



Déc.
2017

**DIAGNOSTIC SOBR'IAA
PERFORMANCE GLOBALE
DANS L'INDUSTRIE
AGROALIMENTAIRE
PAR LE CRITT AGROALIMENTAIRE
DE LA ROCHELLE
EN REGION NOUVELLE AQUITAINE**

DEPLOIEMENT 2015-2017

RAPPORT

ADEME



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

En partenariat avec :

Critt Agro-Alimentaire

REMERCIEMENTS

Didier Majou (actia)
Alice Dulas (actia)
Eric Darlot (ademe)
Julie Mancini (pole aquimer)
Antoine Besnier (iterg)
Marie Pierre Labau (ctcpa)
Frédéric Chevallier (critt iaa)
Jacques Thebault (3sinpack)
Géraldine Brazier (pole aquimer)
Frédérique Martin (certia)
Elise Gouwy (certia)
Catherine Moutte (critt paca)
Olivier Fabre (iaa lorraine)
Laura Farrant (ctcpa)
Jonathan Coquelin (ariatt)
Fabrice Bosque (iterg)

CITATION DE CE RAPPORT

Philippe BOIRON et Frédéric CHEVALLIER, CRITT Agroalimentaire. 2017. Diagnostic SOBR'IAA performance globale dans l'industrie agroalimentaire par le CRITT Agroalimentaire la Rochelle en région Nouvelle Aquitaine. 10 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 : 1581C0038

Opération réalisée par CRITT de la Rochelle avec une aide financière de l'ADEME

Coordination technique - ADEME : DARLOT Eric, Ingénieur

SEDI

Direction/Service : DPED/SEDI



TABLE DES MATIERES

Résumé.....	4
1. Contexte du projet.....	5
1.1. Rappel des objectifs.....	5
1.2. Rappel du contenu.....	5
2. Méthodologie.....	6
3. Bilan / Principaux résultats obtenus.....	6
Tableau des 8 diagnostics réalisés et points clés du plan d'action.....	7
4. Recommandations.....	8
5. Conclusion / Perspectives.....	8
Sigles et acronymes.....	8

Résumé

Les entreprises agroalimentaires doivent au quotidien faire face à différentes exigences tout en restant compétitives.

Le diagnostic SOBR'IAA a pour but d'accompagner ses entreprises :

- en faisant un point zéro de la performance opérationnelle globale de l'entreprise selon trois axes majeurs qui sont la sécurité sanitaire, la performance industrielle et l'environnement ;
- en mettant en œuvre les outils de progrès adaptés aux pistes de progrès identifiées ;
- en engageant l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue durable.

Sept entreprises ont été accompagnées par le CRITT Agroalimentaire de La Rochelle et ont apprécié l'approche ainsi que les résultats qui leur permettent de mettre en œuvre de nombreuses actions d'amélioration pour une démarche pérenne.

Le diagnostic SOBR'IAA est à poursuivre en ciblant les entreprises en développement ou souhaitant s'investir dans une nouvelle organisation.

Abstract

Agribusiness companies have to deal with different requirements on a daily basis while remaining competitive.

SOBR'IAA assessment aims to support its companies:

- by making a zero point of the overall operational performance of the company according to three major axes which are health safety, industrial performance and the environment;
- by implementing the tools of progress adapted to the tracks of progress identified;
- by committing the company to a continuous improvement process.

Eight companies were supported by the CRITT Agroalimentaire de La Rochelle and appreciated the approach and the results that enabled them to implement many improvement actions for a sustainable approach.

The SOBR'IAA assessment is to be pursued by targeting companies in development or wishing to invest in a new organization.



1. Contexte du projet

Le 19 juin 2013 a été signé le contrat de la filière alimentaire qui reprend une série d'engagements prioritaires de l'État, des Régions et des professionnels. Sur l'axe Défi vert, l'ACTIA, et les Centres du réseau sont impliqués dans l'action « Usine sobre », coordonnée par l'ACTIA.

Les entreprises alimentaires ont le défi de la compétitivité à relever en conciliant les dimensions économiques, sociales et écologiques, tout en préservant les qualités intrinsèques des produits.

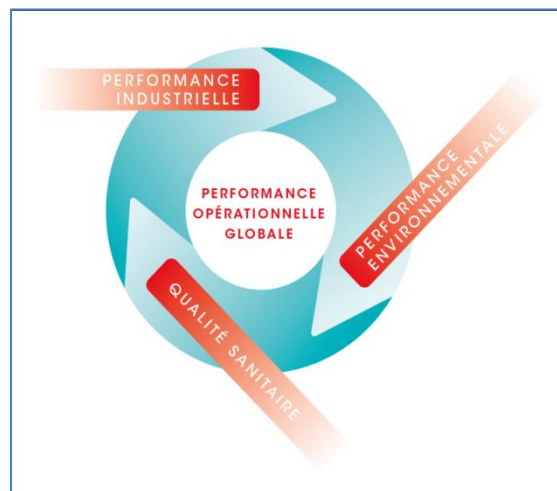
Cette approche intégrée entre les exigences environnementales, l'optimisation de la performance, tout en préservant la qualité sanitaire des produits, portée par le concept d' « Usine sobre », est basée sur trois axes essentiels :

- performance environnementale,
- performance industrielle,
- qualité sanitaire.

Pour des raisons de propriété de marque, l'action USINE SOBRE a été renommée SOBR'IAA.

1.1. Rappel des objectifs

L'Action « SOBR'IAA » a pour objectif de contribuer à l'amélioration de la performance opérationnelle globale des entreprises du secteur agro-alimentaire.



L'amélioration s'effectuera par un accompagnement personnalisé avec une équipe d'experts, partant d'un diagnostic et devant aboutir à des plans d'actions d'améliorations (organisationnelles ou matérielles via des plans d'investissements), avec des étapes de diagnostic expert, comptage, adaptation des produits et procédés, rédaction de cahiers des charges et suivi des investissements.

1.2. Rappel du contenu

Réaliser des diagnostics en entreprise :

Les diagnostics correspondent à l'étape zéro d'un projet d'amélioration continue du fonctionnement de l'entreprise. Ils permettent aux entreprises d'identifier les pistes de progrès qui amélioreront leur performance opérationnelle globale. À l'issue du diagnostic, un plan d'actions leur est proposé. Elles ont alors le choix de s'engager dans une démarche de progrès sur mesure.

2. Méthodologie

Une équipe d'experts de 5 centres ACTIA a conçu une méthodologie de diagnostic basée sur un questionnaire qui couvre les 3 axes de SOBR'IAA : les performances environnementales et industrielle et la qualité sanitaire des aliments. Ce questionnaire est structuré pour profiter au maximum des synergies entre les 3 axes. Il est spécifiquement adapté au secteur des IAA.

La boîte à outils a été testée dans 8 entreprises puis optimisée au vu des résultats. Elle peut être utilisée avec le support d'une tablette et d'un logiciel de diagnostic adapté. Les experts destinés à utiliser la méthode, ont bénéficié d'une formation pour maîtriser suffisamment les 3 axes de la performance globale ainsi que le fonctionnement de la boîte à outil. Le développement de la boîte à outil et la formation des experts a bénéficié du soutien financier de l'ADEME dans le cadre de la convention N°1481C0016.

Etape 1 : Réalisation du diagnostic Performance opérationnelle globale

Le diagnostic sera réalisé par un Expert Actia formé interne ou externe au Centre CRITT PACA, à l'aide de la « Boîte à outils ». Celle-ci permettra de réaliser une analyse d'opportunité sur la performance opérationnelle globale au sein d'une entreprise, dont les objectifs sont :

- de livrer des recommandations à l'issue du diagnostic d'actions à mettre en place à court terme ;
- d'identifier des priorités de « diagnostic expert » sur une ou plusieurs thématiques qui pourront conduire à des investissements ;
- de produire un argumentaire pour convaincre le dirigeant d'entreprise d'engager un ou des diagnostics experts ;
- d'apporter des éléments, éventuellement chiffrés, permettant au dirigeant d'initier dès la fin du diagnostic, des améliorations.

• Préparation et réalisation du diagnostic sur site avec débriefing immédiat	• 2 jours
• Analyse des données et réalisation du rapport	• 0,5 jour
• Restitution sur site	• 0,5 jour

Etape 2 : Accompagnement experts de l'entreprise suite aux recommandations issues du diagnostic Performance opérationnelle globale

Suite à la demande du chef d'entreprise, les accompagnements experts permettront de réaliser des améliorations précises (accompagnement, diagnostic) sur les points relevés lors du diagnostic global.

Les accompagnements experts devront être réalisés dans « l'esprit SOBR'IAA ». Par exemple, un diagnostic hygiène ne pourra être réalisé sans prendre en compte les performances environnementales et industrielles, afin que la performance globale de l'entreprise n'en pâtisse. Ils pourront comprendre une étude de faisabilité technique et économique (étude rentabilité, retour sur investissement...).

Exemples de diagnostic experts : Hygiène, microbiologie, SMED, maintenance, emballages...

Exemples de diagnostics experts :

Cette phase débouchera sur des recommandations d'actions à court terme et/ou de plan d'actions à moyen et long terme pour l'entreprise.

• Réalisation du diagnostic expert avec débriefing immédiat	• 5 jours
• Analyse des données et réalisation du rapport	• 1 jour
• Restitution sur site	• 0,5 jour

3. Bilan / Principaux résultats obtenus

Le projet a permis la réalisation de 7 diagnostics globaux dans les entreprises suivantes :

Diagnostic SOBR'IAA Performance globale dans l'industrie agroalimentaire par le CRITT IAA de La Rochelle |

- L'ANGELYS : Fabrication de glaces et sorbets à St Jean d'Angély (17) – 29 salariés
- COURVOISIER : assemblage et conditionnement de spiritueux à Jarnac (16) – 157 salariés
- Charcuterie DEMONT: découpe de viande de porc et production de charcuteries fraîches à Confolens (16) – 43 salariés
- FUMOIRS DE L'OCEAN : Saumons fumés et plats préparés à Saujon (17) – 17 salariés
- PECNER : Caramel colorant et sirop de sucre à Cognac (16) – 9 salariés
- LOEUL ET PIRIOT : Co produits d'abattage à Thouars (79) – 9 salariés. L'activité co-produits est située sur le site industriel de Thouars où se situe le siège social de l'entreprise (tranche 300 à 400 salariés).
- MORILLE : Produits frais élaborés, foies gras frais et surgelés, foies gras élaborés surgelés et les produits en conserves « Coin Apéro » à Augé (79) – entre 10 et 49 salariés

Parmi ces entreprises, COURVOISIER a bénéficié à la suite du diagnostic global d'un accompagnement expert sur l'amélioration de la maintenance ; point faible détecté lors du diagnostic Sobr'iaa.

Un diagnostic expert global énergétique devrait être réalisé sur 2018 dans l'entreprise MORILLE.

L'entreprise L'ANGELYS s'est engagée en complément de Sobr'iaa dans la démarche proposée en Région Nouvelle Aquitaine, à savoir Usine du Futur.

Les diagnostics ont été réalisés dans des entreprises plutôt de taille modeste, hors mis COURVOISIER.

Les secteurs concernés sont très variés avec des process plus ou moins élaborés selon les secteurs. Les niveaux de performance observés sont assez hétérogènes, mais nous notons des tendances communes très fortes, qui ont conduit à des préconisations que nous avons pu réaliser presque dans toutes les entreprises :

- Des actions de progrès engagées, souvent imposées par les référentiels qualité, mais très axées réglementation / référentiels, et manquant de mesure d'efficacité,
- Une mesure de la performance, qu'elle soit économique ou environnementale, à développer
- Une communication interne défaillante ou perfectible,
- Une montée nécessaire en compétence de l'encadrement de proximité, passant par de la formation au management et une simplification des systèmes documentaires en place (qualité/sécurité/environnement)

Ces constats sont partagés par les autres Régions participant au programme.

4. Recommandations

Pour poursuivre le déploiement de l'action Sobr'iaa, nous recommandons de poursuivre les actions sur le terrain au plus près des entreprises en s'appuyant sur les retours d'expérience.

Après avoir réalisé un nombre significatif de diagnostics, nous pensons que l'action Sobr'iaa reste une action intéressante pour des TPE/PME et qui a le mérite de proposer une vision macro au dirigeant sur les thématiques liées à la performance globale de son entreprise.

Cette action peut être orientée par exemple, sur des profils d'entreprise se trouvant dans les situations suivantes :

- en fort développement et croissance,
- en réflexion par rapport à des investissements stratégiques,
- en phase de réorganisation,
- en recherche de pistes d'économies possibles (environnementales ou autres)

5. Conclusion / Perspectives

L'intérêt de l'action parait évident pour les entreprises qui l'ont pratiqué.

Les retours des dirigeants sont plutôt élogieux : mise en avant de points forts, proposition de pistes de progrès, aide à la priorisation d'actions.

Le gros avantage est de bien connaître le tissu industriel et les entreprises présentes en Région avec leurs principales attentes et / ou problématiques.

Demain, cela peut permettre d'ouvrir des axes de travail pour notre structure CRITT en terme d'accompagnement des industriels pour relever les défis actuels auxquels ils sont confrontés.

Le CRITT Agroalimentaire va poursuivre ses actions de communication et proposer au cas par cas le diagnostic Sobr'iaa pour les entreprises se rapprochant des profils ciblés.

Sigles et acronymes

ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
CRITT	Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologie

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 PAR LE CRITT AGROALIMENTAIRE DE LA ROCHELLE EN REGION NOUVELLE AQUITAINE

Les entreprises agroalimentaires doivent au quotidien faire face à différentes exigences tout en restant compétitives.

Le diagnostic SOBR'IAA a pour but d'accompagner ses entreprises :

- en faisant un point zéro de la performance opérationnelle globale de l'entreprise selon trois axes majeurs qui sont la sécurité sanitaire, la performance industrielle et l'environnement ;
- en mettant en œuvre les outils de progrès adaptés aux pistes de progrès identifiées ;
- en engageant l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue durable.

Sept entreprises ont été accompagnées par le CRITT Agroalimentaire de LA ROCHELLE et ont apprécié l'approche ainsi que les résultats qui leur permettent de mettre en œuvre de nombreuses actions d'amélioration pour une démarche pérenne.

Le diagnostic SOBR'IAA est à poursuivre en ciblant les entreprises en développement ou souhaitant s'investir dans une nouvelle organisation.

Plus qu'un diagnostic, SOBR'IAA est une méthode de conseil en performance opérationnelle globale à destination des entreprises agroalimentaires.

Opération collective nationale diagnostics performance globale réalisée par le CRITT Agroalimentaire basé à LA ROCHELLE.



www.ademe.fr

