

1. CONTEXTE

Fiche d'identité

Mission : Générer de la valeur pour nos consommateurs en offrant un **plate-forme opérationnelle d'excellence** qui supporte la stratégie de croissance profitable de NF, ce tout en assurant **conformité, service, compétitivité** de produits préférés et innovants.

Vision : Etablir une **culture de l'amélioration continue** dans laquelle : Nous sommes tous passionnés par la **sécurité, la qualité et le service**. Nous avons la pleine connaissance des processus dans lesquels nous opérons. Nous challengeons et supportons nos Opérations vers l'**Excellence**.

Un contexte économique très difficile : Des prix matières qui s'envolent : hausse de prix du porc (60 % de nos coûts) de 21 %

Réponse Herta : défense d'une marque de qualité :

- Lutte contre le gaspillage;
- Des produits irréprochables qualitativement

- Défi de file traitée en 2013: Tenir les objectifs de performance (80% efficacité)
- Défis de file sec en 2013 : Poursuivre la croissance de 1.8% vs réel 2012
- Maîtriser les pertes matières

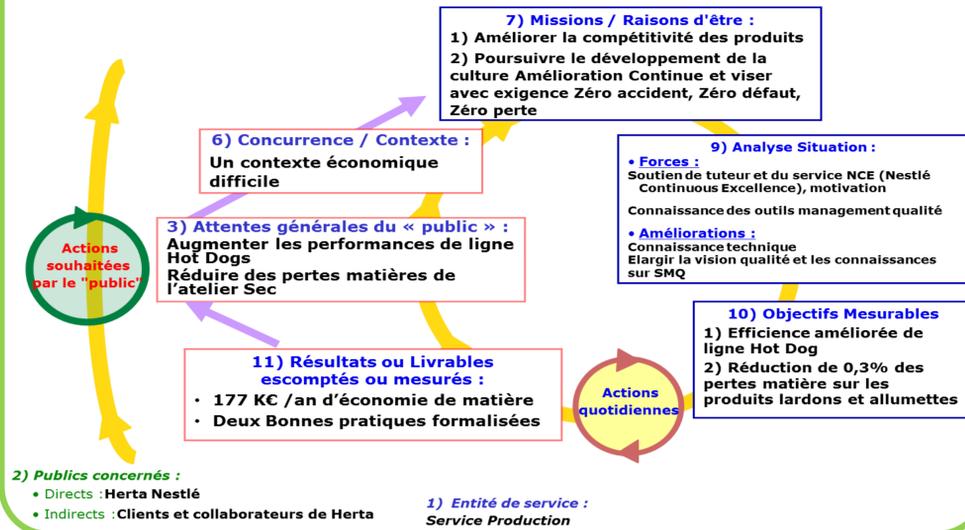
Dénomination sociale	Herta S.A.S
Adresse	Zone industrielle de Saint Pol sur Ternoise
Siège social	Noisiel (Ile de France)
Statut juridique	Société anonyme
Chiffre d'affaire	4 438 000 €
Activité professionnelle	Fabrication de charcuterie préemballée
Nombre de salariés	1200 salariés
Superficie	41 300 m ²
Certification	ISO 9001; ISO 22000; ISO 14001; OHSAS 18001; FSSC 22000

Nos TOP PRIORITES 2013



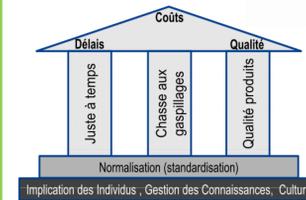
2. ENJEUX

Donner du sens et une stratégie (Planification Dynamique Stratégique)

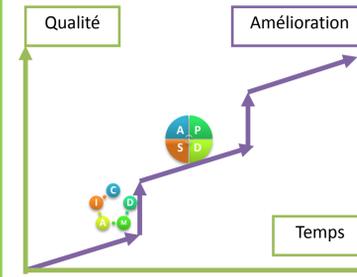


3. METHODOLOGIE

Lean : lutter contre le gaspillage



Six Sigma et PDSA

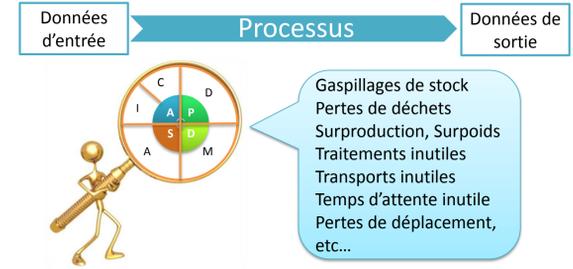


Six Sigma : satisfaire les clients



D : Définir M : Mesurer A : Analyser I : Innover C : Contrôler

Méthode « LOUPE » = Lean + Six Sigma + PDSA
Lean Opération Ultra PERformant



Méthode « LOUPE » permet de trouver les plus petites pertes afin d'avoir le plus grand gain

Lean Six Sigma s'applique sur les **processus** (et non pas sur les problèmes) dans le but d'améliorer la **satisfaction des clients** et la **performance financière de l'entreprise** et de répondre aux objectifs stratégiques définis par la Direction Générale, mais il ne s'agit **pas** de résoudre des problèmes. De ce fait la fusion de Lean Six Sigma et PDSA qui est une méthodologie de résolution de problèmes a un grand intérêt.

4.1 MISE EN ŒUVRE : Projet A

Amélioration des performances d'une ligne de fabrication de Hot Dog

Amélioration des barquettes



La performance et l'efficacité sont inférieures aux objectifs. L'objectif d'efficacité est de 76% et celui de performance est de 24%
Classification du temps

Temps total			
Heures brutes de production (GPH)			
Heures nettes de production (NPH)			
Heures cibles (TH)	Perte d'efficacité (E)	Temps improductif (DH)	Temps disponible (IH)

Efficacité effective de ligne = TH pour produire la production effective / NPH effective
Performance effective de ligne = TH pour produire la production effective / GPH effective

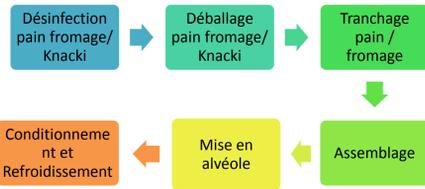
- Eliminer 40% de bourrages
- Supprimer un poste du personnel pour surveiller

Suivi des arrêts de ligne

Ligne 61	21/01-28/02
Arrêt	Durée (min)
Bourrage Sealpack	560
Bourrage tapis de convoyage	554
Bourrage tapis presseur	350
Bourrage trancheur pain	291
Bourrage refroidisseur	243
Défaut automate	196
Panne dépileuse de barquettes	113
Défaut fromage	105
Réglages guide tranche	61
Défaut film supérieur	53
Arrêt pour manque de matière A	40
Panne pompe doseuse	35
Panne tapis sortie refroidisseur	34
Défaut pain	30

Processus de fabrication

Une cartographie du processus ainsi qu'un mode opératoire des postes ont été réalisées pour que le processus soit plus compréhensible et lisible.



Les indicateurs de performances et des efficacités "font l'objet" d'un suivi hebdomadaire.

4.2 MISE EN ŒUVRE : Projet B

Réduire de 0,3% les pertes matière sur les produits lardons/allumettes

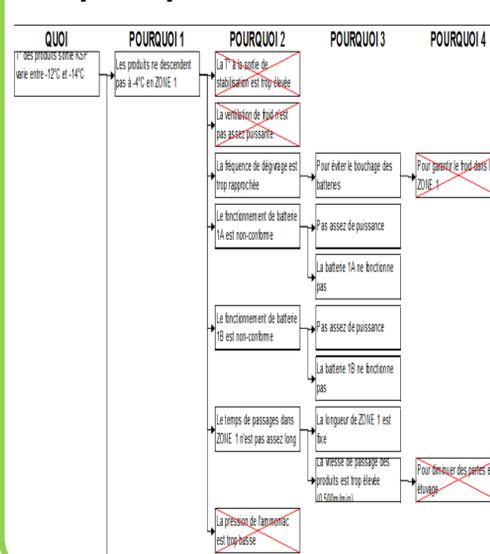
OPL : Bonnes Pratiques

Formaliser les bonnes pratiques pour faciliter l'apprentissage des nouveaux opérateurs.

QQOQCC

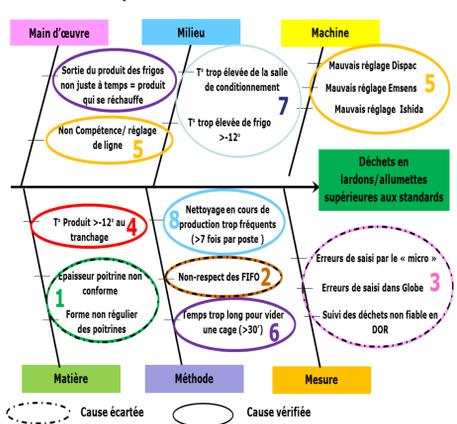
Qui est concerné par le problème?	• les personnes travaillant sur la file SEC
C'est quoi le problème?	• les pertes matière sur les lardons et allumettes
Où apparaît le problème?	• Cuisson Lardons/Allumettes Conditionnement sec
Quand apparaît le problème?	• Tout au long de l'année
Comment mesurer les problèmes?	• les déchets au SEC dépassent le standard
Combien ?	• 2,1% au lieu de 1,9%
Enoncé du problème	• Les pertes matière sur les lignes lardons/allumettes ne sont pas aux objectifs visés sur l'année 2012 • Déchets (2,1% vs 1,9%)

5 pourquoi : Cause racine



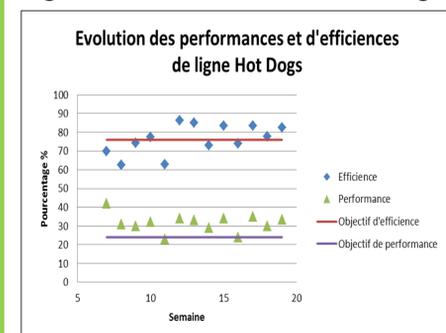
Ishikawa: causes possibles

Ishikawa et brainstorming permettent d'identifier toutes les causes possibles.



5. RESULTATS

Amélioration des efficacités de ligne de fabrication de Hot Dog



Réduction de **0,3%** des pertes sur les lignes lardons et allumettes

Augmentation de **0,15%** du rendement sur la phase de fabrication (KSP)

Gain en Euros : **118 + 59 = 177 K€**

L'efficacité atteint l'objectif et il y a moins de variabilité : la stabilisation.

Méthode « **LOUPE** » a donné la satisfaction entière de l'usine, elle permet d'augmenter la performance de production et de réduire des pertes matières premières.

Perspective: Les objectifs sont atteints et cette méthode pourrait être développée continuellement dans le futur et les autres domaines afin d'avoir plus de flexibilité.

On peut choisir PDSA (opérationnel) ou DMAIC (données quantifiées) dans LOUPE selon le besoin, ainsi de passer l'un à l'autre sur les étapes correspondantes, c'est permutable.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] ISO 9001 : 2008 Système de management de la qualité, URL: <http://www.afnor.org>
- [2] ISO 14001 : 2004 Système de management environnemental, URL: <http://www.afnor.org>
- [3] OHSAS 18001 : 2007 Modèle de Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail, URL: <http://www.afnor.org>
- [4] ISO 22000 : 2005 Système de management de la sécurité des Aliments (SMDA), URL: <http://www.afnor.org>
- [5] FSSC 22000, 2011 Protocole de certification des systèmes de management établi pour répondre aux besoins des fabricants de produits alimentaires
- [6] LIU Yun, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études, juin 2013, www.utc.fr/master-qualite_puis_Travaux_Qualite_Management_réf_n°_257
- [7] Xavier Gillard, *Lean Six Sigma? Pourquoi? Comment?*, consulté 04/2013, URL: <http://six.sigma.frechet.free.fr/Lean-Six-Sigma-Pourquoi-Comment.htm>
- [8] Qualité online, *Vous dites : Lean, 6 sigma, Lean 6 sigma ?*, consulté 04/2013, URL: http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-55-vous-dites-lean-6-sigma-lean-6-sigma.html
- [9] Association Française de Normalisation (AFNOR), NF ISO 13053-1, *Méthodes quantitatives dans l'amélioration de processus Six Sigma Partie 1 : Méthodologie DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve and Control)*, le 28 octobre 2011, URL: <http://www.afnor.org>