

Cette manifestation de clôture a permis de valoriser les diagnostics réalisés et d'avoir des témoignages permettant de valoriser le diagnostic, sa méthodologie et les compétences des auditeurs qui sont intervenus.



4. Enseignements et perspectives

Ce diagnostic s'avère pertinent puisque la totalité des entreprises diagnostiquées ont été soit satisfaites soit très satisfaites car très global sans être superficiel ce qui implique de passer beaucoup de temps dans la préparation du diagnostic, la mise en œuvre, l'analyse et la restitution.

La forte implication de l'encadrement nécessite un engagement important de la direction dans la réalisation de ce diagnostic. Ceci implique que l'entreprise doit être convaincue du bien-fondé de l'intervention pour qu'elle soit transparente et qu'elle y consacre les ressources nécessaires.

On a pu constater que le recrutement est difficile notamment à cause du besoin en temps demandé et aussi car les entreprises ont du mal à concevoir la globalité du questionnaire et l'ensemble de sa valeur ajoutée. Toutefois, ce diagnostic semble tout à fait indiqué pour les entreprises qui sont des périodes de changement important :

- Forte croissance
- Nouvel investissement
- Restructuration
- Changement de marché
- ...

La mise en œuvre de ce diagnostic dans 8 PME lorraines de tailles différentes allant de la PME à l'ETI a permis de mettre en évidence des besoins d'expertise dans l'ensemble des entreprises sur des sujets divers allant de l'énergie, en passant sur les possibilités de tri et de valorisation des coproduits mais également sur les aspects réglementaires, fiscaux ...

Convaincus par la qualité de l'outil et par la pertinence pour les entreprises, à l'échelle du Grand Est, nous souhaitons proposer ce diagnostic pour les entreprises dont le profil semble pertinent. Cependant nous sommes confrontés au diagnostic usine du futur qui vient en concurrence frontale et fortement appuyé par le conseil régional. Or notre diagnostic peut soit, comme c'est fait dans la région Hauts de France, remplacer le diagnostic usine du futur (nous avons préconisé de la robotisation et des ERP notamment...), soit venir en amont d'un diagnostic expert sur l'informatisation ou la robotisation qui viendrait compléter ce diagnostic global.

Nous proposons donc ce diagnostic aux entreprises et sommes en cours de recrutement pour l'année 2018.



Bilan quantitatif

nom entreprise	taille	classification	diagnostic global	diagnostic expert
Vega Fruits	10-49	petite	x	Réduction de la formation du taux de givre en chambre froide, Gestion des déchets, Mise en place d'indicateur de performance optimisation du nettoyage
Abbaye de vergaville	0-9	microentreprise	x	
Salaisons BENTZ	0-9	microentreprise	x	
CRUDIMO	10-49	petite	x	
Charculator	50-250	moyenne	x	
Laboratoire juva Production	50-250	moyenne	x	
Au fumé Vosgien	10-49	petite	x	Diagnostic énergie réalisé
Chocolaterie BATT	10-49	petite	x	

Sigles et acronymes

ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
ACTIA	Association de Coordination Technique pour l'Industrie Agroalimentaire



L'ADEME EN BREF

L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. Elle met ses capacités d'expertise et de conseil à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale. L'Agence aide en outre au financement de projets, de la recherche à la mise en œuvre et ce, dans les domaines suivants : la gestion des déchets, la préservation des sols, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, les économies de matières premières, la qualité de l'air, la lutte contre le bruit, la transition vers l'économie circulaire et la lutte contre le gaspillage alimentaire.

L'ADEME est un établissement public sous la tutelle conjointe du ministère de la Transition Écologique et Solidaire et du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

LES COLLECTIONS DE L'ADEME



ILS L'ONT FAIT

L'ADEME catalyseur : Les acteurs témoignent de leurs expériences et partagent leur savoir-faire.



EXPERTISES

L'ADEME expert : Elle rend compte des résultats de recherches, études et réalisations collectives menées sous son regard.



FAITS ET CHIFFRES

L'ADEME référent : Elle fournit des analyses objectives à partir d'indicateurs chiffrés régulièrement mis à jour.



CLÉS POUR AGIR

L'ADEME facilitateur : Elle élabore des guides pratiques pour aider les acteurs à mettre en œuvre leurs projets de façon méthodique et/ou en conformité avec la réglementation.



HORIZONS

L'ADEME tournée vers l'avenir : Elle propose une vision prospective et réaliste des enjeux de la transition énergétique et écologique, pour un futur désirable à construire ensemble.





DIAGNOSTIC SOBR'IAA PERFORMANCE GLOBALE DANS L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE DEPLOIEMENT 2015-2017

Ce document présente le déploiement en région Grand est du diagnostic global SOBR'IAA développé par les centres ACTIA à destination des entreprises agroalimentaires.

Ce diagnostic global est original dans son approche car il tend à traiter l'ensemble des problématiques rencontrées par les entreprises sur le plan de leur fonctionnement dans un seul diagnostic mené par un ingénieur généraliste agroalimentaire. Ainsi, ce questionnaire aborde la stratégie de l'entreprise, et son fonctionnement sur trois angles d'approches complémentaires dont l'équilibre est essentiel pour avoir des entreprises efficaces économiquement et pérennes. Ces trois angles sont la qualité, la performance environnementale dont la performance énergétique et la performance opérationnelle. Le déploiement en région Grand Est a été réalisé par AGRIA auprès de 8 entreprises agroalimentaires de divers secteurs : la transformation de la viande, les fruits, la confiserie, les compléments alimentaires, les légumes de quatrième gamme et le secteur laitier.

Les résultats de ces diagnostics sont très variables d'une structure à l'autre et semble indiquer une grande diversité selon l'entreprise. Il ne semble pas y avoir de lien avec la taille ou le secteur.

Enfin, une force de cet outil a été d'être d'un réel support pour les entreprises diagnostiquées. En effet, en plus d'un positionnement et de la présentation d'un plan d'action pour répondre aux éventuels dysfonctionnements observés, les échanges lors du diagnostic ont également eu des vertus pédagogiques à la fois sur les thématiques techniques, règlementaires ou fiscale.

