



Lean & Santé
AGROalimentaire

Concilier **amélioration continue** et **conditions de travail** pour viser une **Performance Globale**

Carsat Retraite & Santé au travail
Rhône-Alpes




Ligne Bleue

isara conseil



WEBINAIRE

11 février 2022

De quoi allons nous discuter?



- ✓ Les entreprises agroalimentaires: quelle utilisation du lean?
- ✓ Comment est née cette action collective Lean & Santé Agroalimentaire?
- ✓ Qui a participé à cette aventure?
- ✓ Pourquoi associer Lean & santé dans l'agroalimentaire?
- ✓ **Témoignages de TRADIVAL & de TEISSEIRE**
- ✓ **Témoignage Vidéo d'AGIS et de VITACUIRE**
- ✓ Les principes clés d'une démarche Lean & Santé
- ✓ A vous la parole...

A blue speech bubble is positioned on the right side of the slide, containing the word 'tchat' in white lowercase letters. The bubble has a tail pointing towards the bottom left.

Les intervenants

- **Françoise MOLEGNANA**



- **Marjorie POUPET RENAUD**



- **Valérie DEMONTE**



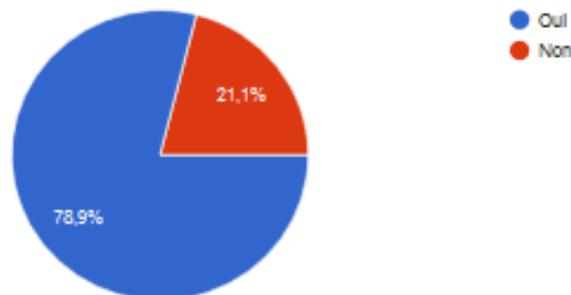
- **Jean Philippe RADIX**



Questionnaire Lean & Santé dans les entreprises agroalimentaires

Avez-vous des démarches d'amélioration continue de type Lean dans votre entreprise ?

19 réponses



Les points qui vous semblent importants pour réussir une démarche Lean articulant performance et santé ?

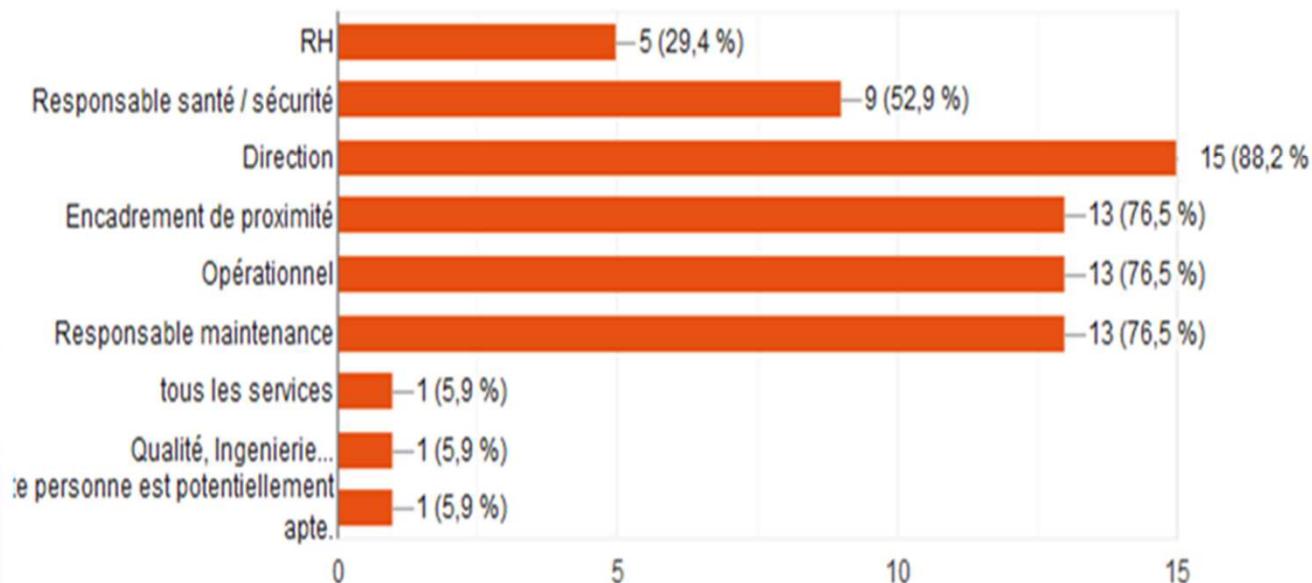


Questionnaire Lean & Santé en agro



Pour vos démarches d'amélioration continue, qui fait partie du groupe projet ?

17 réponses



Les points d'amélioration attendus?

1	Maîtrise, diminution des coûts	64
2	Amélioration de l'organisation de la production	58
3	Amélioration de la qualité	58
4	Diminution des TMS (troubles musculo-squelettiques)	51
5	Amélioration de la sécurité	48
6	Réduction des gaspillages	36

Comment est né ce projet?

Concilier **amélioration continue** et **conditions de travail** pour viser une **Performance Globale**

Carsat Retraite & Santé au travail
Rhône-Alpes




Ligne Bleue

isara
conseil



Le projet Lean & Santé



Au niveau de l'entreprise

Accompagnement de formation-Action

En alternance :
5 J inter (partenariat) +
5 J intra (1 consultant)

1 binôme entreprise

Lean + Prévention

Enjeux de l'entreprise

Projet d'amélioration /
transformation
Impacts performance +
impacts santé

Coopération

sur Lean et Santé



Construction collective de l'accompagnement Lean & Santé

Contenu, modalités,
postures pour l'intra et
l'inter-entreprises

1 binôme de consultants

Lean + Prévention/Santé
1 binôme « institutionnel »
Carsat + Filière Agro

Enjeux du partenariat

Réunir dans
une même démarche
Lean ET Prévention/Santé ET
Agro

Coopération

sur Lean et Prévention

Au niveau du partenariat

Qui ? Lean & Santé Agroalimentaire



Carsat Retraite & Santé au travail
Rhône-Alpes

Auvergne - Rhône - Alpes
gourmand

Consultants

isarcq
conseil


Ligne Bleue

ORANGINA SUNTORY
FRANCE

Aoste

TRADIVAL
EVEUR DE BOÛT

Teisseire

MAISON FAMILIALE
1902
VITACUIRE
FOUILLETÉ TRAITÉUR

Lustucru
PASTACORP

AGIS
AGROALIMENTAIRE

Marjorie POUPET RENAUD

Carsat Retraite
& Santé
au travail
Rhône-Alpes



- ▶ **1850** collaborateurs
- ▶ préparer et payer la retraite des salariés
- ▶ accompagner **les assurés fragilisés** par un problème de santé ou de perte d'autonomie,
- ▶ prévenir **les risques professionnels,**

Moyens d'actions

- **Interventions** en entreprises
- **Incitations** financières
- **Documentation & information**
- **Formations & conseils**
- Actions en **partenariat**



Françoise MOLEGNANA



- ▶ Association dédiée au **développement des entreprises régionales de l'alimentaire** - agricoles, artisanales ou industrielles - en **partenariat** avec d'autres institutions régionales
- ▶ Depuis 2009, ARAG coordonne en partenariat avec Carsat Rhône-Alpes, le programme « **Santé & Performance dans l'agroalimentaire** »

Actions

- **Coordination et animation** des collectifs d'entreprises « Santé et performance »
- Près de **100 entreprises agroalimentaires** ont participé aux actions collectives régionales « Santé & Performance »

Jean Philippe RADIX



- ▶ Consultant et formateur en amélioration continue
- ▶ 20 ans dans l'industrie agro-alimentaire (Aoste & Bel)

J'accompagne :

- Entreprises de tous les secteurs
- Individuel ou Programme collectif
- Performance globale
- Système amélioration continue & Management

Valérie DEMONTE



- ▶ Consultante (et enseignante) en Management industriel et santé au travail depuis 12 ans au sein de l'Isara.
- ▶ 10 ans comme responsable de production dans des entreprises du secteur laitier (dont Lactalis).

J'accompagne

- Les entreprises agro-alimentaires en Auvergne Rhône Alpes
- En individuel ou en programme collectif
- Dans leur recherche de performance et /ou d'amélioration de la santé au travail

Pourquoi associer Lean & Santé ?

Quelles spécificités dans l'agroalimentaire ?

Les spécificités de l'agroalimentaire / automobile



- ▶ Des process qui ne peuvent pas s'arrêter à n'importe quelle étape
- ▶ Certains « stocks » à durée incompressible (affinage, maturation...) , qui peuvent générer de la valeur-ajoutée
- ▶ Des processus biologiques plus difficiles à maîtriser
- ▶ Des matières premières variables (forme, poids, composition...)
- ▶ Des approvisionnements soumis à des aléas
- ▶ Des entreprises sous forme de coopératives (les fournisseurs sont aussi les actionnaires).

Lean & Agroalimentaire : des préoccupations communes



- ▶ Le gaspillage alimentaire: historique dans les produits à forte valeur (lait, viande...)
- ▶ La maîtrise de la qualité jusqu'au zéro défaut (exemple du lait cru)
- ▶ La gestion des délais (en particulier pour les produits frais)
- ▶ La mise en ligne de la production (majoritaire au conditionnement)

Une attention portée à la santé

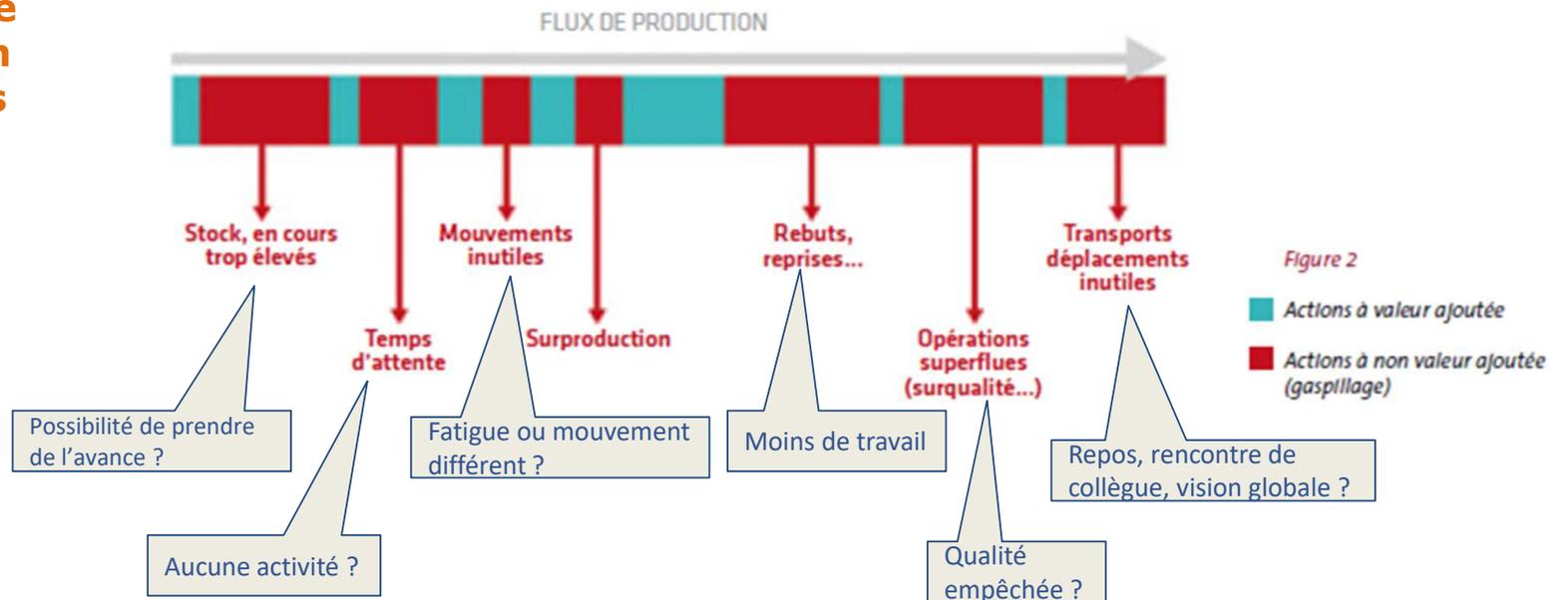
Le Lean regarde la valeur ajoutée sur le produit (ce que le client achète)
Lean & Santé : regarder le produit et les personnes qui le fabriquent

Un regard Santé sur la réduction des gaspillages

Suppression des gaspillages



Densification du travail



Lean & Santé Agro : un mariage plus sûr



- ▶ Pour éviter certains écueils connus par les études ergonomiques
- ▶ Pour ne pas négliger la partie RH, Formation, Compétences
- ▶ Pour que les gains portent aussi sur la Santé (pas seulement la sécurité)
- ▶ Pour que les actions engagées soient plus pérennes
- ▶ Pour préserver la volonté de participation des salariés

Lean & Santé : des principes d'action

Principes d'actions



Binôme Lean & Santé
2 champs
performance



Participation
des salariés



Analyse du travail réel
Causes racines
Solutions pérennes

Principes d'action

ANALYSE du TRAVAIL REEL :

VSM Client & Salariés

Entretiens individuels

Diagramme spaghetti

Etude quantitative des postes

Observation vidéo



Témoignages d'entreprises



TRADIVAL

ÉLEVEUR DE GOÛT

**PROJET « LEAN & SANTÉ »
RETOUR D'EXPÉRIENCE**

11 février 2022

Marion Henry / Elodie Espinasse

Question JPR



- Présentez nous votre entreprise et le contexte de votre projet Lean & Santé



TRADIVAL SITE DE LAPALISSE

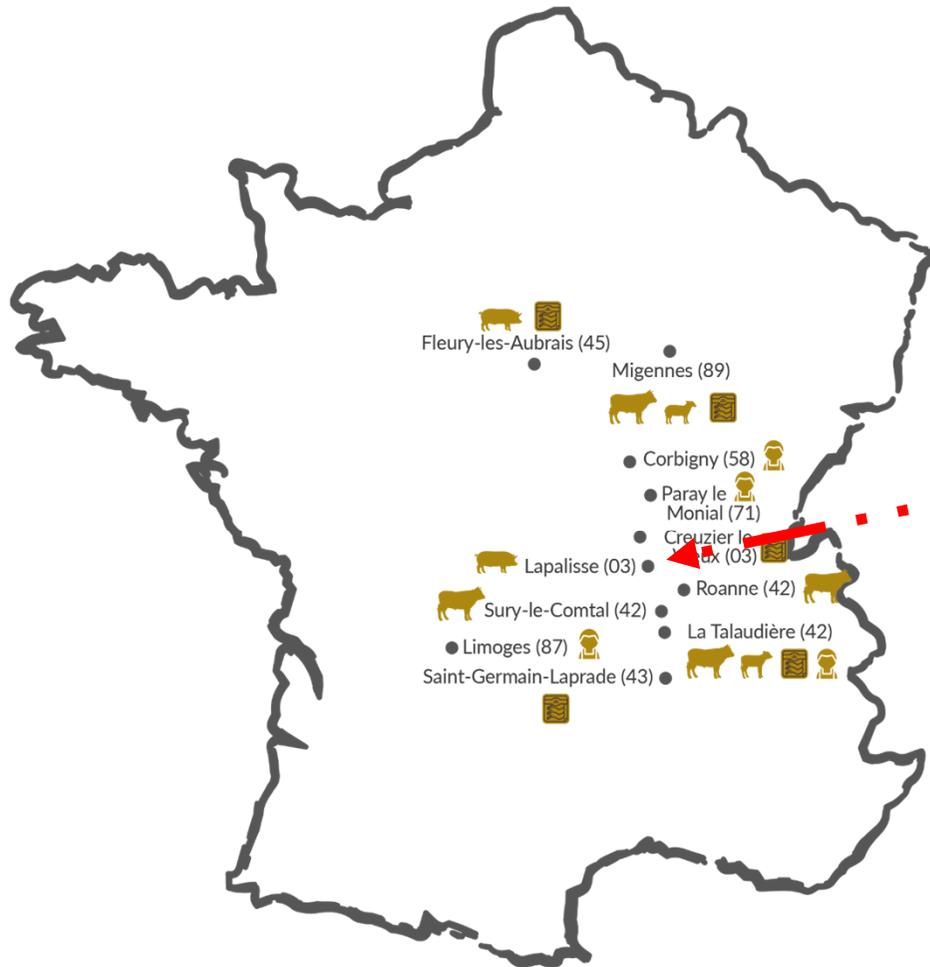


TRADIVAL – Un Groupe COOPÉRATIF multi espèces



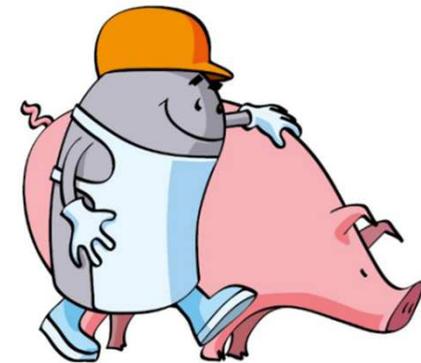
Effectif

2 265 Salariés temps plein



TRADIVAL LAPALISSE – Première et seconde transformation de porc

370 collaborateurs



PÉRIMÈTRE DU PROJET



Ligne de désossage d'épaules

20 opérateurs

2 postes de contrôle qualité

Une cadence imposée par l'approvisionnement : 650 épaules / heure

Représentatif de l'ensemble du fonctionnement de l'atelier



ENJEUX DU PROJET



Maîtrise des rendements & Amélioration de la santé

❖ Enjeux économiques :

- Un gain potentiel intéressant sur la maîtrise de la perte matière
- Bonne maîtrise de la qualité des produits

❖ Enjeux humains :

- Attractivité et garder le capital santé des collaborateurs
- Santé, performance et maîtrise de la qualité sont très liées sur cette ligne de découpe



ÉQUIPE PROJET PLURIDISCIPLINAIRE



- SPONSOR du projet
 - Directeur du site
 - Responsable de l'atelier de découpe
- PILOTE du projet :
 - Ergonome, responsable Qualité de Vie au Travail
 - Responsable Méthode
- GROUPE DE TRAVAIL :
 - Responsable Unité de production
 - Responsable Ordonnancement
 - Opérateur découpe (polyvalent)
 - Contrôleur
 - Opérateur préparation de commande

- Jean-Philippe RADIX, consultant extérieur



Question JPR



- Quels sont les grands apprentissages de ce projet LEAN ET SANTÉ ?
- Est-ce que vous pouvez nous en dire d'avantage sur les 2 thématiques suivantes :
 - 1 - Le collectif
 - 2 - L'articulation des rôles au sein du projet

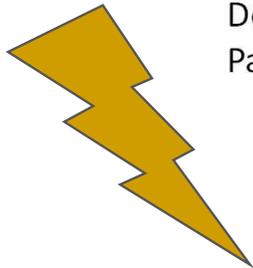


CRÉER UN COLLECTIF DE TRAVAIL POUR POSER LE PROBLÈME



**On regarde tous la même chose (on parle tous de la même chose) mais...
on ne voit (on ne parle) pas légitimement de la même chose**

Sollicitations
d'autre service
si besoin



Désosseurs /
Pareurs



Tuteurs / Formateur sur la ligne



Contrôleurs

La maintenance de ligne



Ligne désossage
des épaules

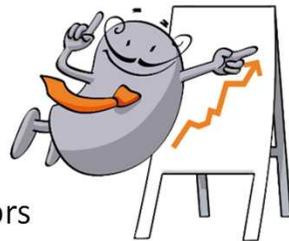
Ligne désossage
des épaules

Ligne désossage
des épaules



Nettoyeurs de la ligne

Sponsors



Pilotes

La sécurité de la ligne



CRÉER UN COLLECTIF DE TRAVAIL POUR POSER LE PROBLÈME



RISQUE RÉSISTANCE
FREIN PEUR
CHANGEMENT
CRAINTE



ÉVOLUTION
FORMATION
RECONNAISSANCE



Standardisation

Agissons pour les
TEAM

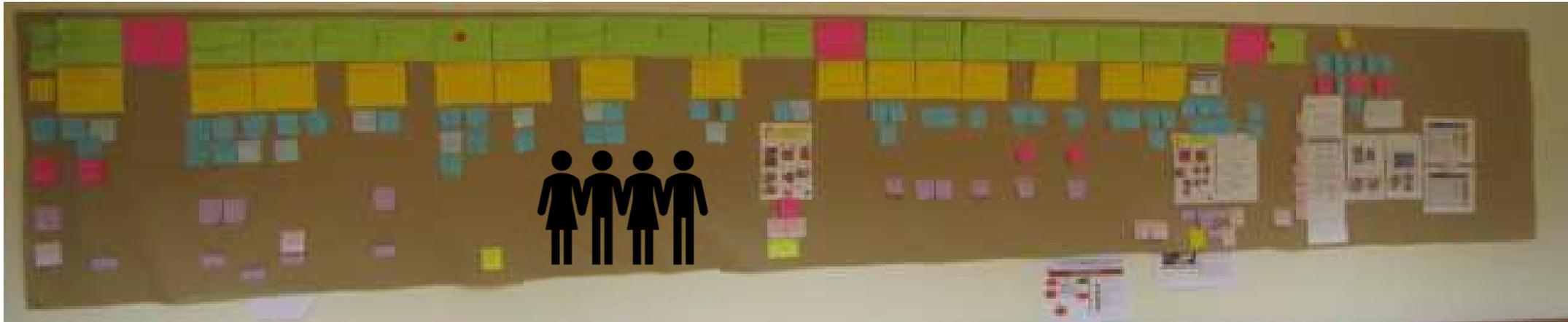
SENS **REGARDS**
CONDUITE
APP
CHANGEMENT
POSITION
SOLUTION
ACCORD
ACCEPTION
COMPROMIS
MUTUALISATION



DIAGNOSTIC CROISÉ « LEAN & SANTÉ »



- **VSM** = Value Stream Mapping – Cartographie du flux de valeur



OBVERSATION TERRAIN



VIDEO



ENTRETIEN INDIVIDUEL



Question JPR



Est-ce que vous avez rencontré des difficultés ?



1) LES REUSSITES ET LES DIFFICULTES RENCONTREES



Engagement de la direction

Moyens humains, matériels et organisationnels

Se donner du temps

Accepter de ne pas tout contrôler

Laisser des temps d'échange

Conserver une Neutralité

Modification Organisationnelle

Ouverture d'esprit

Question JPR



L'articulation des rôles au sein du projet :

Comment vous êtes vous répartis les rôles au sein de l'équipe projet ?

Comment fonctionne le binôme de pilotes ?

Points forts :

Apprentissage en cours de réflexion



2) LES RÔLES DE CHACUN



*Culture d'entreprise
d'amélioration
continue autour de
la **santé** et de la
performance*

Sponsors



Pilotes



Collaborateurs

*Complémentarité avec
des **fonctions** et des
compétences
différentes mais un
objectif commun
clairement identifié*



EXEMPLE D' ACTIONS MISES EN PLACE



actions

Ce qu'en pense les salariés

Changement de l'unité de suivi sur la ligne

« Il n'y a plus de stress. L'ordinateur compte pour nous quoi demander de plus ! » **K.M Contrôleuse**

« L'affichage en restant à produire c'est le top. On est préparée pour un changement de produits à venir. » **E.R Contrôleuse**

« Le fait de voir le nombre de bacs en réel nous permet d'anticiper la mise en place de nos palettes. C'est un vrai gain de temps. » **T.M Responsable d'unité préparation de commande**

« Il fallait vraiment faire quelque chose pour les épaules. On subissait, on devait réétiqueter plus de 30 bacs par jour ! On en réétiquette beaucoup moins aujourd'hui, c'est vraiment agréable. » **A.S Préparateur de commande**

Installation de signaux lumineux pour le changement de coupe

« Le bouton 2D est parfait plus besoin de crier, on tourne le bouton et l'opérateur arrête de dégraisser » **J.M Contrôleuse**

Installation de tapis anti-fatigue

« Les tapis anti – fatigue sont parfaits, disparitions des douleurs aux niveaux des jambes et du dos » **J.M Contrôleuse**

Des Résultats



Gain 1 point de rendement entre 2020 et 2021

Des salariés actifs dans la conduite du projet

Salariés volontaires dans la conduite de nos futurs projets



DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE SANTE ET PERFORMANCE SUR LE LONG TERME



En complément : la formation

2021-2022 Formation management et amélioration continue avec l'ensemble de l'encadrement

Construction de standards

Formation à l'application de ces nouveaux référentiels

En complément : retour d'expérience

Evolution des standards

Acceptation du changement



TRADIVAL



197 route de Charlieu
42300 Roanne

T. 04 77 72 28 28
F. 04 77 72 01 06

Sicarev.com



sicarev.com



Concilier amélioration continue et
Conditions de Travail pour
viser une **Performance Globale**



USINE DE CROLLES



Etude du poste '*Alimentation bouchons*'

Question 1 :

Laurent, vous êtes venu seul aujourd'hui mais vous avez-vous aussi travailler en binôme. Avant de rentrer dans le détail de l'action est ce que vous pouvez nous donner des éléments de contexte de ce projet ?



L'outil de production

Les enjeux du projet



- Effectif permanent usine : **130**, siège social/réseau : **210**
- Effectif saisonnier usine : **environ 60**
- Organisation du travail : **principalement du 3x8 en 5 jours**

Un enjeu de performance

Production annuelle : **107 Millions cols.**

Capacité totale de production : **90 ML.**



Suivre les cadences des 3 lignes pour une production à 300 bidons/min

Un enjeu de santé

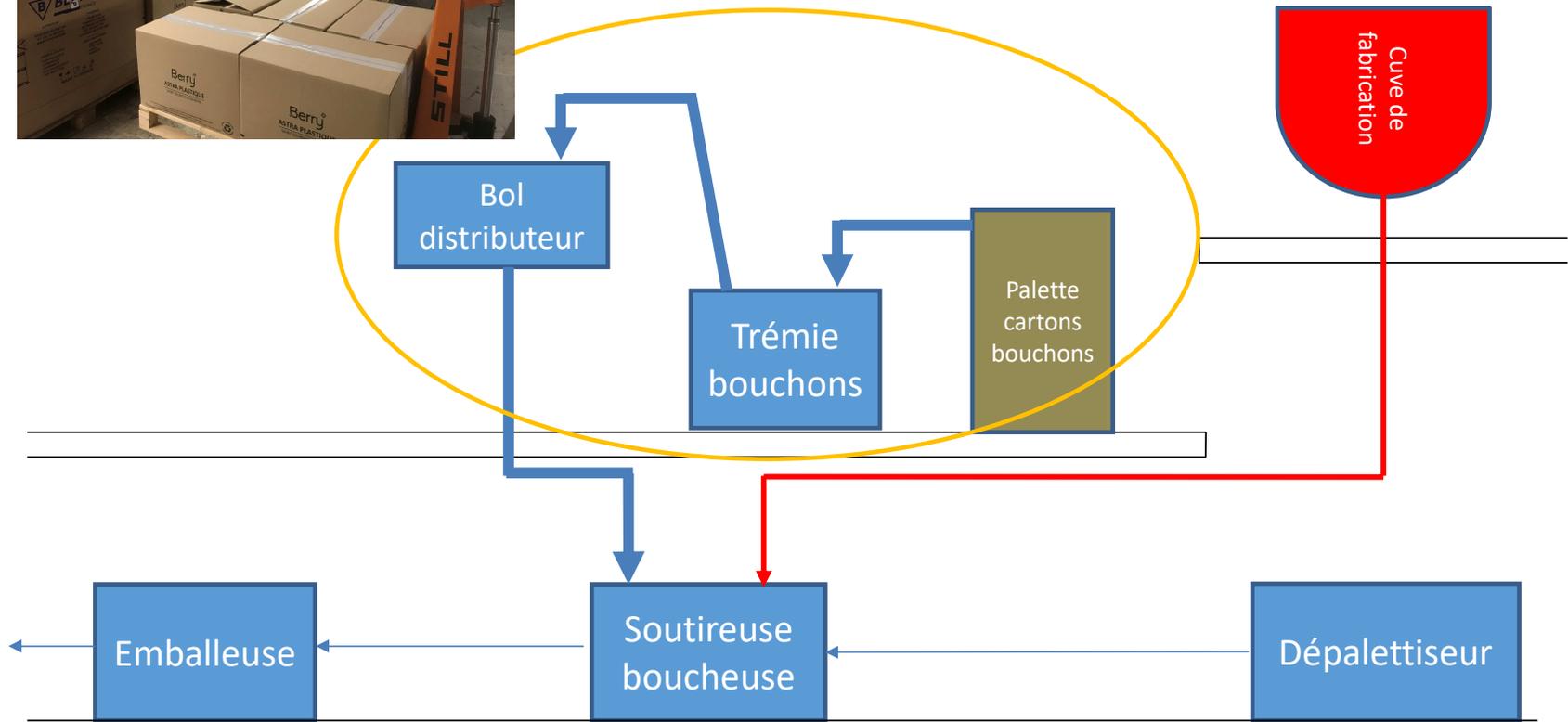
Poste peu attractif : **confié aux saisonniers dès que possible.**

Poste pénible : **côte élevée sur le document unique**



Passer les points rouges de la classification DUER en orange

Le poste bouchons



6 lignes de conditionnement
(cadences de production 12 000 à 17 000
cols/h/ligne) **290 recettes actives**





Les bouchons

OSCAR

860
bouchons /
cartons



1800
bouchons /
cartons



DRAGON

Palettes
de cartons



Octabin

15 000
bouchons /
octabin

Question 2:

Est-ce que vous pouvez nous dire comment vous avez organisé l'action du groupe de travail ?



Le groupe de travail

La recherche de solutions

Le binôme Lean et santé

- Responsable sécurité
- Coordinatrice Amélioration continue

2 opérateurs salariés permanents

Un chef d'équipe

Le chef de production **1^{ère} réunion**

- Présentation des objectifs du projet
- Présentation des données chiffrées
- Présentation des données visuelles (vidéos, photos)
- Résolution de problèmes = **Quels problèmes ?**
Invitation faite aux opérateurs à s'exprimer
Prise de notes et synthèse en relecture

2 et 3^{ème} réunions

Suivi du plan d'action . Démarche d'études, demandes de devis...



Les observations / l'analyse



Différents scénarios de production	Format	Nb Cartons sur 8 heures	Nb Cartons à l'heure	Fréquence (1 Car/toutes les mn)	Poids Carton Unitaire *	Toilage/jour		Fréquence (1 Car/toutes les mn)		Toilage/jour	
						kg/poste		kg/poste			
1	Ligne 1 60/75 cl - Dragon	46	6	10	13,3	612		3		1855	
	Ligne 3 60/75 cl - Oscar	111	14	4,3	11,2	1243					
2	Ligne 1 60/75 cl - Oscar	97	12	5	11,2	1086		2,5		2530	
	Ligne 3 60/75 cl - Oscar	111	14	4,3	11,2	1243					
3	Ligne 1 60/75 cl - Dragon	46	6	10	13,3	612		2,5		2520	
	Ligne 3 60/75 cl - Oscar	111	14	4,3	11,2	1243					
	Ligne 4 60/75 cl - Dragon	50	6,2	9,6	13,3	665					
4	Ligne 3 60/75 cl - Oscar	111	14	4,3	11,2	1243		2,2		2419	
	Ligne 4 60/75 cl - Oscar	105	13	4,6	11,2	1176					
5	Ligne 1 60/75 cl - Dragon	46	6	10	13,3	612		1,8		3031	
	Ligne 3 60/75 cl - Oscar	111	14	4,3	11,2	1243					
	Ligne 4 60/75 cl - Oscar	105	13	4,6	11,2	1176					
6	Ligne 1 60/75 cl - Oscar	97	12	5	11,2	1086		1,5		3506	
	Ligne 3 60/75 cl - Oscar	111	14	4,3	11,2	1243					
	Ligne 4 60/75 cl - Oscar	105	13	4,6	11,2	1176					

- Les déplacements nombreux et contraints
- Une contrainte temporelle aux machines
- La gestion des emballages (déchets) : cartons et scotch
- L'approvisionnement de la zone en palettes
- L'ergonomie de certaines tâches (nettoyage, circulation)



Un aspirateur portatif



Le scotch des cartons,



accès direct aux
bols de la ligne 3



le conditionnement
des bouchons en
octabin



Types d'actions

travailler à 2 lorsque 5 jours par
an (configuration très difficile)



proposer un autre modèle
de fiche d'enregistrement



téléphone, capteur de
présence de palettes



agrandissement de la trémie de la ligne
4, changement de la position des
commandes



La réalisation du plan d'action

- Pas de hiérarchisation, pas de choix
- Etude de faisabilité pour chacun des points



Presqu'un an pour réaliser l'ensemble du plan d'action

Quelques actions non réalisables, par exemple :

- Laisser un scotch papier sur les cartons (contraintes du prestataire qui récupère les cartons)
- Récupération de place de stockage (trop de changements en cascade)

Question 3 :

Est-ce que vous pouvez nous détailler des actions qui illustrent le lien entre les principes du lean et la prévention de la santé



Un exemple : les commandes

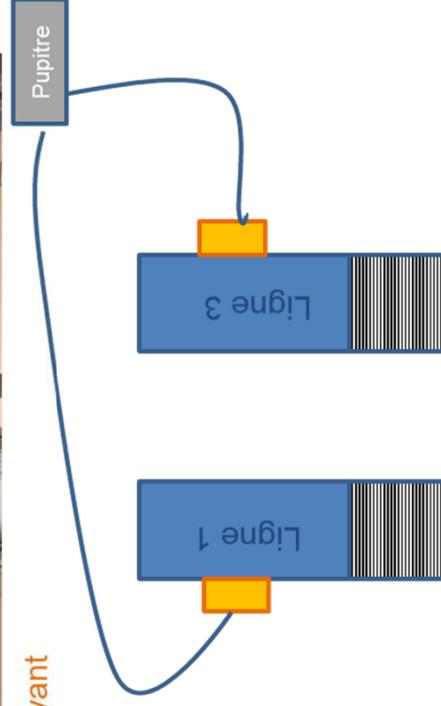
Constat : beaucoup de déplacements, les déplacements liés au fait que l'opérateur doit appuyer sur les commandes à chaque carton sont courts et avec un timing imposé



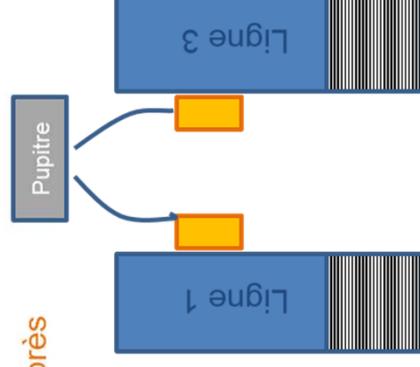
Lean : diminution de tâches à non valeur ajoutée

Santé : diminution des déplacements contraignants

Avant

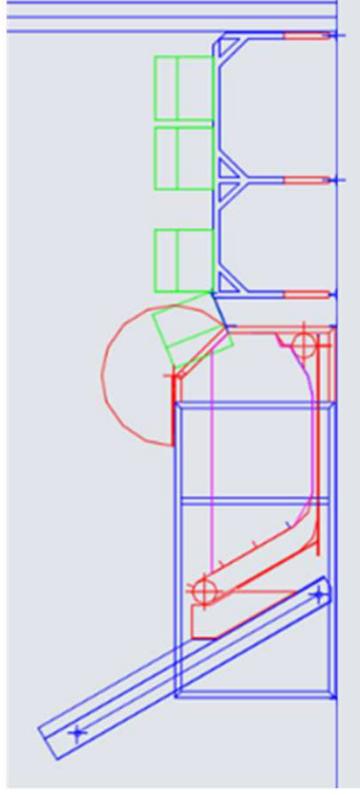


Après



Un exemple : augmentation de la capacité de la trémie

Constat : Première proposition des opérateurs tout en étant conscient des difficultés de réalisation



Lean : cadence future acceptable

Santé : diminution des contraintes liée à la machine, augmentation du nombre de cartons manipulés

De l'idée à la réalisation : plusieurs mois pour :

- envisager plusieurs solutions techniques
- présenter la solution à la direction et obtenir le budget
- diminuer le coût en faisant appel à des étudiants
- Programmer les travaux qui immobilisent la ligne

Questions / réponses



LEAN & SANTE

www.agis-sa.fr



Fabrication de produits traiteurs asiatiques

200 salariés

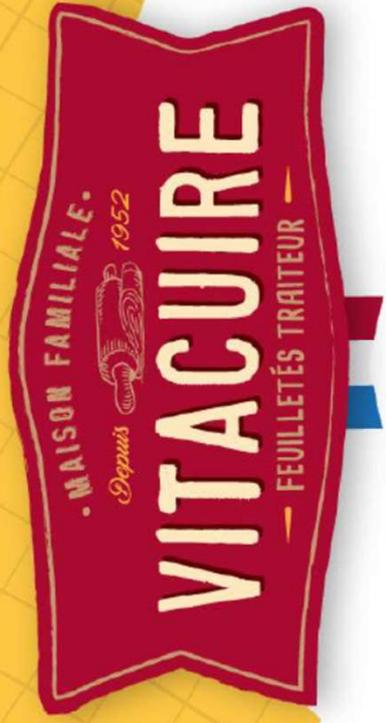
Groupe LDC

Ligne de conditionnement et mise en cartons

Objectif :

- Augmenter la capacité et la fiabilité de la ligne.
- Améliorer les conditions de travail.





Lean & Santé



Lean & Santé

150 salariés à Meyzieu Feuilletés surgelés

Ligne de conditionnement des paniers (mise en étui de 4 paniers).

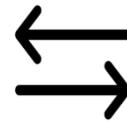
Objectif : Diminuer la pénibilité au poste et l'attractivité au poste et profiter d'un changement demandé par un client pour améliorer le poste.



Lean & Santé : des principes clés

Implication forte de la direction

Enjeux performance



Enjeux santé

Posture d'écoute



Disponibilité des
équipes pour travailler
en mode chantier



Sponsor
Implication dans la démarche

Pilotage par un binôme

Responsable méthode
Amélioration Continue
Production



Responsable Santé Sécurité
Ergonome
Représentant du personnel



Complémentarité



Partage des outils
d'analyse des situations



Diagnostic croisé

Analyse des situations



Comparer travail
théorique et travail
réel



Recueillir des données
factuelles relatives à la santé
et à la performance
Identifier les signaux faibles



Croiser différents
points de vue:
client, responsable
production, qualité



Observer les
salariés dans
leur situation de
travail



S'entretenir avec les
personnes au poste
qui expliquent les
« façon de faire »



Révéler des situations à améliorer du point de vue de
la santé/conditions de travail ou à ne pas dégrader

Fonctionnement en mode CHANTIER

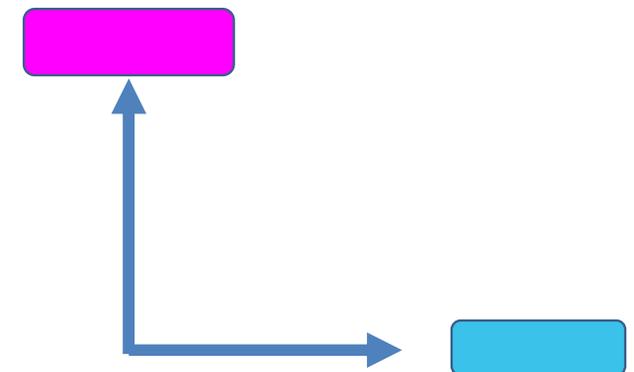
Analyse des situations

VSM Lean & Santé : à réaliser en mode chantier avec l'équipe projet



 POINTS de TENSION :
santé physique & mentale

 GASPILLAGES

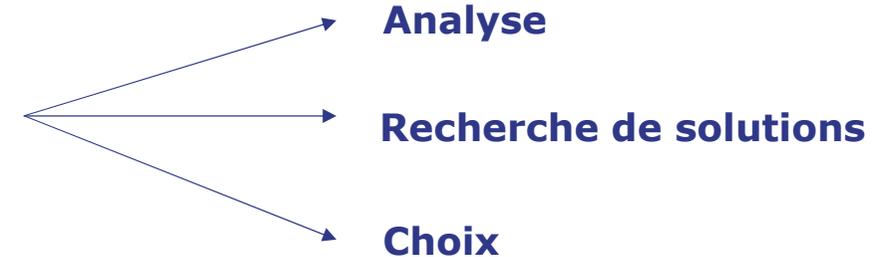


Participation active des salariés



Présence d'opérateurs dans le groupe de travail

Entretiens individuels ou collectifs

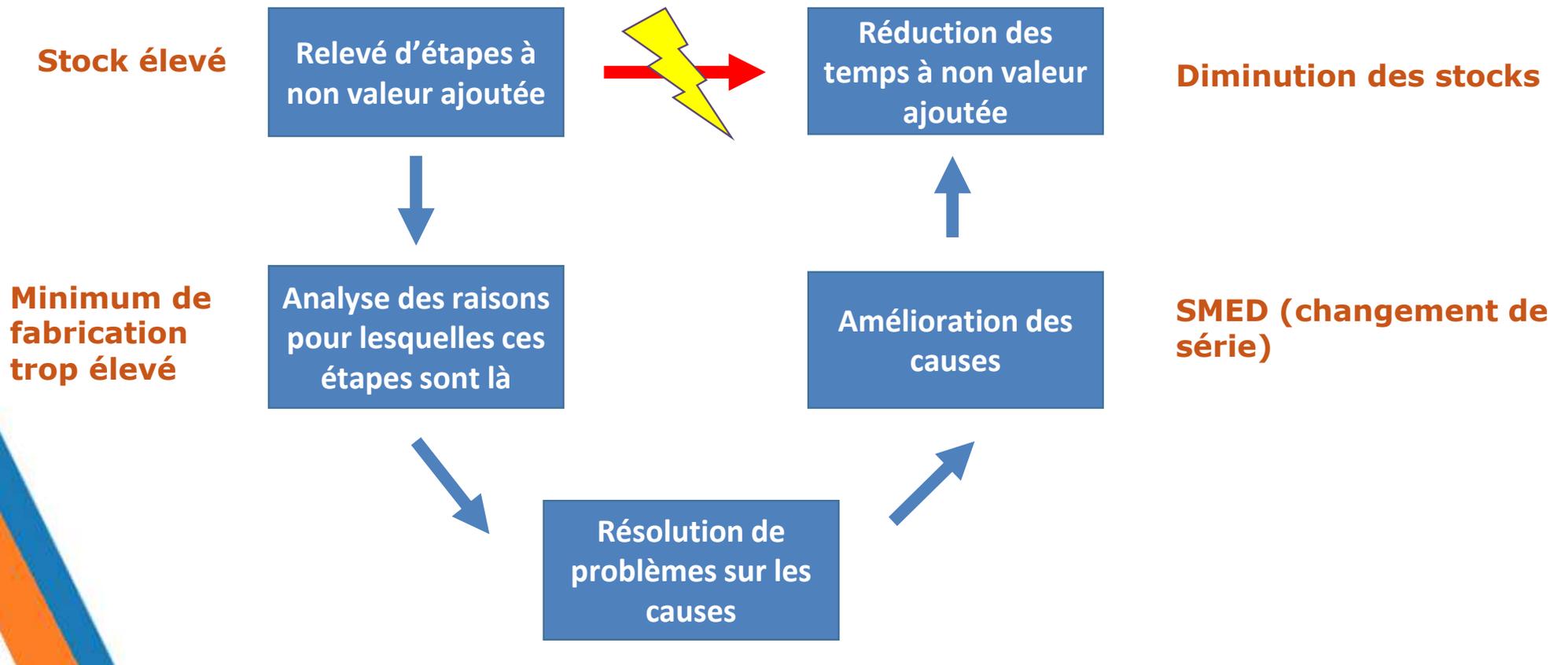


Implication des représentants du personnel : CSE, CSSCT



Trouver les modalités de participation des salariés adaptées à l'entreprise

Résolution des problèmes jusqu'aux causes racines



Standardisation sans Uniformisation

Standardisation

Marge de manœuvre



Quelle origine des variabilités?
Lesquelles sont internes au système?
Lesquelles à réduire ou maîtriser?

Des objectifs à rapprocher :



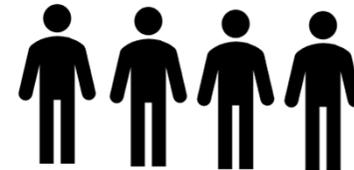
Qualité empêchée / Muda



Satisfaction du travail bien fait / Excellence



Uniformisation



Travail bien fait



+

Satisfaction client



+

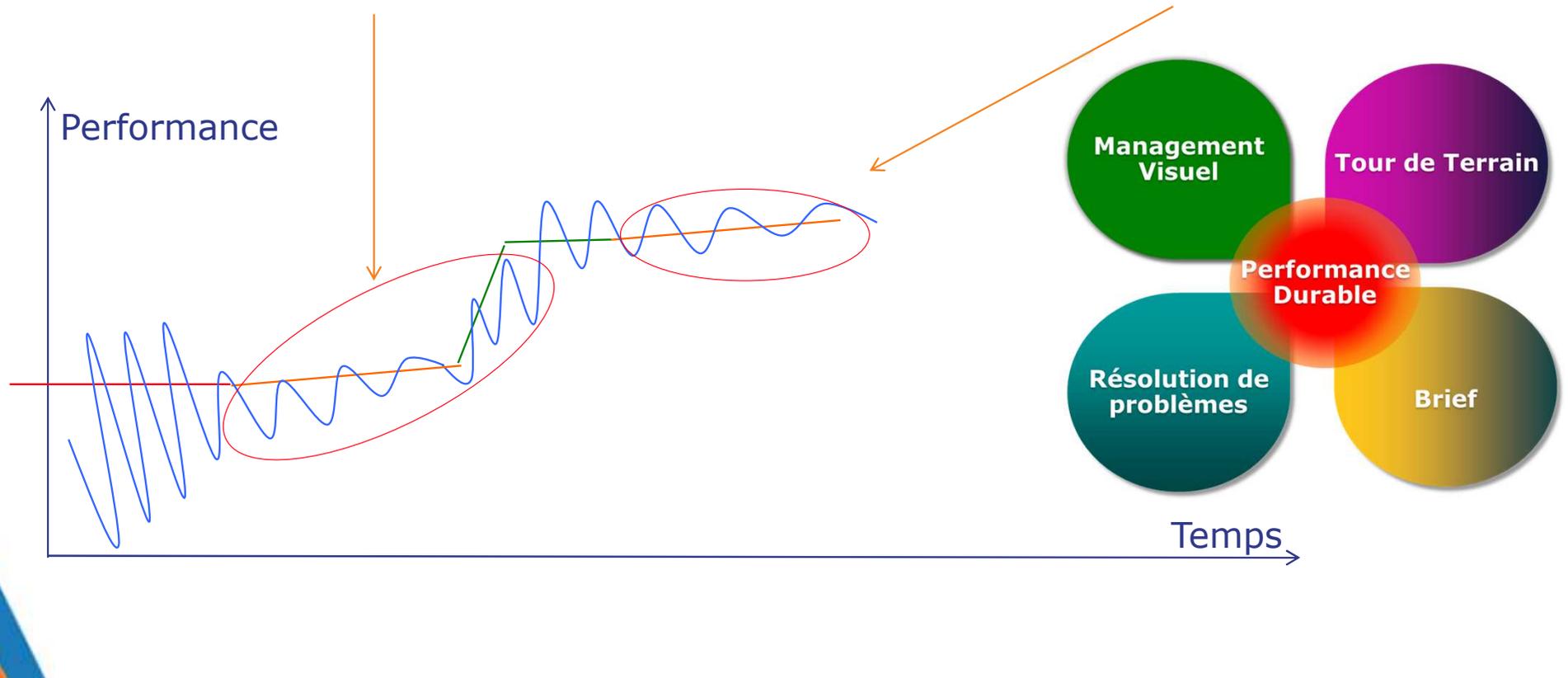
Performance économique



Vitesse de déploiement

**Progresser par percée :
mode chantier**

**Pérenniser et progresser :
standards managériaux Lean & Santé**



Apprentissages



- ▶ L'apprentissage pour chaque membre du groupe
- ▶ Le travail en transversalité (qualité, achats, finance...)
- ▶ La coopération pendant le projet et comme facteur favorisant la santé et la performance



Vos questions ?

Suite et perspectives...

- **Colloque**



- **Bonnes pratiques et recommandations**

Vous êtes intéressé ?

Contactez nous!

- **Françoise MOLEGNANA**
f.molegnana@comite-arag.fr



- **Marjorie POUPET RENAUD**
marjorie.poupet-renaud@carsat-ra.fr



- **Valérie DEMONTE**
vdemonte@isara.fr



- **Jean Philippe RADIX**
jp.radix@ligne-bleue.com

