ILS L'ONT FAIT

IAA TÉMOINS

RÉDUIRE SES COÛTS, SES PERTES ET GASPILLAGES ALIMENTAIRES

FICHES ACTIONS

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

COOP DE FRANCE une force en mouvement
ania Association Nationale des Industries Alimentaires
ilec

Ce document est édité par l'ADEME

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

Coordination technique :
Pierre GALIO, Antoine VERNIER, Laurence GOUTHIERE
ADEME, service Consommation et Prévention

Suivi d'édition : Agnès HEYBERGER-PAROISSE,
ADEME, service Communication et Formation des Professionnels

Réalisation de l'étude :
ICARE & Consult, Phénix et Artésial

Crédit photo : AdobeStock

Création graphique : A4 éditions

Brochure réf. 010837

ISBN numérique : 979-10-297-1323-1

Dépôt légal : ©ADEME Éditions, Février 2019

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 L 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du 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.

L'objectif de l'opération « IAA témoins : moins de gaspillage alimentaire pour plus de performance ! » est de démontrer que les industries agroalimentaires peuvent réduire leurs pertes alimentaires tout en faisant des économies financières. Pour cela l'étude, menée par Icare & Consult, Phénix et Artésial, s'est appuyée sur les résultats d'expérimentations menées sur 19 sites témoins[1].

L'opération s'est déroulée en quatre phases : le recrutement des entreprises témoins, le travail avec les sites sélectionnés, la capitalisation et la valorisation des résultats de l'opération. L'accompagnement des entreprises a été réalisé en 2018.

Le recrutement des IAA témoins

Dans un premier temps, un appel à candidatures ainsi que des documents de communication ont été réalisés. Une plateforme internet a été mise en place (afin de fournir différentes informations et recueillir les candidatures.

19 sites ont été initialement sélectionnés, représentatifs des différents critères de logistique, transformation, production, labels, saisonnalité, etc. Il faut noter néanmoins l'absence de certaines régions (Normandie, Ile-de-France) et une sous-représentation des coopératives.

Le diagnostic initial sur site

Un diagnostic initial a été réalisé sur chacun des sites, dont les objectifs étaient les suivants :

- Évaluer le poids des pertes et du gaspillages alimentaires (tonnes/an).
- Calculer le coût complet de ces pertes et gaspillages, c'est-à-dire la somme des coûts matières, énergétiques, humains et de gestion des déchets.
- Calculer les impacts environnementaux de ces pertes et gaspillages.
- Appréhender les causes de ces pertes et gaspillages et les initiatives existantes afin de proposer des actions pertinentes et efficaces.

Des choix méthodologiques notables pour le déroulement des diagnostics

- Le choix méthodologique a été fait de se focaliser uniquement sur une ou deux lignes de production afin d'être plus précis dans l'identification des sources de pertes et gaspillages, et pour faciliter ensuite l'élaboration du plan d'actions. Ce choix, qui permet un chiffrage exhaustif des sources de pertes et un calcul du coût complet apporte ainsi une réelle valeur ajoutée aux sites témoins. Par ailleurs, la délimitation du périmètre à une ou deux lignes de production permet également de concentrer les efforts du site témoin lors du choix des actions, et de maximiser ainsi les chances de réussites de l'opération.
- Le choix a également été fait de privilégier l'exhaustivité à la précision lors du chiffrage des pertes et gaspillages alimentaires. Ce choix, motivé par l'existence de nombreuses données, implique la mobilisation de données existantes et la réalisation d'estimations pour les données manquantes éventuelles. La réalisation de mesures supplémentaires aurait été particulièrement chronophage pour l'ensemble des sites, sans pour autant apporter une réelle valeur ajoutée aux analyses.

(1) 19 sites ont fait l'objet d'un diagnostic et d'un suivi de la mise en œuvre du plan d'actions.
Un site a fermé à la fin de l'opération et n'est pas présenté dans les fiches.

L'élaboration du plan d'actions

Sur chacun des sites témoins, des échanges avec les équipes ont permis de définir des actions à mettre en œuvre pour agir sur les sources de pertes et de gaspillages alimentaires identifiées lors du diagnostic.

Des actions spécifiques ont été proposées pour les sources de pertes principales uniquement, et non pour l'ensemble des sources de pertes, car il est apparu plus pertinent d'établir un plan d'actions restreint (entre 3 et 10 actions) pour en faciliter la mise en œuvre par les sites témoins.

Les actions ont été le plus souvent proposées par les sites eux-mêmes et non imposées en privilégiant les actions à faible coûts d'investissement. Ce système permet une meilleure appropriation et un taux de succès plus important. En effet, les sites sont plus à même de mener à bien une action si cette dernière a été identifiée et dimensionnée en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes (faisabilité, timing, coûts…).

Deux grands types d'actions ont été identifiés au sein des plans d'actions :

- les actions de **réduction** des pertes et gaspillages alimentaires,
- les actions d'amélioration de la **valorisation** des pertes et gaspillages alimentaires.

La démarche a été dans un premier temps de recenser et de caractériser les pistes d'actions pré-identifiées lors des visites sur sites, et d'approfondir ces pistes avec les sites témoins afin d'identifier les plus pertinentes au regard des gains potentiels et de leurs faisabilités.

Dans un second temps, la compilation et la mise en forme des propositions ont permis d'élaborer une première version du plan d'actions, qui a pu être présentée aux différents sites témoins.

Le plan d'actions a évolué au cours de l'opération (9 mois) : certaines actions ont évolué après avoir été confrontées à la réalité du terrain, de nouvelles actions potentielles ont émergé et certaines ont été abandonnées car non réalisables dans les temps impartis de l'étude ou rencontrant des difficultés techniques majeures (investissement trop important par exemple).

Des plans d'actions ont émergé **dix types d'actions** :

- Optimisation des process de fabrication
- Recherche de nouvelles voies de valorisation
- Investissement matériel
- Amélioration du suivi et du pilotage des pertes alimentaires
- Travaux de maintenance
- Optimisation des prélèvements et exigences qualité
- Sensibilisation et formation du personnel
- Optimisation de l'ordonnancement
- Approfondissements du diagnostic (causes, quantification…)
- Remise en cause des exigences clients

Le suivi et le pilotage de la mise en œuvre du plan d'actions

Le suivi et le pilotage de la mise en œuvre du plan d'actions a permis de s'assurer du bon déroulement de la mise en place des actions dans les sites témoins et si besoin de les réorienter. De plus, ce suivi a permis de collecter régulièrement les résultats.

- Un tableau de bord a été élaboré suite à la définition du plan d'actions et des indicateurs de suivi avec chacun des sites témoins. Cet outil a permis à chaque site de rendre compte régulièrement de l'avancement des actions composant son plan personnalisé. De même, il permettait à chaque pilote de saisir dans l'outil les résultats obtenus et d'effectuer un suivi régulier indépendamment des échanges téléphoniques avec le groupement de consultants.
- Les échanges téléphoniques réguliers (1 à 2 fois par mois) ont permis de maintenir le contact avec chacun des sites, de s'assurer de l'avancement de la mise en œuvre des actions, voire de réorienter les plans d'action de certains sites.
- Un bilan final complet incluant les volumes, les coûts complets et les impacts GES au bout de 9 mois a été réalisé et restitué sur site avec l'ensemble des parties prenantes internes mobilisées.

Pour capitaliser et porter à connaissance les retours d'expérience de cette opération, deux recueils de fiches ont été réalisés :

IAA témoins : Réduire ses coûts, ses pertes et gaspillages alimentaires ! FICHES ENTREPRISES
18 fiches – ADEME, réf 010689 - www.ademe.fr/mediatheque

IAA témoins : Réduire ses coûts, ses pertes et gaspillages alimentaires ! FICHES ACTIONS
10 fiches – ADEME, réf 010837 - www.ademe.fr/mediatheque

SOMMAIRE

Optimisation des process ..... Action n° 1

Recherche de nouvelles voies de valorisation ..... Action n° 2

Investissements matériels ..... Action n° 3

Amélioration du suivi et du pilotage des pertes ..... Action n° 4

Travaux de maintenance ..... Action n° 5

Optimisation des prélèvements et exigences qualité ..... Action n° 6

Sensibilisation du personnel et formation ..... Action n° 7

Optimisation de l'ordonnancement ..... Action n° 8

Approfondissement du diagnostic ..... Action n° 9

Remise en cause des exigences clients ..... Action n° 10

Fiche action n°1 : Optimisation des process de fabrication (sans investissement)

Description de la catégorie

Les diagnostics ont mis en exergue des processus de fabrication très bien maîtrisés et souvent optimisés. Néanmoins, il arrive que certains processus mis en œuvre depuis de nombreuses années ne soient pas les plus optimisés au regard des enjeux du gaspillage alimentaire. La quantité de pertes peut parfois être importante par manque d'optimisation de ces processus (de l'ordre de plusieurs dizaines voire centaines de tonnes par an sur les lignes de fabrication). Des actions permettant l'optimisation de ces process ont été mis en place par les différents sites témoins, de façon relativement aisée et la plupart du temps avec succès. Plus précisément, il est ici question d'actions de modification des processus de fabrication, de stockage des matières premières, de conditionnement des produits finis ou encore d'adaptation de certaines étapes de production.

Avantages	Points de vigilance
Les gains économiques peuvent être importants et aller au-delà de la réduction des pertes et du gaspillage alimentaire : des gains de productivité peuvent être significatifs.	L'optimisation des process de fabrication nécessite souvent un long travail avec l'ensemble des parties prenantes au sein de l'entreprise (opérateurs, contrôleur de gestion, hygiène et sécurité, …). Les résultats ne sont pas toujours immédiats et nécessitent un temps de « rodage ».

Site témoin	Descriptifs de l'action	Rentabilité	Potentiel de réduction du GA	Difficulté de mise en œuvre
Charles Faraud	Optimiser le raffinage des pommes en changeant plus régulièrement les grilles de raffinage	+	+++	Quelques difficultés dans la mise en place pour maintenir la périodicité de 3 mois entre chaque changement
Charles Faraud	Optimiser le réglage de la désaération au niveau de l'étape de fabrication	++	+++	Du temps humain pour les réglages à prévoir
Soup'Idéale	Arrêter d'éplucher certains légumes	++	+++	Nécessité de validation de la qualité pour garantir les qualités organoleptiques du produit
Limagrain Céréales Ingrédients	Optimiser les 1er cartons écartés en début de production	+	+++	Aucune difficulté
Euralis	Réduire les pertes liées à l'ablation des hématomes en formant les opérateurs	+++	+	Tri des matières compliqué et difficulté à valoriser les parties nobles

Fiche action n°2 : Recherche de nouvelles voies de valorisation des pertes et du gaspillage alimentaires

Description de la catégorie

Au-delà de la réduction directe des pertes et du gaspillage alimentaire, la recherche de nouvelles voies de valorisation est indispensable. Il n'est pas toujours possible de réduire de façon significative l'ensemble des pertes. Il est cependant souvent possible d'améliorer significativement leur valorisation. Dans un premier temps, les pertes alimentaires doivent être valorisées dans des filières destinées à l'alimentation humaine (dons, déclassés, déstockage, co-produits…). Dans le cas où cela n'est pas possible, les filières destinées à l'alimentation animale, puis la valorisation énergétique (compostage, méthanisation…), peuvent être considérées. D'autres filières plus innovantes sont également envisageables (entomoculture*).
Ces actions ont pour objectif d'éviter au maximum les déchets et l'envoi des pertes matières en déchets non-dangereux ou stations d'épuration.

Avantages	Points de vigilance
La réduction des coûts peut être importante. En effet, il est possible de remplacer une dépense liée à la gestion des pertes en externe, par une recette liée à la valorisation des pertes dans des filières d'alimentation humaine ou animale par exemple.	Ces actions ne réduisent pas les pertes directement et peuvent éventuellement freiner la mise en place d'actions de réduction directe dans le cas de gains économiques importants.

*L'entomoculture est la culture des insectes destinée à l'alimentation humaine ou animale.

Site témoin	Descriptifs de l'action	Rentabilité	Potentiel de réduction du GA	Difficulté de mise en œuvre
Aquitaine Légumes Surgelés	Développement d'une filière de valorisation innovante en entomoculture	+++	/	Peu de filière de ce type pour le moment, mais en développement.
Charles Faraud	Amélioration de la valorisation des pertes matières dans les contenants pleins en déconditionnant et en consolidant une filière de compostage	++	/	La nécessité de trouver des solutions pour le déconditionnement et l'identification d'une filière de compostage n'est pas toujours facile
Eyguebelle	Suivre de manière plus précise le don et augmenter les quantités concernées. Mettre en place les démarches pour la défiscalisation.	+++	+++	Aucune difficulté
Labeyrie	Développement des filières de revalorisation en consommation humaine en anoblissant la pulpe de poisson	+++	+++	Des investissements importants sont nécessaires pour la mise en place d'une nouvelle activité
Limagrain Céréales Ingrédients	Commercialisation plus large des essais R&D en déclassé	+++	++	Aucune difficulté
Nestlé SITPA	Envoi des pertes matières non-emballées en méthanisation chez un agriculteur	+	/	Difficulté pour identifier une filière de méthanisation dans un périmètre restreint autour du site

Fiche action n°3 : Investissements matériels

Description de la catégorie

L'investissement dans de nouveaux équipements est parfois indispensable afin de réduire certaines sources de pertes et de gaspillages alimentaires. Cet investissement peut être multiple : moderniser des installations, ajouter des éléments permettant la réduction de pertes matière, ajouter des éléments pour améliorer la valorisation…
On retrouve dans cette catégorie d'actions des investissements dans du petit matériel, de l'ordre de quelques centaines ou milliers d'euros, jusqu'à des investissements importants de plusieurs dizaines ou centaines de milliers d'euros. Les investissements matériels permettent parfois d'aller au-delà de la seule réduction des pertes matières. En effet, des améliorations de cadencement, de productivité ou de rendement sont envisageables.

Avantages	Points de vigilance
Ce type d'action permet une réduction directe et potentiellement importante des pertes. Elles peuvent également permettre une valorisation des pertes matières, grâce à la récupération des pertes et à leur valorisation vers des filières d'alimentation animale ou de valorisation énergétique dans certains cas.	Les investissements matériels peuvent être lourds : ils nécessitent une étude approfondie avant d'engager des dépenses importantes, pour garantir la réduction directe des pertes matières et du gaspillage alimentaire.

Site témoin	Descriptifs de l'action	Rentabilité	Potentiel de réduction du GA	Difficulté de mise en œuvre
Cité Gourmande	Installation d'une nouvelle friteuse pour réduire les pertes de graisse et d'huile et augmenter le rendement	++	++	Investissement lourd de plusieurs centaines de milliers d'euros
Jacquet 2000	Changer un jeu de moules pour réduire la taille des talons exclus au tranchage	++	+++	Aucune difficulté
Excellence Chocolaterie	Investissement dans une « petite cuisine » pour adapter l'outil de production à la taille des ordres de fabrication (OF)	+	++	Nécessite un temps de conception et d'installation important
Nestlé SITPA	Mise en place de turbidimètres pour optimiser les pousses à l'eau et récupérer la matière encore utilisable	+	+++	Nécessite des contrôles au niveau de l'hygiène et la qualité, puisqu'il existe une surface en verre sur les outils de mesures
Société fromagère du Livradois	Changement de jeux de moules pour éviter les non-conformités d'aspect	+++	+	Aucune difficulté

Fiche action n°4 : Amélioration du suivi et du pilotage des pertes

Description de la catégorie

Les diagnostics ont révélé des manques importants dans le suivi d'indicateurs déjà mis en place, et dans le pilotage des pertes. Certaines entreprises ayant déjà mis en place des indicateurs de suivi, n'ont pour autant pas d'outil de pilotage des pertes approprié.
Les actions mises en place dans cette catégorie peuvent consister en la mise en place de tableaux de bord de suivi, d'indicateurs plus pertinents, de groupes de travail internes…
Ces actions ne permettent pas directement une réduction des pertes, mais favorisent la réussite des autres actions par leur transversalité et l'implication de l'ensemble des parties prenantes.

Avantages	Points de vigilance
Ces actions permettent d'impliquer pleinement les parties prenantes internes et externes. Le suivi et le pilotage des pertes matières permettent de consolider le diagnostic et de pouvoir mieux agir sur les sources de pertes et gaspillages.	Ces actions ne permettent pas à elles seules de réduire les pertes et gaspillages alimentaires.

Site témoin	Descriptifs de l'action	Rentabilité	Potentiel de réduction du GA	Difficulté de mise en œuvre
Cepasco Spigol	Optimiser l'organisation et le pilotage des pertes matières à la réception en pesant les quantités de matières entrantes	++	+	Difficulté de calibrage des fourches peseuses
Charles Faraud	Améliorer le suivi et le pilotage des pertes matières en définissant des nouveaux indicateurs et organiser des points hebdomadaires pour échanger sur les pertes matières	/	/	Organiser un groupe de travail est parfois difficile à caler dans les emplois du temps de chacun
Mademoiselle Desserts	Analyser les non-conformités au niveau de la ligne pate à choux pour déterminer les causes et les solutions à apporter au niveau de la recette	/	/	Nécessite du temps et des travaux au niveau des essais R&D pour optimiser la recette après analyse du suivi des non-conformités
Société fromagère du Livradois	Suivi précis des non-conformités d'aspect (quantités, origines) et mise en place d'un point hebdomadaire pour analyse et mise en place de solutions adaptées	/	/	/

Fiche action n°5 : Travaux de maintenance

Description de la catégorie

Les problèmes mécaniques ou le dérèglement de certains éléments de la chaîne de fabrication sont une des sources récurrentes de pertes et de gaspillages alimentaires. Les opérations de maintenance sont souvent critiques pour les sites. La prise en charge des problèmes techniques de façon préventive via la mise en place de contrôles récurrents ou de petits travaux préventifs font partie des solutions permettant de réduire sur le long terme les pertes et le gaspillage alimentaire, mais également d'éviter d'autres problèmes techniques, plus coûteux pour l'entreprise.

Avantages	Points de vigilance
La prise en charge, le plus en amont possible, des sources de pertes et gaspillages alimentaires permet de réduire les pertes sur le long terme. Ces actions vont au-delà de la seule réduction des pertes en permettant de travailler plus largement sur l'efficacité des chaînes de fabrication.	Ces actions sont chronophages et peuvent, lorsqu'elles ne sont pas prises en charge par des opérateurs dédiés, représenter une tâche supplémentaire à assumer par les opérateurs sur la chaîne d'approvisionnement (ce qui n'est pas toujours simple à intégrer aux tâches quotidiennes).

Site témoin	Descriptifs de l'action	Rentabilité	Potentiel de réduction du GA	Difficulté de mise en œuvre
Crêperie Jarnoux	Mise en place plus de maintenance préventive sur les étaleurs et les convoyeurs des rotofours afin de résoudre les problèmes d'étalage ainsi qu'au niveau des rotofours	+	+++	Mise en place d'une procédure interne de suivi de la maintenance et temps passé supplémentaire pour la maintenance préventive important
Mademoiselle Desserts	Développement de la fonction maintenance dans l'usine pour diminuer le taux de panne et améliorer la gestion des arrêts technique sur le plan organisationnel entraînant une réduction des pertes	++	++	Embauche d'un opérateur dédié à la maintenance
Soup'Idéale	Développer la maintenance et la prévention afin de réduire les pertes de stérilisation et/ou d'accélérer la réaction en cas de panne	++	++	Temps et pédagogie pour la responsabilisation des équipes de production et le suivi des non-qualité en réunion quotidienne

Fiche action n°6 : Optimisation des prélèvements et exigences qualité

Description de la catégorie

Les prélèvements pour contrôle qualité représentent une part non négligeable de gaspillages alimentaires, qu'il convient de minimiser sans pour autant prendre le risque de détériorer la qualité des contrôles. De même, un autre levier de réduction des pertes et gaspillages alimentaires est d'optimiser les exigences de qualité quand cela est possible en alimentant les réflexions pour éviter d'écarter des lots qui ne correspondraient pas à certaines exigences qualités trop restrictives.

Avantages	Points de vigilance
Des leviers d'actions permettent des réductions immédiates de pertes et gaspillages alimentaires. Ces actions permettent également de lancer des travaux plus larges sur des exigences qualités pouvant être trop restrictives.	Des actions parfois lourdes à mettre en œuvre car nécessitant de nombreux tests, du temps et la validation du service qualité.

Site témoin	Descriptifs de l'action	Rentabilité	Potentiel de réduction du GA	Difficulté de mise en œuvre
Alpina Savoie	Réduire le nombre de sacs écartés en début de conditionnement et définir avec le service qualité la quantité de produit à écarter.	+++	++	Faire passer les nouvelles consignes et s'assurer de la mise en place effective
Crêperie Jarnoux	Optimiser les pesages qualité et réduire le nombre de galettes à peser au manège sans entraîner d'impact au pliage	++	+	Un temps important pour la mise en œuvre et un suivi nécessaire pour éviter les risques de non qualité en aval
Jacquet 2000	Réduire les quantités conservées en échantillothèques en définissant des nouveaux standards pour les produits Jacquet et lancer les réflexions sur les exigences clients pour les autres produits	++	+	Des difficultés pour obtenir l'accord des clients lorsque fabrication pour d'autres marques
Le comptoir Meunier	Etudier la possibilité de réduire les quantités nécessaires au rinçage et étudier la possibilité de rincer avec le produit de l'ordre de fabrication (OF) suivant	+++	++	Coûts non négligeables pour les analyses sur les problèmes d'allergènes

Fiche action n°7 : Sensibilisation et formation du personnel

Description de la catégorie

Certaines sources de pertes et de gaspillages alimentaires sont la conséquence de mauvaises manipulations ou encore de mauvaises habitudes prises par les opérateurs dans leur travail. La sensibilisation et la formation du personnel sont un moyen efficace pour corriger certaines pratiques engendrant des pertes alimentaires. De plus, la sensibilisation aux enjeux du gaspillage permet d'impliquer l'ensemble du personnel et de favoriser leur appropriation des actions mises en place pour une meilleure efficience.

Avantages	Points de vigilance
La montée en compétences des collaborateurs sur les enjeux des pertes et gaspillages alimentaires permet de les impliquer davantage et d'assurer la mise en œuvre optimale des actions de réduction ou de valorisation des pertes matières.	Il est parfois difficile de former de façon efficace les opérateurs dans le cadre de certaines activités ayant recours à du travail d'intérimaire pour absorber l'augmentation d'une charge de travail saisonnière.

Site témoin	Descriptifs de l'action	Rentabilité	Potentiel de réduction du GA	Difficulté de mise en œuvre
Limagrain Céréales Ingrédients	Partage des résultats du diagnostic des pertes et gaspillages alimentaires avec les opérateurs pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux enjeux du gaspillage alimentaire	/	/	Du temps de préparation est nécessaire et il est indispensable de trouver les bons éléments de langages pour faire passer les messages
Nestlé SITPA	Sensibiliser le personnel à propos des pertes et gaspillages alimentaires et inculquer une culture de la réduction des pertes alimentaires sur le site	/	/	Du temps de préparation est nécessaire ainsi qu'un un temps important avec le personnel pour échanger sur les enjeux du gaspillage alimentaire
Société fromagère du Livradois	Sensibiliser le personnel au pressage correcte des fromages au niveau de la presse manuelle, lorsque mal pressés avec la presse automatique	+++	+++	Aucune difficulté
Jean-François Furic SAS	Sensibilisation par balisage avec tutoriel des sardines à jeter et celles à ne pas jeter	++	++	Du temps de mise en place et de suivi

Fiche action n°8 : Optimisation de l'ordonnancement

Description de la catégorie

L'enchaînement des différents produits sur les lignes de production peut être source de pertes et gaspillages : si cela n'est pas optimisé, il est souvent nécessaire de nettoyer davantage les lignes de production et de multiplier les débuts et fins de production qui engendrent des pertes et du gaspillage.
Il s'agit de rationaliser l'ordonnancement afin de permettre un enchaînement plus cohérent entre les types de produits et de minimiser les pertes, en augmentant la taille des ordres de fabrication (OF) ou en enchaînant deux produits similaires pour réduire la nécessité de nettoyage.

Avantages	Points de vigilance
Au-delà de la réduction des pertes, des gains de productivité importants sont envisageables et ont été identifiés au sein de certaines entreprises (moins de manutention lors d'ordres de fabrication (OF) plus grands et gain de productivité et cadence).	Il n'est pas toujours possible de modifier les enchaînements sur la ligne de production selon les contraintes technique rencontrées. De même, il est parfois compliqué d'agir sur la taille des ordres de fabrication (OF) puisque très dépendant des clients.

Site témoin	Descriptifs de l'action	Rentabilité	Potentiel de réduction du GA	Difficulté de mise en œuvre
Alpina Savoie	Optimiser l'ordonnancement pour éviter tout risque de pertes de matières premières au niveau du stockage en silo afin d'éviter les colmatages.	+++	+++	La mise en place d'un suivi précis et le contrôle de la bonne mise en application des consignes est relativement chronophage et dépendant de la personne en charge
Alpina Savoie	Augmenter la taille des lots et améliorer les enchaînements sur la ligne de production en ne lançant que des ordres de fabrication (OF) de 10 tonnes minimum.	+	+	Réunion à organiser avec le responsable ordonnancement pour valider la faisabilité
Excellence Chocolaterie	Limiter les pertes liées au changement de série en multipliant les clients pour des petites commandes d'un même produit.	+++	++	La mutualisation des commandes clients n'est pas toujours possible et tout dépend de l'étendue de la gamme de produits proposée
Mademoiselle Desserts	Rationaliser le portefeuille produits pour réduire le nombre d'enchaînements dans l'ordonnancement qui engendre des pertes sur le début et fin de production (démarrage et arrêt du four)	+	++	Un temps important pour rationaliser un portefeuille produits très importants (plusieurs centaines de références)

Fiche action n°9 : Approfondissement du diagnostic

Description de la catégorie

Lors des différents diagnostics, une cartographie des sources de pertes et gaspillages alimentaires a été réalisée pour chacune des lignes étudiées sur les différents sites témoins. Un grand nombre de sources de pertes a fait l'objet d'estimations sur la base des données transmises par les sites. Ces estimations nécessitaient parfois un approfondissement afin d'avoir une cartographie plus fine et pour pouvoir piloter au mieux le plan d'actions qui avait été mis en place.

Avantages	Points de vigilance
Ces actions permettent une plus grande précision par rapport au diagnostic initial ainsi que l'identification possible de nouvelles sources de pertes et de leviers d'actions.	L'approfondissement du diagnostic peut être chronophage et la trop grande précision de la cartographie peut être source d'un surinvestissement dans ce qui n'est qu'une étape pour mettre en place un plan d'action efficace.

Site témoin	Descriptifs de l'action	Rentabilité	Potentiel de réduction du GA	Difficulté de mise en œuvre
Alpina Savoie	Engager des discussions avec la commune afin d'identifier les causes des coupures de vapeur et suivre précisément les pertes qui y sont liées	+	+++	Des difficultés majeures dans l'identification des causes réelles et dans leur résolution puisque les coupures vapeurs ne sont pas du ressort de l'entreprise, mais d'une partie prenante externe
Charles Faraud	Identifier et quantifier les pertes « inexpliquées » et faire le bilan des compotes préparées au regard des produits finis en fin de ligne.	+	++	La remonté d'information n'est pas toujours facile pour ce type de pertes dites « inexpliquées »
Euralis	Analyser les causes des pertes exceptionnelles en lien avec les pannes, coupures d'énergie, etc.	++	+++	Nécessite un temps important pour le suivi et l'analyse
Nestlé SITPA	Mesurer précisément les pertes au conditionnement et réaliser une cartographie précise d'une journée type pour chaque source de pertes matières	+	++	Nécessite un temps important pour le suivi et l'analyse

Fiche action n°10 : Remise en cause des exigences clients

Description de la catégorie

Ces actions se caractérisent par des évolutions au niveau du portefeuille produits ou encore des formes ou aspects proposés par les sites témoins. En effet, certaines exigences clients (forme, longueur, consistance, aspect des produits) sont parfois génératrices d'une quantité importante de pertes et de gaspillage alimentaires. Le travail en R&D sur ces sujets, ainsi qu'en communication afin de sensibiliser, peut être un levier important de réduction des pertes.

Avantages	Points de vigilance
A long terme la remise en cause des exigences clients, en proposant des alternatives moins génératrices de pertes, peut être un levier très important contre les pertes et gaspillages alimentaires.	Ce levier d'action est tributaire du choix des clients et il peut être compliqué de faire évoluer les habitudes sur certains produits, en particulier au niveau des formes ou de l'aspect esthétique.

Site témoin	Descriptifs de l'action	Rentabilité	Potentiel de réduction du GA	Difficulté de mise en œuvre
Mademoiselle Desserts	Il s'agit d'intégrer des formes générant moins de pertes dans le catalogue client pour les pâtes à garnir afin de limiter les formes complexes et rondes génératrices de pertes et gaspillages alimentaires.	+	+++	Un temps important, en R&D, est nécessaire. De plus, les exigences clients sont difficiles à modifier et les habitudes des pâtissiers sur des formes « rondes » classiques ne permettent pas un développement de la demande sur ces nouvelles formes moins génératrices de pertes et gaspillages alimentaire.
Mademoiselle Desserts	Sensibilisation et communication en interne vers le marketing et R&D sur la réduction des pertes avec les nouvelles formes de pâte à garnir afin d'intensifier la proposition de variantes lors de réponses aux appels d'offres	+	+++	Appropriation des enjeux difficiles et pas toujours possible de proposer des variantes dans les réponses aux appels d'offres sur ce sujet.
Soup'Ideal	Agir sur la politique achats afin de limiter les matières premières obsolètes	++	+	L'intégration du risque d'obsolescence des ingrédients spécifiques peut entrainer des surcoûts à l'achat (conditionnements plus chers)

L'ADEME EN BREF

L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (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.

www.ademe.fr ou suivez-nous sur @ademe

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.

ILS L'ONT FAIT

IAA TÉMOINS : RÉDUIRE SES COÛTS, SES PERTES ET GASPILLAGES ALIMENTAIRES

L'ADEME a accompagné 19 entreprises de l'agroalimentaire afin de démontrer l'intérêt économique et environnemental de réduire ses pertes et gaspillages alimentaires.

Cette opération s'inscrit dans l'action de l'ADEME auprès de l'ensemble des acteurs de la chaîne alimentaire visant à réduire le gaspillage alimentaire et atteindre l'objectif de réduction de 50 % d'ici à 2050 en France.

10 types d'actions ont été été identifiés à partir des plans d'actions des entreprises accompagnées. Ils sont présentés sous forme de fiches.

Pour en savoir plus :

IAA témoins : réduire ses coûts, ses pertes et gaspillages alimentaires ». Fiches entreprises »

Réduire le gaspillage alimentaire

Lutter contre le gaspillage alimentaire

Les bonnes pratiques pour éviter les pertes alimentaires service public en France

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

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

www.ademe.fr

COOP DE FRANCE une force en mouvement
ania Association Nationale des Industries Alimentaires
ilec

ISBN 979-10-297-1323-1
010837