

# **Projet de réduction des coûts et d'adaptation de l'organisation industrielle, conditionnement et logistique**

**Document d'information du Comité Central d'Entreprise en vue d'une consultation  
conformément aux dispositions des articles L2323-2 et L2323-4 du Code du Travail**

**Document confidentiel (Article L2325-5 du Code du Travail)**

## Plan du document

<b>1. Contexte économique, évolution de l'environnement concurrentiel et dégradation de la situation de CONSERVES FRANCE</b> .....	<b>4</b>
1.1 Présentation du Groupe CONSERVE ITALIA et de l'activité de CONSERVES FRANCE.....	5
1.1.1 Présentation du groupe CONSERVE ITALIA.....	5
1.1.2 Présentation des domaines d'activités de CONSERVES FRANCE.....	10
1.2 Evolution de la situation économique du groupe CONSERVE ITALIA et de CONSERVES FRANCE.....	13
1.2.1 Evolution de la situation du groupe CONSERVE ITALIA.....	13
1.2.2 Evolution de l'environnement concurrentiel de CONSERVES FRANCE.....	15
1.2.2.1 Caractéristiques et enjeux du marché des conserves en France.....	15
1.2.2.2 Evolution du segment des conserves de fruits et positionnement de CONSERVES FRANCE.....	18
1.2.2.3 Evolution du segment des conserves de légumes et positionnement de CONSERVES FRANCE.....	19
1.2.2.4 Evolution du segment des produits dérivés de la tomate et positionnement de CONSERVES FRANCE.....	20
1.2.3 Evolution de l'activité et de la situation économique de CONSERVES FRANCE.....	22
1.2.3.1 Evolution des ventes et perspectives de l'activité à moyen terme.....	22
1.2.3.2 Dégradation de la situation d'exploitation.....	24
1.2.4 Nécessité d'une adaptation de l'organisation industrielle, du conditionnement et de la logistique et d'une réduction des coûts.....	26
<b>2. Le projet de réduction des coûts et d'adaptation de l'organisation industrielle, du conditionnement et de la logistique</b> .....	<b>28</b>
2.1 Evolution envisagée dans l'organisation du conditionnement et de la logistique.....	29
2.1.1 Arrêt de l'activité logistique et du conditionnement sur le site de Nîmes.....	29
2.1.1.1 Arrêt de l'activité logistique sur le site de Nîmes.....	29
2.1.1.2 Arrêt de l'activité conditionnement sur le site de Nîmes.....	29
2.1.2 Regroupement du conditionnement sur le site industriel de Tarascon.....	30
2.1.3 Réorganisation de l'activité logistique et regroupement du stockage des produits finis sur une nouvelle plateforme à Tarascon.....	30
2.2 Evolution envisagée dans l'organisation du site de Tarascon.....	33
2.2.1 Principes du nouveau mode de fonctionnement envisagé.....	33
2.2.2 Evolution d'organisation de la production envisagée.....	37
2.2.2.1 Sauces bocaux/boîtes.....	37
2.2.2.2 Ravioli.....	38
2.2.2.3 Mélanges de légumes.....	38
2.2.2.4 Concentré de tomate (DCT).....	39
2.2.3 Evolution d'organisation du conditionnement envisagée.....	40
2.2.3.1 Nouvelle configuration des lignes de conditionnement.....	40
2.2.3.2 Détail des évolutions d'organisation du conditionnement.....	41
2.2.4 Evolution d'organisation des services supports et indirects envisagée.....	42
2.2.4.1 Maintenance.....	42
2.2.4.2 QHSE.....	43
2.2.4.3 Support et indirects.....	43
<b>3. L'impact du projet sur l'emploi</b> .....	<b>44</b>
3.1 Synthèse des effectifs au 31/03/2010.....	45
3.2 Synthèse des évolutions d'organisation et de l'impact en termes d'emplois.....	46
<b>4. Modalités de mise en œuvre du projet</b> .....	<b>47</b>
4.1 Modalités de déploiement du projet et investissements prévus.....	48
4.2 Calendrier prévisionnel de mise en œuvre du projet.....	51

## **Préambule**

*L'évolution de la situation économique et de l'environnement concurrentiel conduit CONSERVES FRANCE à envisager un projet de réorganisation industrielle, du conditionnement et de la logistique pour réduire ses coûts et améliorer la compétitivité de l'ensemble de ses produits, en particulier de ceux dérivés de la tomate réalisés sur le site de Tarascon dont l'activité a reculé de manière significative au cours des derniers exercices.*

*Le projet présenté vise à assurer la sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise.*

***Le présent document expose le contexte économique, la motivation du projet de réorganisation, le détail des évolutions d'organisation envisagées sur les sites de Nîmes et de Tarascon et l'impact social qui en découlerait.***

*Les mesures sociales d'accompagnement font l'objet d'un document spécifique remis aux membres du CCE.*

*L'entreprise affirme sa volonté de conduire le processus d'information/consultation associé à ce projet nécessaire à la pérennité de l'entreprise, en privilégiant la concertation avec les Instances Représentatives du Personnel et la proposition de mesures permettant de favoriser le repositionnement des salariés concernés et d'atténuer les conséquences sociales du projet envisagé.*

## **1. Contexte économique, évolution de l'environnement concurrentiel et dégradation de la situation de CONSERVES FRANCE**

## 1.1 Présentation du Groupe CONSERVE ITALIA et de l'activité de CONSERVES FRANCE

CONSERVE FRANCE fait partie du groupe CONSERVE ITALIA formé autour de la coopérative du même nom.

### 1.1.1 Présentation du groupe CONSERVE ITALIA

CONSERVE ITALIA est une coopérative constituée en 1976 à l'initiative de producteurs de fruits et de légumes souhaitant à l'origine se doter des moyens nécessaires à la commercialisation de produits sous la marque VALFRUTTA.

Durant les années 80 et 90, CONSERVE ITALIA a poursuivi une politique de développement s'appuyant sur des opérations de croissance externe (acquisition de sociétés en Italie et dans d'autres pays européens) lui permettant à la fois d'élargir son portefeuille de marques et d'accroître ses capacités de production dans le secteur des jus de fruits, des conserves de fruits et des produits dérivés de la tomate.

CONSERVE ITALIA est désormais un groupe présent principalement en Italie mais également dans les grands marchés européens. Le chiffre d'affaires consolidé atteint près de 1 milliard d'€ sur l'exercice 2008/2009 au travers de produits commercialisés avec ses propres marques (Valfrutta, Yoga, Derby Blue, Cirio, De Rica, St Mamet, Jolly Colombani) qui représentent près de 75% des ventes. Le groupe affirme ainsi sa volonté de privilégier son développement en s'appuyant sur la valorisation de ses propres marques. La production de produits à marques distributeurs (MDD) constitue un débouché complémentaire notamment en France.

Portefeuille de marques du groupe CONSERVE ITALIA



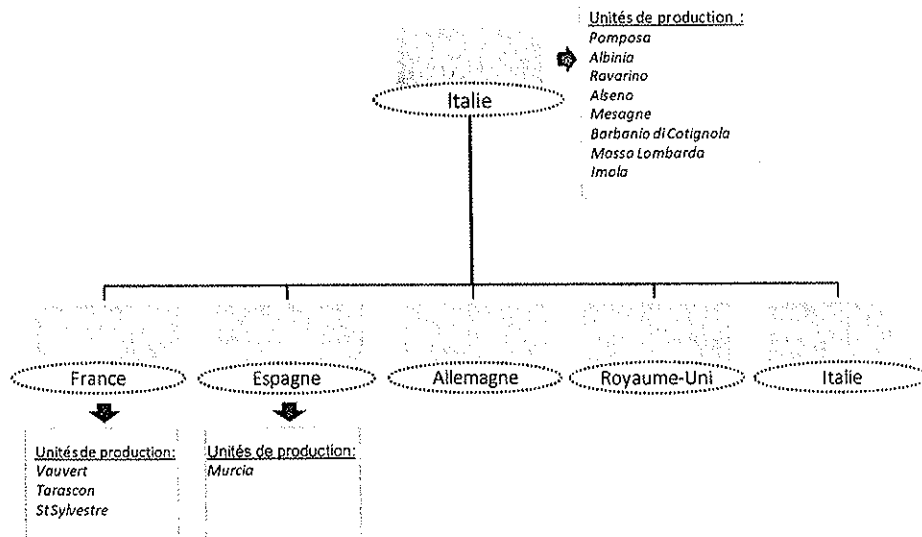
Les principales étapes de développement du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Année	Principales évolutions dans le périmètre d'activité du groupe CONSERVE ITALIA
1976	Création de CONSERVE ITALIA
1979	Acquisition d'une unité de production à Mirandola (Italie) spécialisée dans la production de conserves de fruits et de légumes
1983	Création de la société Mediterranean Growers Ltd au Royaume Uni pour développer les ventes à destination de ce pays et de l'Irlande.
1984	Acquisition de la société détentrice de la marque de jus de fruits DERBY
1990	<b>Acquisition en France des sociétés Otra (disposant de 2 unités de production à TARASCON et MEYRARGUES) et Barbier Dauphin produisant et commercialisant des produits dérivés de la tomate et des plats cuisinés, sous les marques DEA et BARBIER DAUPHIN</b>
1991	Acquisition en Allemagne de la société Warburger spécialisée dans la production et la commercialisation de conserves de légumes.
1994	Acquisition de la société italienne Massalombarda-Colombani
1996	Acquisition d'une unité de production à Imola (Italie) <b>Acquisition en France de la société LOMCO disposant d'une unité de production à St Sylvestre</b>
1997	Création en Pologne de la société Konserva Polska Absorption de la société Massalombarda- Colombani <b>Acquisition en France de la société Verjame, disposant d'établissements à Nîmes et Vauvert, produisant et commercialisant des conserves de fruits sous la marque ST MAMET. Constitution de CONSERVES FRANCE à l'issue de la fusion de l'ensemble des sociétés du groupe CONSERVE ITALIA en France (Verjame, Otra, Barbier Dauphin et Lomco).</b>
1999	Acquisition d'une unité de production à Mesagne (Italie)
2003	Démarrage de la nouvelle usine de Pomposa (Italie) regroupant la production de 4 usines (2 de tomates, 1 de fruits au sirop et 1 de légumes) qui ont cessé leur activité Acquisition en Espagne de la société Juver Alimentacion spécialisée dans la production de jus de fruits
2004	Prise de contrôle en Italie de la société Cirio et De Rica (disposant de 2 unités de production à Cavaino et San Polo) spécialisée dans la production et la commercialisation de produits dérivés de la tomate, et au Portugal de la société Sopragol (transformation de tomates)
2006	Cession de la société Sopragol (transformation de tomates) Arrêt de l'activité de la société Konserva Polska
2007	Absorption par CONSERVE ITALIA de Cirio De Rica Cession de l'activité de transformation de tomates du site italien de San Polo et création sur ce site d'un centre logistique
2008	Cession de l'usine de transformation de tomates de Cavaino (Italie)
2009	Transformation de la société Mediterranean Growers en bureau de représentation Création de la société Tera Seeds spécialisée dans la production et la commercialisation de semences

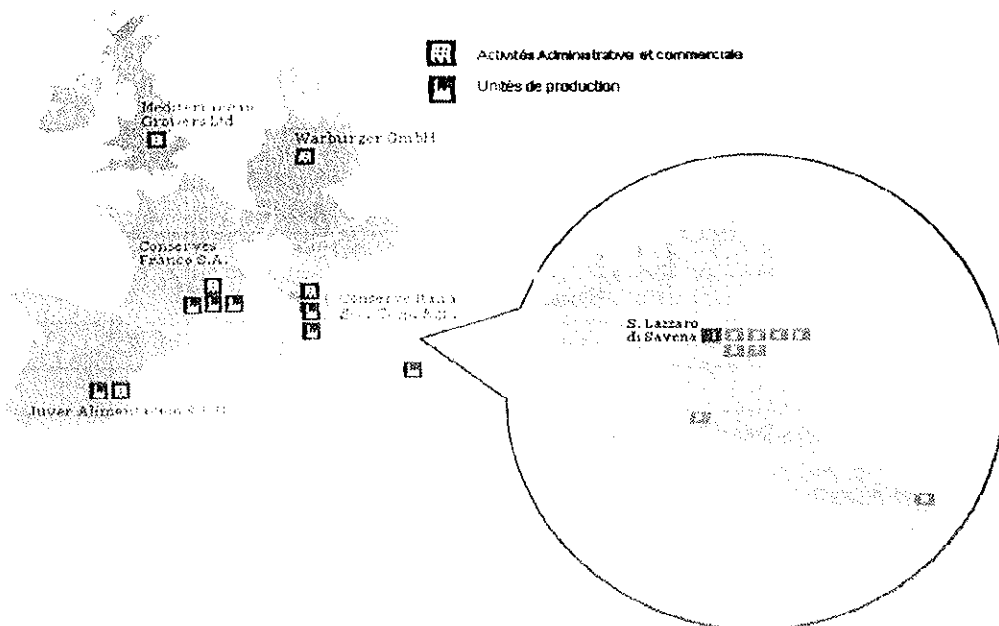
Les activités françaises du groupe CONSERVE ITALIA sont ainsi issues du regroupement de sociétés distinctes acquises successivement dans les années 90 et fusionnées pour donner naissance à CONSERVES FRANCE en 1997.

Au total le groupe CONSERVE ITALIA compte un effectif de 1 868 salariés au 30 juin 2009 et dispose de 12 sites industriels qui ont transformé près de 650 000 tonnes de matières premières agricoles et réalisé une production de près d'1 million de tonnes de produits finis en 2008/2009. L'organigramme juridique simplifié du groupe CONSERVE ITALIA est représenté ci-dessous. Le rattachement des 12 sites de production est par ailleurs indiqué :

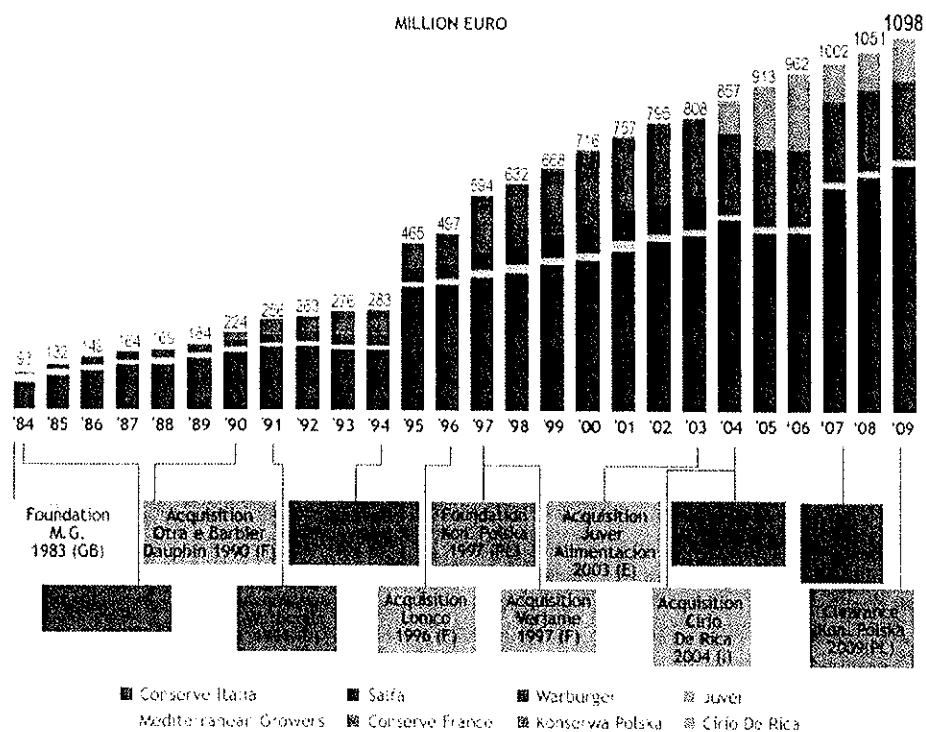
Organigramme juridique simplifié du groupe CONSERVE ITALIA



Implantations géographiques du groupe CONSERVE ITALIA



Le chiffre d'affaires de l'ensemble du groupe a régulièrement augmenté reflétant en grande partie l'impact des opérations de croissance externe et d'élargissement du portefeuille de marques. Au cours des 15 derniers exercices (clos le 30 juin) le chiffre d'affaires de l'ensemble des sociétés du groupe est ainsi passé de 283 millions d'€ à 1 098 millions d'€ :



La principale société du groupe est CONSERVE ITALIA qui réalise à elle seule près de 65% du chiffre d'affaires de l'ensemble du groupe :

Société	Pays	Chiffre d'affaires 2008/2009 (exercice clos au 30/06) millions d'€	Structure du CA consolidé 2008/2009
CONSERVE ITALIA	Italie	711	64,7%
CONSERVES France	France	230	21,0%
JUVER ALIMENTACION	Espagne	116	10,5%
WARBURGER	Allemagne	27,4	2,5%
MEDITERRANEAN GROWERS	Royaume-Uni	14,3	1,3%
Chiffre d'affaires cumulé		1 098,7	100%



**Les ventes sont majoritairement réalisées en Italie** (près de 63% de la production du groupe est vendu sur ce marché).

**Le chiffre d'affaires du groupe se compose pour près de 40% de boissons à base de fruits (jus, nectars) produits uniquement en Italie et en Espagne**, viennent ensuite les produits dérivés de la tomate (22%), les légumes (17%), et les fruits au sirop (12%) produits en Italie et en France. Les produits divers représentent 8% des ventes.

Principales activités (en % des ventes 2008/2009)	Localisation de la production et tonnage 2008/2009 transformé	Positionnement du groupe
Jus de fruits (41,1%)	Italie (3 usines), Espagne (1 usine)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leader en Italie sur le circuit Grande Distribution (GMS) avec 23% de part de marché et Hors domicile (HORECA) avec 51% de part de marché</li> <li>• 1<sup>ère</sup> marque nationale sur le marché espagnole avec 10% de part de marché en GMS. Les marques distributeurs (MDD) sont cependant prépondérantes (67% de part de marché en GMS)</li> </ul>
Produits dérivés de la tomate (22,5%)	<p><b>Italie (4 usines), France (principalement 1 usine, Tarascon)</b></p> <p><b>371 000 tonnes de tomates transformées dont 312 000 tonnes dans les unités de production italiennes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1<sup>ère</sup> marque sur le marché italien avec 20% de part de marché en valeur en GMS avec les marques VALFRUTTA, CIRIO et DE RICA</li> <li>• Présent en France essentiellement au travers de produits MDD en GMS et sur le circuit de restauration collective (RHF) face à la concurrence de produits d'importation à bas prix et aux produits à marques (HEINZ, PANZANI, ZAPETTI/BUITONI)</li> </ul>
Légumes (16,7%)	<p>Italie (2 usines), France (principalement 1 usine, St Sylvestre)</p> <p>126 000 tonnes de légumes transformés dont 62 000 tonnes dans les unités de production italiennes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leader sur le marché italien avec 23% de part de marché en GMS</li> <li>• Présent en France essentiellement au travers de produits MDD en GMS et sur le circuit (RHF) face à des groupes leaders de taille importante avec leurs marques propres (BONDUELLE, DAUCY) et également fournisseurs de MDD</li> </ul>
Fruits au sirop (11,9%)	<p>Italie (1 usines), France (1 usine)</p> <p>150 000 tonnes de fruits transformés dont 94 000 tonnes dans les unités de production italiennes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1<sup>ère</sup> marque nationale sur le marché italien avec la marque VALFRUTTA, 14% de part de marché en GMS face à des MDD qui représentent plus de 50% de part de marché</li> <li>• Leader sur le marché français avec près de 30% de part de marché en volume (près de 43% en valeur) en GMS.</li> </ul>

**Comme indiqué plus haut, les ventes de produits à marques représentent près de 75% du chiffre d'affaires consolidé**, tandis que les ventes sous marques distributeurs (MDD) contribuent pour seulement 25% au chiffre d'affaires.

## 1.1.2 Présentation des domaines d'activités de CONSERVES FRANCE

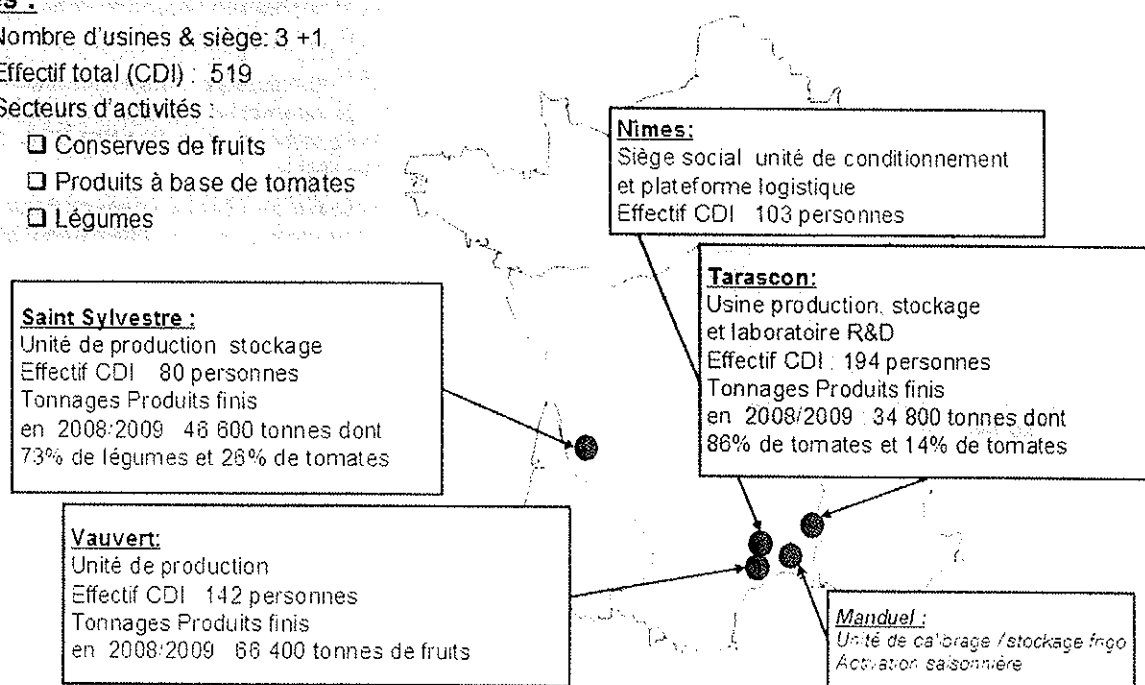
CONSERVES FRANCE réalise à la fois une activité de production et de commercialisation

L'activité de production porte sur les produits dérivés de la tomate, les légumes et les fruits. En raison à la fois de la localisation des bassins agricoles et de l'histoire de l'entreprise (fusion d'entreprises auparavant indépendantes et réalisant des domaines d'activités distincts), chacune des 3 unités françaises de production est organisée autour d'une activité de transformation dominante, comme détaillé ci-dessous :

### Répartition géographique des sites CONSERVES France et domaines d'activités

#### Secteurs d'activités et chiffres clés :

- Nombre d'usines & siège: 3 +1
- Effectif total (CDI) : 519
- Secteurs d'activités :
  - Conserve de fruits
  - Produits à base de tomates
  - Légumes



L'activité de transformation de tomates constitue ainsi l'essentiel de l'activité industrielle du site de Tarascon, tandis que Vauvert est dédiée à l'activité fruits et que St Sylvestre est spécialisée dans l'activité légumes nature.

La production réalisée sur les 3 sites fait appel à des process spécifiques liés en particulier aux matières premières traitées (fruits, légumes, viandes) et aux recettes (produits nature ou produits cuisinés). Les produits finis sont conditionnés pour l'essentiel sous différents formats de boîtes en métal, bocaux en verre et coupelles en aluminium :

Site de production	Nature des équipements et du process	Type de conditionnement
<b>Vauvert</b>	<p><u>Process fruit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calibrage de poires - Unitec</li> <li>✓ Stockage froid positif</li> <li>✓ Préparation et emboitage oreillons pêches et poires</li> <li>✓ Réalisation et emboitage cocktails de fruits</li> <li>✓ Réalisation de purées de fruits</li> <li>✓ Conditionnement de salades de fruits – FormSeal</li> <li>✓ Fabrication de gourdes de purées de fruits – Gualapack</li> <li>✓ Conditionnement de compotes et de confitures – Illig, Richyger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Différents formats de boîtes métal de 1/4 kg à 5/1 kg</li> <li>✓ Fûts de 200 kg</li> <li>✓ Pots plastiques de 95 g</li> <li>✓ Gourdes 90 g</li> <li>✓ Divers pots plastique et aluminium avec opercules de 20 à 100 g</li> <li>✓ Pot verre 30 g</li> </ul>
<b>Tarascon</b>	<p><u>Process tomate / plat cuisiné / viande</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réalisation de double ou triple concentré de tomate – concentrateur et mise en boîtes</li> <li>✓ Fabrication de bocaux de sauces à base de tomate</li> <li>✓ Réalisation et emboitages de mélanges de légumes</li> <li>✓ Réalisation et emboitage sauces à base de tomate</li> <li>✓ Réalisation et emboitage de ravioli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fûts 200 kg</li> <li>✓ Différents formats de boîtes métal de 1/12 à 4/4</li> <li>✓ Bocaux verre 212 à 850 ml</li> <li>✓ Différents formats de boîtes métal de 1/2 à 5/1</li> </ul>
<b>St Sylvestre</b>	<p><u>Process légume nature</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Préparation et emboitage petits pois</li> <li>✓ Préparation et emboitage haricots verts</li> <li>✓ Préparation et emboitage maïs</li> </ul> <p><u>Process tomate / pruneaux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réalisation de double ou triple concentré de tomate – concentrateur</li> <li>✓ Ligne tubes ou coupelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Différents formats de boîtes métal de 1/4 à 4/4 kg</li> <li>✓ Fûts 200 kg</li> <li>✓ Boîtes 4/4</li> <li>✓ Tubes 100 à 120 g</li> <li>✓ Coupelles alu 160 g</li> </ul>

Le conditionnement des produits (étiquetage, préparation des expéditions) est réalisé à la fois sur les sites de Nîmes, Tarascon et St Sylvestre. Une grande partie des expéditions vers les clients est réalisée depuis la plateforme logistique de Nîmes.

L'activité de commercialisation sur le marché français intègre outre les produits issus des 3 sites industriels, des produits de négoce provenant en partie de la société CONSERVE ITALIA (pulpes de tomates, tomates pelées et spécialités de la marque CIRIO, coupelles de fruits de la gamme envie de fruits). CONSERVES FRANCE fournit par ailleurs pour CONSERVE ITALIA des produits destinés principalement au marché italien (conserves de légumes, sauces bocaux).

**Les ventes de CONSERVES FRANCE sont majoritairement constituées de fruits et produits dérivés** qui représentent près de 44% des ventes en volume et 59% du chiffre d'affaires net en 2008/2009 :

	2008/2009		2008/2009	
	Ventes en KT	CA net en M€	Struc. en KT	Struc. CA net en M€
Fruits et dérivées	65,3	115,0	43,5%	58,6%
Légumes	40,1	35,8	26,7%	18,2%
Tomates et sauces	29,6	31,9	19,7%	16,2%
Plats cuisinés	15,1	13,7	10,1%	7,0%
<b>Total</b>	<b>150,2</b>	<b>196,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

	2008/2009		2008/2009	
	Ventes en KT	CA net en M€	Struc. en KT	Struc. CA net en M€
GMS + RHF	108,3	155,0	72,1%	78,9%
Export + interco	34,7	35,7	23,1%	18,2%
Industriels et soldeurs et divers	7,2	5,7	4,8%	2,9%
<b>Total</b>	<b>150,2</b>	<b>196,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

	2008/2009		2008/2009	
	Ventes en KT	CA net en M€	Struc. en KT	Struc. CA net en M€
Marques propres*	60,2	102,0	40,1%	51,9%
MDD et 1er Prix*	90,0	94,5	59,9%	48,1%
<b>Total</b>	<b>150,2</b>	<b>196,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

\* y c. interco

\*\* : hors interco

	2008/2009		2008/2009	
	Ventes en KT	CA net en M€	Struc. en KT	Struc. CA net en M€
St MAMET	35,4	78,8	23,6%	40,1%
Autres marques et MDD/1er prix	114,8	117,7	76,4%	59,9%
<b>Total</b>	<b>150,2</b>	<b>196,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Les ventes sont principalement réalisées en France**, sur le circuit GMS (Grande Distribution) et RHF (Restauration hors foyer) qui totalisent près de 72% des ventes en volume et près de 79% du chiffre d'affaires net en 2008/2009. **Les produits vendus sous marques distributeurs (MDD) et premier prix représentent la majorité des ventes : 60% des volumes vendus en 2008/2009 et près de 48% du chiffre d'affaires net** (compte tenu de leur plus faible valorisation).

Les ventes à la marque St MAMET qui représentent à elles seules près de 40% du chiffre d'affaires net en 2008/2009, constituent l'essentiel des ventes sous marques propres.

## **1.2 Evolution de la situation économique du groupe CONSERVE ITALIA et de CONSERVES FRANCE**

### **1.2.1 Evolution de la situation du groupe CONSERVE ITALIA**

Le développement du groupe au travers d'opérations de croissance externe a permis une augmentation importante de sa taille en particulier sur le marché italien. **Le groupe CONSERVE ITALIA reste néanmoins, sur chacun de ses secteurs d'activité, un acteur de taille moyenne à l'échelle du marché européen, soumis à une forte concurrence.** Ainsi, sur les marchés européens des produits dérivés de la tomate, les leaders du secteur sont des acteurs tels que HEINZ (groupe américain réalisant un chiffre d'affaires Ketchup et sauces de près de 850 millions d'€ en Europe) ou le groupe italien AR qui transforme plus de 500 000 tonnes de tomates par an.

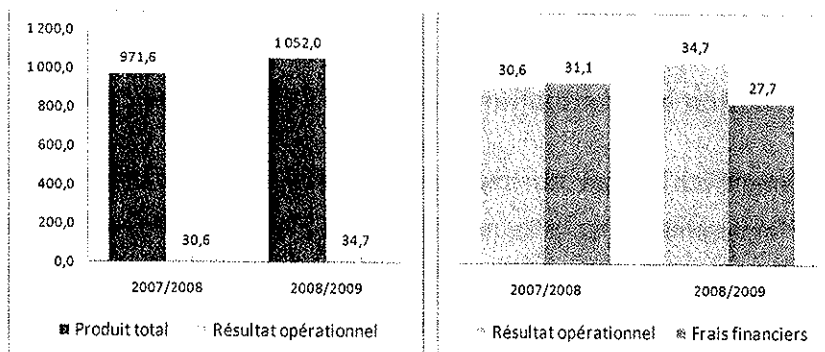
De même, sur les marchés européens des conserves de légumes, les leaders sont des groupes comme BONDUELLE qui revendiquent près de 30% de part de marché avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 700 millions d'€ en Europe, ou DAUCY qui produit près de 470 000 tonnes de conserves de légumes dans l'ensemble de ses usines européennes.

**Face à des concurrents puissants, le groupe CONSERVE ITALIA s'est efforcé de rationaliser son organisation industrielle** (construction en 2004 d'une nouvelle usine de grande capacité à Pomposa en Italie et désengagement de 4 usines plus anciennes et de moindres capacités, cession de 3 usines de transformation de tomates, réalisation d'investissements de modernisation et de productivité dans les autres usines) **et commerciale** (réorganisation notamment en 2008/2009 de la structure commerciale en Italie, en Espagne et au Royaume Uni), **tout en développant ses marques propres pour mieux valoriser sa production.**

**Le coût de la croissance externe tout comme celui des investissements industriels réalisés pour une part importante en Italie (en 2008/2009 les investissements représentent encore à près de 21 millions d'€ dont 14 millions d'€ en Italie) pèsent sur les résultats du groupe qui doit faire face à une charge d'amortissement importante et des frais financiers élevés conséquences du financement des acquisitions.**

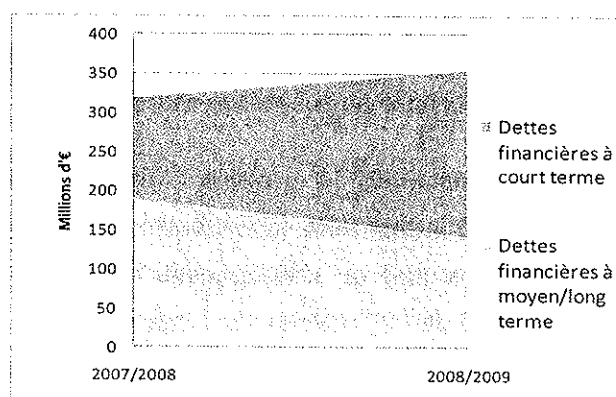
Ainsi, le résultat d'exploitation consolidé pour l'exercice 2008/2009 qui s'élève à près de 35 millions d'€ (soit 3,3% du chiffre d'affaires) est encore absorbé pour l'essentiel par les frais financiers :

Evolution du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel et des frais financiers du groupe CONSERVE ITALIA



L'endettement financier du groupe s'élève à près de 350 millions d'€ à la fin de l'exercice 2008/2009, dont une part majoritaire à court terme :

Evolution de l'endettement financier du groupe CONSERVE ITALIA



Au cours de l'exercice 2009/2010, le groupe s'efforce d'en réduire le poids au travers d'une réduction de son niveau de stocks, d'une optimisation de ses programmes d'investissement et de la poursuite de la rationalisation de son organisation.

La dégradation persistante de la conjoncture économique tant en Italie que dans les autres marchés européens où le groupe est présent, ont pesé sur l'activité au cours des 9 premiers mois de l'exercice. L'exercice 2009/2010 devrait ainsi enregistrer une baisse du chiffre d'affaires consolidé et une érosion des marges dans un contexte de pressions sur les prix et de développement des produits à marques distributeurs sur l'ensemble des marchés européens. Ces tendances risquent de se poursuivre au-delà, compte tenu du contexte économique.

## 1.2.2 Evolution de l'environnement concurrentiel de CONSERVES FRANCE

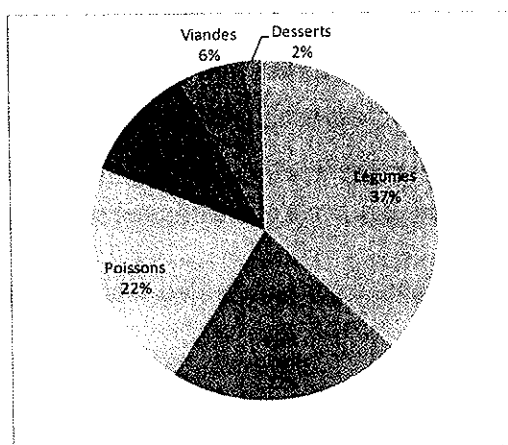
### 1.2.2.1 Caractéristiques et enjeux du marché des conserves en France

Le marché des produits appertisés en France tel que recensé par la FIAC<sup>1</sup>, c'est-à-dire incluant outre les conserves, les légumes surgelés, des produits pasteurisés et les confitures, a représenté en 2008 près 3,6 millions de tonnes et 5 milliards d'€ de chiffre d'affaires.

Les produits importés représentent plus de 50% de la consommation, tandis que près de 30% de la production est exportée.

La consommation de conserves concerne l'ensemble des foyers. La proportion de consommateurs réguliers de conserves est cependant plus forte chez les personnes les plus jeunes, les habitants des communes rurales et les personnes ayant des revenus intermédiaires. La consommation par habitant varie cependant sensiblement selon les produits. Les légumes, les poissons et les plats cuisinés constituent les 3 principales catégories de conserves consommées en France<sup>2</sup> :

Structure des achats de conserves en France par famille de produits



Ainsi, la consommation de conserves de légumes atteint près de 14 kg par an et par habitant, tandis que celles de fruits représente moins de 5 kg par an et par habitant. Au cours des 5 dernières années, la consommation de conserves de légumes a connu une augmentation moyenne de l'ordre de 7%, celle de fruits a en revanche faiblement progressé.

---

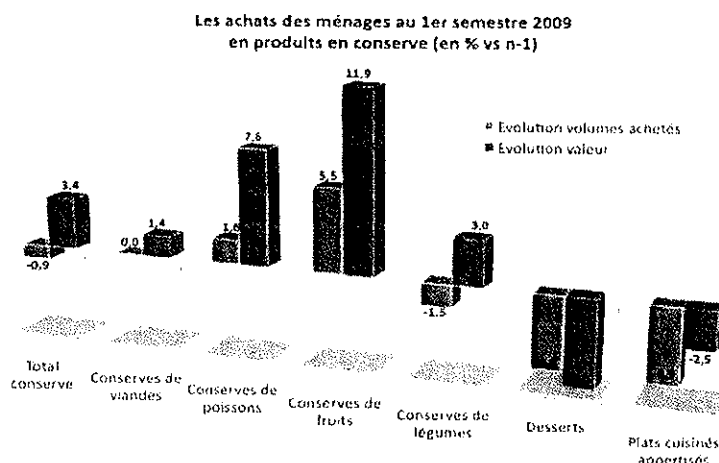
<sup>1</sup> Fédération des Industries des Aliments Conservés

<sup>2</sup> Les marchés agroalimentaires au quotidien, novembre 2009

La part des conserves dans la consommation des ménages est stable, représentant de l'ordre de 7% des dépenses alimentaires.

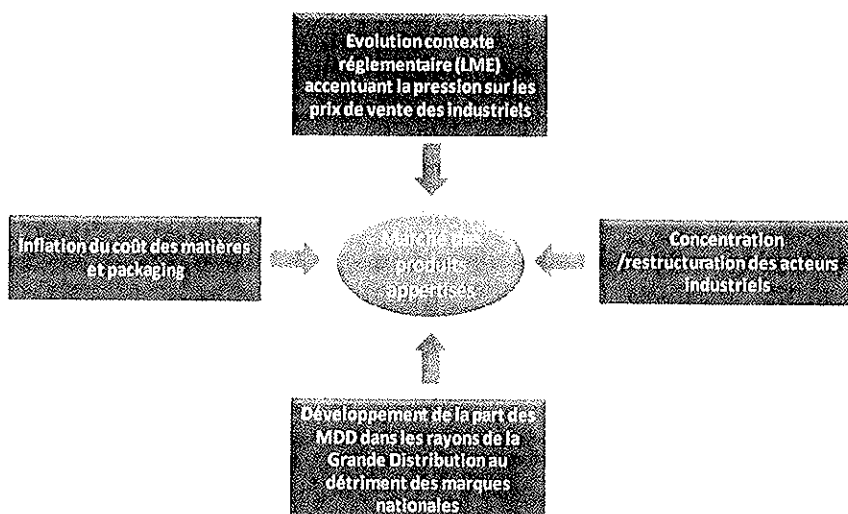
Au 1<sup>er</sup> semestre 2009, la consommation s'est inscrite en repli par rapport à la même période de l'année précédente, avec des évolutions contrastées selon les produits.

Les conserves de fruits ont ainsi le plus progressé au 1<sup>er</sup> semestre 2009 (+5,5%) alors que les plats cuisinés s'inscrivaient en recul de 4,9%. Les évolutions en valeur reflètent principalement l'évolution du mix des produits achetés et l'évolution du prix des matières premières :



Le marché des conserves se caractérise par le poids déterminant pris par les marques distributeurs (MDD). Celles-ci représentent près de 40% du marché total des conserves. Sur le segment des légumes, les MDD représentent désormais plus de 50% des ventes en volume. Le poids des MDD est en revanche plus limité sur le segment des plats cuisinés (25%).

Les industriels du secteur font face à plusieurs enjeux majeurs schématisés ci-dessous :





**Dans un contexte de concentration de l'ensemble des acteurs concourant à la production de boîtes** (producteurs de minerai, de métal et d'emballage), **les industriels sont confrontés à une tendance structurelle à l'inflation des packagings**. Après des hausses importantes imposées en 2009 par les grands groupes du secteur (CROWN a ainsi annoncé en 2009 une hausse de près de 30%), les niveaux de prix redescendraient en 2010, tous en restant à des niveaux supérieurs à ceux constatés par le passé. A moyen terme, les prix des packagings devraient cependant continuer être orientés à la hausse.

**De même, la réforme des aides versées par la Communauté Européenne au secteur de la tomate et des fruits risquent d'entraîner à moyen terme une augmentation du coût des approvisionnements** en raison de la fin du mécanisme de couplage des aides avec la transformation industrielle. A terme en effet, les agriculteurs bénéficieront de subventions uniquement liées aux surfaces déclarées, alors qu'actuellement encore une partie du versement de ces subventions est liée aux quantités transformées, ce qui revient à subventionner les prix de vente aux industriels.

**L'évolution du cadre réglementaire de la distribution (Loi Dutreil, LME) accentuant la concurrence sur les prix entre les Grandes Enseignes conduit par ailleurs à accroître la pression exercée sur les industriels lors des négociations commerciales**. Les grands groupes de distribution affirment leur volonté de développer la part des MDD/1<sup>er</sup> prix dans leurs rayons au détriment des marques nationales proposées par les industriels.

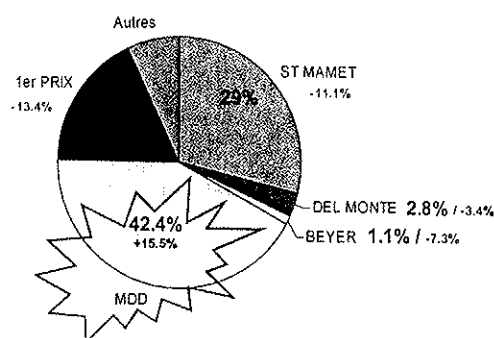
**Face à ces enjeux, les industriels se sont engagés dans un mouvement de concentration et de restructuration de l'offre**. Ainsi, au cours des 2 dernières années, BONDUELLE a acquis en Europe (fin 2008), la société belge LA CORBEILLE (90 000 tonnes de conserves produites, 70 millions d'€ de chiffre d'affaires) et a annoncé récemment l'acquisition de France CHAMPIGNON (200 millions d'€ de chiffre d'affaires, 130 000 tonnes de production). Ces opérations sont associées à une reconfiguration industrielle : cession de l'activité fruit de LA CORBEILLE et fermeture d'une usine de conserves en Belgique, annonce par France CHAMPIGNON de la fermeture à l'horizon 2011 de son usine de conserves de Beaufort en Vallée.

### 1.2.2.2 Evolution du segment des conserves de fruits et positionnement de CONSERVES FRANCE

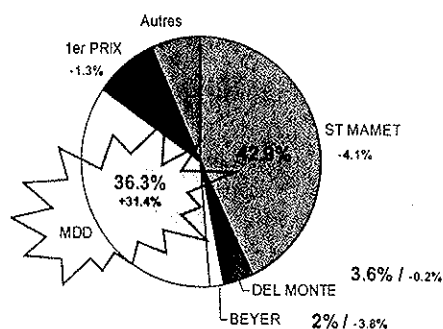
Sur le marché des fruits au sirop en France, ST MAMET est devenue au cours des 10 dernières années la marque leader avec près de 30% de part de marché en volume et 43% de part de marché en valeur, fin 2009. Sur ce marché les MDD se sont cependant progressivement imposés et représentent en 2009 plus de 42% des volumes vendus en GMS :

Structure 2009 du marché des fruits au sirop par marque

Structure du marché en volume

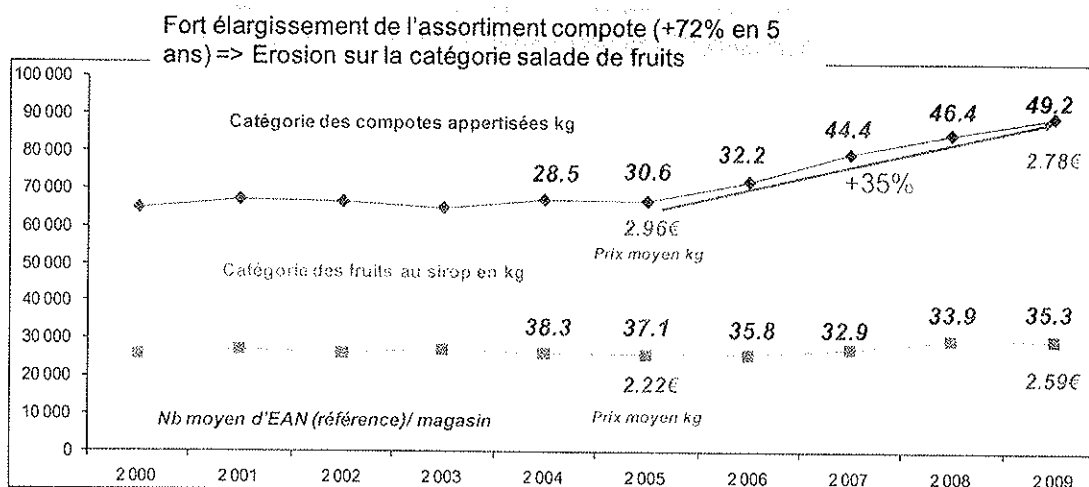


Structure du marché en valeur



Source IRI CAM P13/2009

Parmi les desserts, la catégorie des fruits au sirop marque un tassement en volume en 2009 tout en continuant à progresser en valeur du fait, en particulier, de l'évolution du mix produits. La catégorie des compotes connaît depuis 5 ans une évolution nettement plus dynamique en progressant à la fois en nombre de références et en volume vendu, tandis que celle des fruits au sirop voit son nombre de références et ses ventes en volume se stabiliser :



CONSERVES FRANCE est présent de manière modeste sur le segment des compotes (au travers notamment de gourdes) face aux leaders que sont ANDROS, MATERNE, LACTALIS et CORROS.

Les études consommateurs mettent en évidence à la fois une forte pénétration de la consommation de fruits au sirop (près de 64% des ménages) mais également une tendance à l'érosion de la quantité moyenne consommée par acheteurs (de l'ordre de 4kg par an).

**CONSERVES FRANCE s'est ainsi efforcé de faire évoluer sa gamme de produits en développant notamment des produits en portions** (envie de fruits notamment) pour mieux répondre aux attentes des consommateurs et soutenir le développement de la catégorie. De nouvelles innovations (Fruits et Coulis) devraient contribuer à redynamiser l'attrait du consommateur pour la catégorie des fruits au sirop.

**Le développement des ventes de CONSERVES FRANCE est cependant confronté à la volonté de la Grande Distribution de continuer à développer les MDD** dont l'écart de prix avec la marque ST MAMET s'est progressivement creusé, contraignant CONSERVES FRANCE à accroître ses efforts marketing, d'innovation et de soutien promotionnel pour fidéliser ses clients.

Compte tenu de l'importance pris par les MDD en termes de volumes, CONSERVES FRANCE s'est également positionné en tant que fournisseurs de produits vendus en MDD. Sur ces marchés soumis à appel d'offre les exigences de qualité et d'innovation sont croissantes tout comme la pression sur les prix, entretenue par le développement de la pénétration des produits importés d'Asie.

### **1.2.2.3 Evolution du segment des conserves de légumes et positionnement de CONSERVES FRANCE**

**La consommation de légumes a enregistré un léger tassement en 2009 après plusieurs années de croissance significative.** La production française de conserves et de produits surgelés qui s'élève à près d'1 million de tonne par an se compose principalement d'haricots verts (30%), pois (20%), carottes (15%) et d'épinards (10%).

**Les MDD représentent près de la moitié des volumes vendus en GMS.** Les groupes leaders du marché sont **BONDUELLE** qui revendique la place de n°1 en conjuguant production sous MDD et sous ses propres marques (BONDUELLE et CASSEGRAIN qui totalisent près de 16% de part de marché dans le rayon des conserves), et **DAUCY** (détenu par le groupe coopératif CECAB) qui réalise à lui seul près de 40% de la production française de

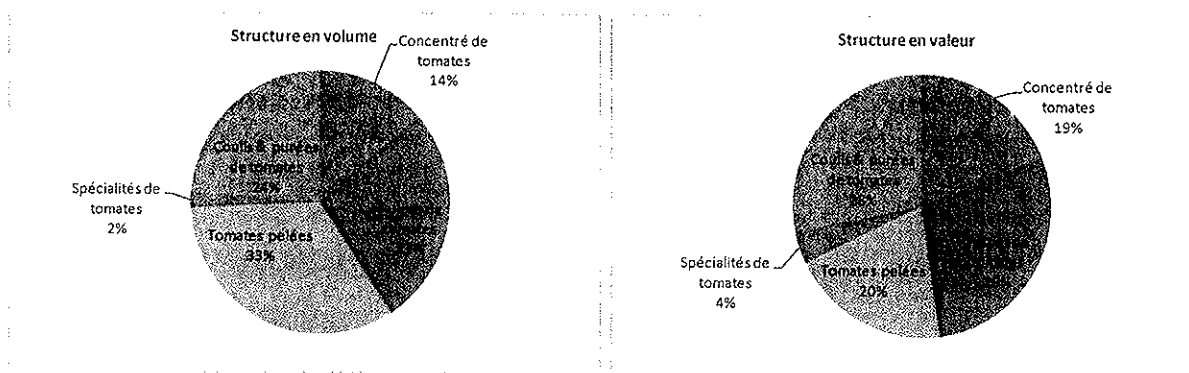
légumes transformés et détient avec sa marque propre près de 13% de part de marché. Ces deux groupes disposent de moyens importants pour innover, renouveler leurs gammes et promouvoir leurs marques.

CONSERVES FRANCE avec une production, réalisée sur le site de St Sylvestre, de près de 58 000 tonnes en 2008/2009 (dont 46 000 tonnes de maïs) se positionne comme un acteur de taille relativement modeste. **Challenger des leaders du secteur et de concurrents étrangers (tel CORROS) dans le cadre d'appels d'offres lancés par les Distributeurs, CONSERVES FRANCE s'efforce d'offrir des produits de qualité en améliorant de manière continue sa compétitivité pour parvenir à développer ses ventes.**

#### 1.2.2.4 Evolution du segment des produits dérivés de la tomate et positionnement de CONSERVES FRANCE

Le marché des conserves de tomates incluant notamment les sauces, représente près de 88 000 tonnes en 2009. La croissance en volume est très faible (+0,6%) tandis que la progression significative en valeur (+12%) reflète pour l'essentiel, la forte hausse du coût de la tomate sur la période récente.

Structure 2009 du marché GMS de la tomate conservée (source IRI CAM P12/2009)



Le marché est majoritairement constitué de MDD qui représentent globalement plus de 55% des volumes. Selon les segments du marché, le poids des MDD et des 1<sup>er</sup> prix est cependant contrasté, il est le plus faible pour les produits de spécialités :

Segment	Part de marché des 1 <sup>er</sup> prix	Part de marché des MDD	Total 1 <sup>er</sup> prix et MDD
Concentré	26%	18%	44%
Pelées	39%	46%	85%
Pulpes	3%	57%	60%
Coulis	10%	16%	26%
Spécialités	0%	13%	13%

**Les marques nationales les plus significatives sont celles détenues par de grandes entreprises telles que HEINZ (déjà mentionné) et PANZANI (filiale du groupe agroalimentaire espagnole ELBRO PULEVA qui réalise un chiffre d'affaires consolidé de près de 2,2 milliards d'€ en 2009).**

Les producteurs de MDD sont plus nombreux. Les plus actifs sur le marché français sont des sociétés comme : LE CABANON repris par le groupe chinois CHALKIS qui assure ainsi des débouchés par son concentré de tomate ; MARTIN ; RAYNAL et ROQUELAURE ou encore HASSAN FOOD (société turque) qui pratique une politique de prix particulièrement agressive pour conquérir des volumes auprès de la Grande Distribution.

**CONSERVES FRANCE est présent sur ce marché principalement au travers de produits en MDD mais également de manière modeste (moins de 1% de part de marché) au travers de produits de la marque CIRIO (pulpes de tomates, tomates pelées et produits de spécialités).** CONSERVES FRANCE affirme sa volonté d'accroître la présence de la marque CIRIO dans le circuit de la Grande Distribution, mais faute de disposer de moyens importants pour en assurer la promotion, le développement de cette marque sur le marché français s'avère difficile.

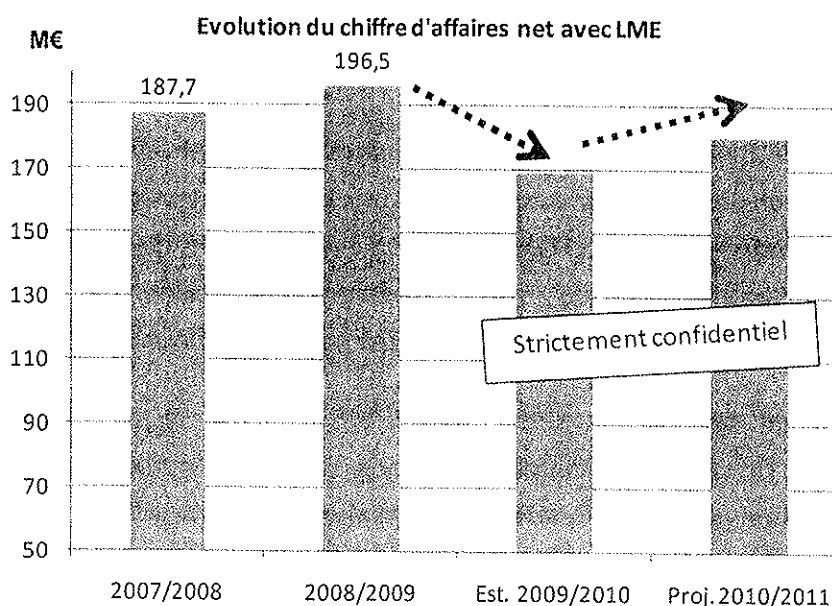
**CONSERVES FRANCE peine par ailleurs à gagner des appels d'offre MDD compte tenu du coût de revient des produits fabriqués à Tarascon.** L'implantation d'une nouvelle unité de concentré de tomates en fûts (TOMATOLAND) à proximité du site de Tarascon a par ailleurs entraîné une hausse des prix d'approvisionnement en tomate sur ce bassin, pénalisant davantage encore le coût de revient de ce site par rapport aux produits d'importation.

**Sur le segment des plats cuisinés, CONSERVES France est présent essentiellement avec une gamme de ravioli et de mélanges de légumes.** Les acteurs majeurs sur le ravioli, RAYNAL et ROQUELAURE et WILLIAM SAURIN sont nettement plus compétitifs en prix que CONSERVES FRANCE. **Les ventes de ravioli de CONSERVES FRANCE tomberaient à moins de 4 000 tonnes en 2009/2010, soit une part de marché inférieur à 20%.** La volonté de certains acteurs de la Grande Distribution de diversifier leurs fournisseurs pour éviter une trop grande dépendance, a permis à CONSERVES FRANCE de se maintenir sur ce marché. **Seule une amélioration importante de la compétitivité des produits issus de Tarascon pourrait permettre de pérenniser cette activité et de reconquérir des volumes, notamment en RHF ou FARAUD et Valade sont des concurrents agressifs.**

## 1.2.3 Evolution de l'activité et de la situation économique de CONSERVES FRANCE

### 1.2.3.1 Evolution des ventes et perspectives de l'activité à moyen terme

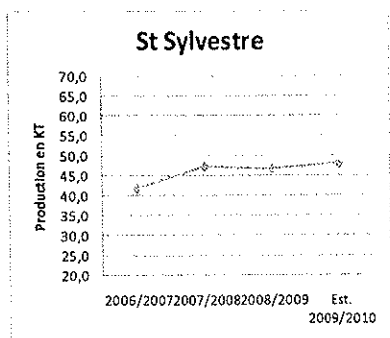
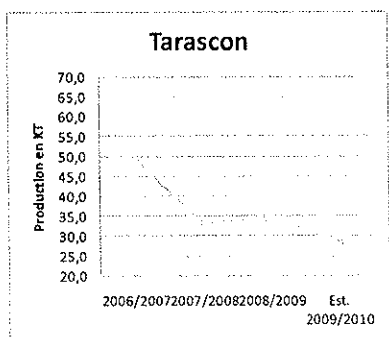
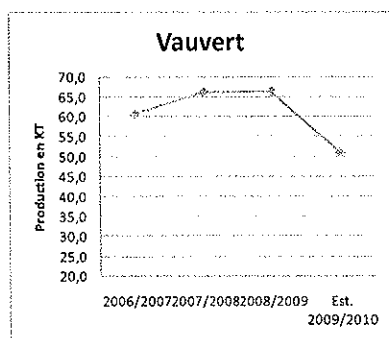
Les éléments de contexte économique et les enjeux auxquels est confronté CONSERVES FRANCE, exposés précédemment, conduisent à une détérioration du chiffre d'affaires net depuis le début de l'exercice 2009/2010. Aux tensions sur les prix et aux effets du ralentissement de la conjoncture se sont ajoutés des pertes de volumes liés à des problèmes de qualité (en particulier à Vauvert). La perte de volume sur les gourdes MDD suite à la volonté du client d'élargir le nombre de ses fournisseurs, contribue par ailleurs au fléchissement des ventes en 2009/2010 :



L'objectif de redressement du chiffre d'affaires net à moyen terme s'appuie sur une accentuation des efforts pour élargir la pénétration commerciale, accroître les ventes en GMS grâce à des innovations sur les fruits, et sur des gains de volumes en MDD en légumes et en fruits au travers d'une amélioration de la compétitivité des produits. Les perspectives à moyen terme pour les produits dérivés de la tomate et les plats cuisinés laissent espérer un redressement des volumes de ventes sous réserve d'une amélioration de leur compétitivité.

Au cours des derniers exercices, le constat de l'évolution de la production sur chacun des sites fait ressortir la contraction importante de l'activité sur le site de Tarascon. Les perspectives pour 2010/2011 se traduiraient par une stabilisation de la production de ce site à un niveau proche de 29 KT. L'impact de la reconquête de volumes ne serait susceptible d'entraîner un accroissement des tonnages produits sur ce site qu'à partir de 2011/2012 :

Production en KT	2006/2007	2007/2008	2008/2009	Est. 2009/2010	Prév. 2010/2011
Vauvert	60,6	66,0	66,4	51,0	Baisse de la production en campagne pour ajuster le niveau des stocks
Tarascon	49,7	33,0	34,8	29,1	stabilisation
St Sylvestre	41,7	47,2	46,6	48,0	Baisse de la production en campagne pour ajuster le niveau des stocks
Total	151,9	146,2	147,8	128,1	

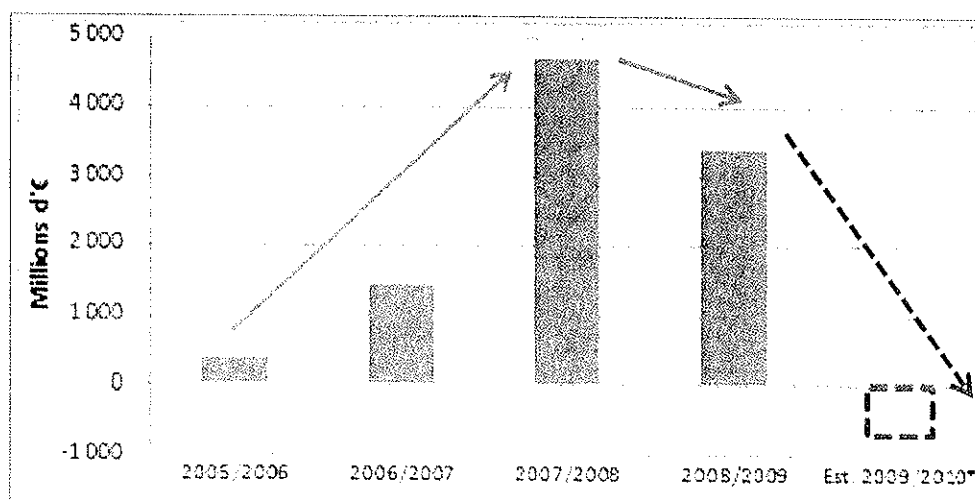


### 1.2.3.2 Dégradation de la situation d'exploitation

Au cours des 5 derniers exercices, CONSERVES FRANCE a connu jusqu'en 2007/2008, un redressement de son résultat d'exploitation, dans un contexte de croissance du chiffre d'affaires portée par une optimisation du mix des ventes (repositionnement sur les produits générant les marges les plus significatives et réduction des volumes vendus dans des conditions de valorisation trop faible pour couvrir l'ensemble des coûts de revient), des hausses tarifaires et des actions de maîtrise des coûts internes. Rapporté au chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation atteint en 2007/2008 (2%) est cependant d'un niveau très modeste alors que l'entreprise supporte par ailleurs des frais financiers d'un montant significatif. .

En 2008/2009, le résultat d'exploitation marque un fléchissement reflétant une érosion du chiffre d'affaires net dans une conjoncture économique qui commence à se dégrader, à laquelle s'ajoute l'effet mécanique d'un ajustement des prix de transfert intra-groupe (harmonisation des règles internes). L'exercice 2009/2010 devrait constater une dégradation importante et préoccupante du résultat d'exploitation, celui deviendrait même négatif :

Evolution du résultat d'exploitation CONSERVES FRANCE

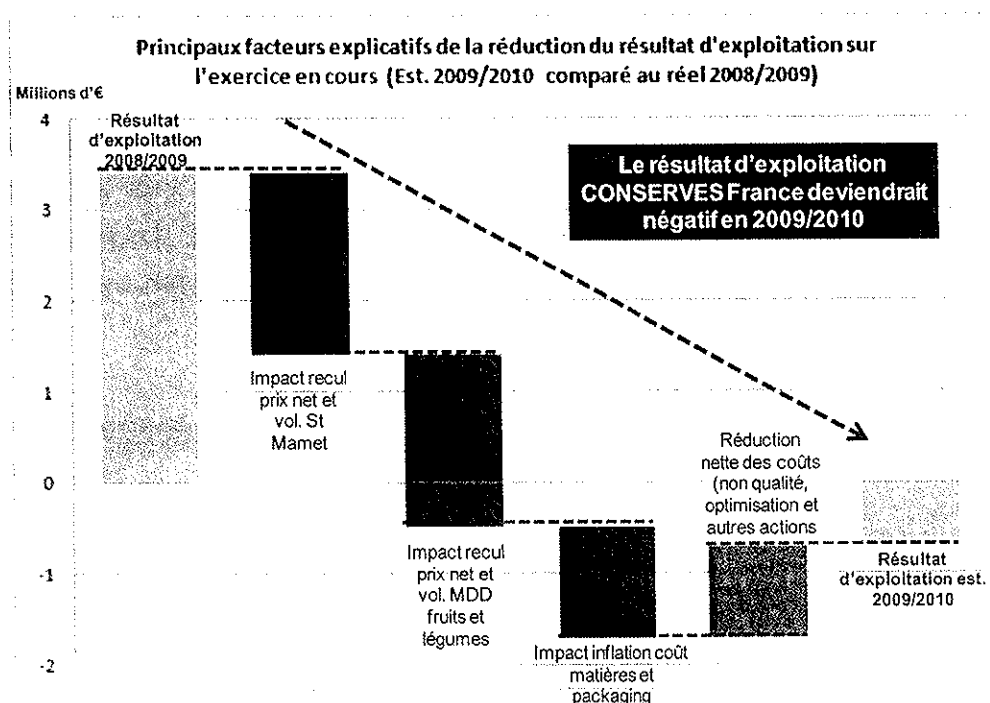


Cette dégradation intervient dans un contexte de ralentissement de la consommation, de forte pression concurrentielle et de durcissement des exigences de la Grande Distribution (effet de la Loi LME, concurrence accrue entre Enseignes) qui se traduirait par une dégradation des prix nets et par un recul des volumes vendus à la fois à la marque St Mamet et en MDD/1<sup>er</sup> prix. A ces effets s'ajoutent l'impact d'une hausse du coût des packagings (boîte métal) qui n'a pu qu'être partiellement répercutée dans les prix de ventes.



La poursuite des efforts déjà engagés pour réduire les coûts (non qualité, énergie, ...) et optimiser les conditions de fabrication ne suffirait pas à enrayer la dégradation du résultat d'exploitation.

Les principaux facteurs explicatifs contribuant à la situation 2009/2010 du résultat d'exploitation comparée à celle de l'exercice 2008/2009 sont présentés ci-dessous :



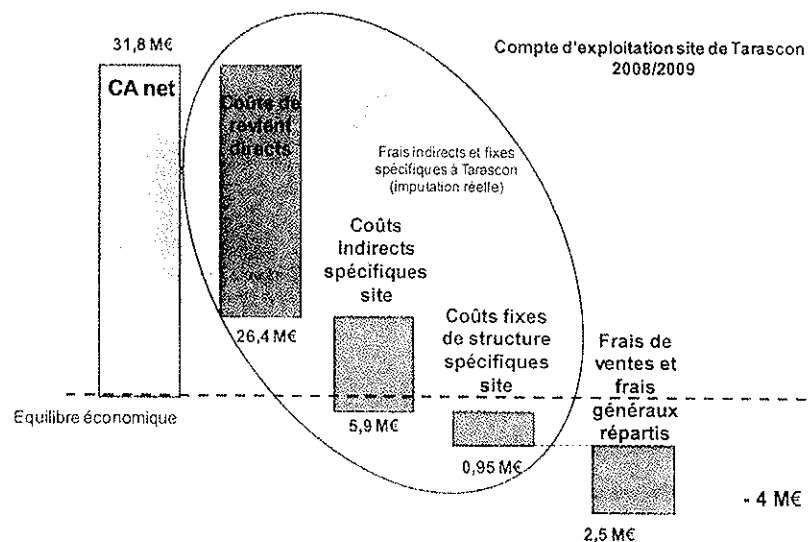
La cession du site de Nîmes en septembre 2009 (5 M€ de produit brut exceptionnel de cession auquel il faut toutefois déduire le coût du loyer correspondant au maintien de l'utilisation des locaux, soit 0,5 M€ par an), devrait permettre d'assurer l'équilibre financier de l'entreprise pour l'exercice 2009/2010, de réduire le niveau d'endettement et permettre de poursuivre à court terme les efforts d'investissement nécessaires.

Les perspectives d'évolution de l'activité et des ventes ne laissent malheureusement pas espérer de redressement de la situation économique de CONSERVES FRANCE sur la base de la structure de coût actuelle et du niveau des charges d'exploitation. En l'absence de mesures de réduction des coûts et d'adaptation de l'organisation, le résultat d'exploitation continuerait de se dégrader en 2010/2011 et au-delà, privant CONSERVES FRANCE des moyens nécessaires à la promotion de ses produits à marques, à la réalisation d'innovations et au financement des investissements industriels nécessaires à la modernisation de ses sites de production.

### 1.2.4 Nécessité d'une adaptation de l'organisation industrielle, du conditionnement et de la logistique et d'une réduction des coûts

La dégradation importante de la situation économique de CONSERVES FRANCE reflète au-delà des effets de la conjoncture économique générale difficile, les faiblesses structurelles de l'entreprise :

- **Les coûts de revient industriel en particulier sur les produits tomates et dérivés ainsi que sur les plats cuisinés sont trop élevés au regard des conditions de marché.** En l'état actuel, les productions réalisées sur le site de Tarascon ne permettent pas de couvrir, depuis plusieurs exercices, l'ensemble des coûts de revient directs et indirects. Sur la base des données de l'exercice 2008/2009, les productions réalisées sur ce site dégageraient une perte qui atteindraient près de 2 M€ avant imputation d'une quote part des frais généraux et de structure de l'entreprise :



Malgré les actions déjà engagées pour réduire cette perte, **seul un ajustement de la structure de coût et une optimisation de l'organisation industrielle pour l'adapter aux perspectives de volumes, peuvent permettre à ce site de redevenir compétitif et de continuer durablement une activité de production.**

- Les activités de conditionnement et de logistique réalisées à Nîmes dans un site présentant des risques d'inondation, partiellement adapté à une activité d'expédition et utilisant un outil non optimisé, pèsent par ailleurs sur les coûts de revient des produits issus des sites de Tarascon et de Vauvert.

- Les actions de réduction des coûts (main d'œuvre externe, non qualité, accidents, ...) et d'amélioration continue des performances doivent par ailleurs se poursuivre sur les autres sites industriels, de même qu'un effort d'économie sur les frais généraux doit être intensifié au Siège.

Les principaux axes du projet envisagé sont les suivants :

- |   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptation de l'organisation industrielle à l'évolution de l'activité et optimisation du fonctionnement et du process pour redresser la compétitivité du site</li><li>• Regroupement du conditionnement et réalisation d'un investissement important pour se doter d'une ligne haute capacité</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Arrêt de l'activité conditionnement et logistique sur le site de Nîmes</li><li>• Transfert de l'activité logistique actuelle sur une nouvelle plateforme située à proximité de Tarascon (Roubian)</li><li>• Regroupement du conditionnement sur le site de Tarascon</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Poursuite des actions de d'amélioration de la qualité, de réduction des coûts (main d'œuvre externe, non qualité, taux d'accidents du travail) et d'amélioration continue des performances</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Poursuite des actions de réduction des coûts (main d'œuvre externe, non qualité, taux d'accidents du travail) et d'amélioration continue des performances</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Maîtrise des coûts de structure</li><li>• Economies de frais généraux</li></ul> |
|---|---|--|---|---|

Les évolutions d'organisation envisagées sont détaillées dans la partie suivante de ce document, elles répondent à la nécessité pour l'entreprise de sauvegarder sa compétitivité.

**Le montant global des économies visées à l'horizon fin 2011 est de près de 4 M€** correspondant à la fois à la mise en œuvre de l'adaptation de l'organisation industrielle, du conditionnement et de la logistique, impactant les sites de Tarascon et de Nîmes, et la poursuite des actions de réductions de coûts et d'amélioration continue sur les autres sites de production ainsi qu'au Siège.

**Ces économies permettraient à la fois de restaurer l'équilibre d'exploitation, d'améliorer la compétitivité de l'entreprise, de compenser l'impact des dérives de coût (approvisionnements, masse salariale, ...) et de dégager les marges de manœuvre nécessaires à la poursuite d'une politique d'innovation et d'investissement.**

## **2. Le projet de réduction des coûts et d'adaptation de l'organisation industrielle, du conditionnement et de la logistique**

## **2.1 Evolution envisagée dans l'organisation du conditionnement et de la logistique**

### **2.1.1 Arrêt de l'activité logistique et du conditionnement sur le site de Nîmes**

#### **2.1.1.1 Arrêt de l'activité logistique sur le site de Nîmes**

L'entrepôt actuel de Nîmes est situé en zone inondable. Il a été de fait à plusieurs reprises inondé. Un dédommagement d'environ 3 M€ a déjà été versé en 2005 par les assurances qui n'assurent désormais les produits qu'à partir de 50cm au dessus du sol. Le risque de perte est estimé à plus de 3 millions € en produits en cas de nouvelle inondation (hors pénalités pour non livraison des clients et risque de perte de marchés).

Par ailleurs, l'entrepôt, ancien bâtiment destiné à la production, est vétuste et partiellement adapté à des activités logistiques : nombre de quais insuffisants, isolation partielle, sols inclinés et abîmés par endroit. Il est non conforme aux normes ICPE et aux bonnes pratiques pour l'accueil des chauffeurs.

La surface de stockage disponible est insuffisante, imposant la location d'entrepôts extérieurs sur les dernières années : environ 10 000 m<sup>2</sup> de surface additionnelle louée chaque année (soit environ 200 k€/an). La capacité de stockage pour les produits non gerbables (ex. produits V2) est par ailleurs insuffisante.

La configuration des quais et du bâtiment rendent impossible une gestion par classe de rotation (système permettant de rapprocher systématiquement au plus près des quais d'expédition, la zone de stockage des produits à plus forte rotation). Ceci génère de fait un allongement du trajet moyen des caristes et un temps important pour le chargement des camions.

Ces raisons ont conduit à envisager de recourir à une plateforme logistique plus adaptée et plus performante.

#### **2.1.1.2 Arrêt de l'activité conditionnement sur le site de Nîmes**

L'atelier de conditionnement situé dans l'entrepôt logistique de Nîmes donne lieu au même constat dressé précédemment sur la nécessité d'envisager le transfert de cette activité.

Ses équipements de conditionnement sont très anciens, peu automatisés et présentent une performance moyenne (notamment les 3 lignes conditionnant les boîtes en lots filmés ou

clusters). Les lignes sont pour la plupart mono-format ce qui induit une certaine rigidité dans la construction des plannings de conditionnement.

Les faibles cadences et le manque de flexibilité du process génèrent un dimensionnement d'équipes important pour pouvoir activer simultanément plusieurs lignes (jusqu'à 5 formats simultanés pour répondre aux commandes), un parc d'équipements surdimensionné (8 lignes différentes pour 8 formats) et des frais d'entretien importants.

### **2.1.2 Regroupement du conditionnement sur le site industriel de Tarascon**

L'atelier de conditionnement du site de Tarascon situé à moins de 40km de Nîmes, dispose de locaux non inondables et de certains équipements plus performants, compatibles avec les formats conditionnés sur le site de Nîmes. Le site de Vauvert en revanche ne dispose pas d'ateliers de conditionnement ni d'espace directement utilisable permettant le transfert de l'activité conditionnement, sauf à envisager des investissements importants.

Ces éléments ont conduit à envisager le regroupement des activités de conditionnement sur le site de Tarascon.

Le projet envisagé permettrait de réduire de manière significative les coûts de conditionnement en regroupant dans un seul atelier optimisé et doté d'une nouvelle ligne haute cadence et traitant les volumes actuellement conditionnés à Tarascon et Nîmes.

### **2.1.3 Réorganisation de l'activité logistique et regroupement du stockage des produits finis sur une nouvelle plateforme à Tarascon**

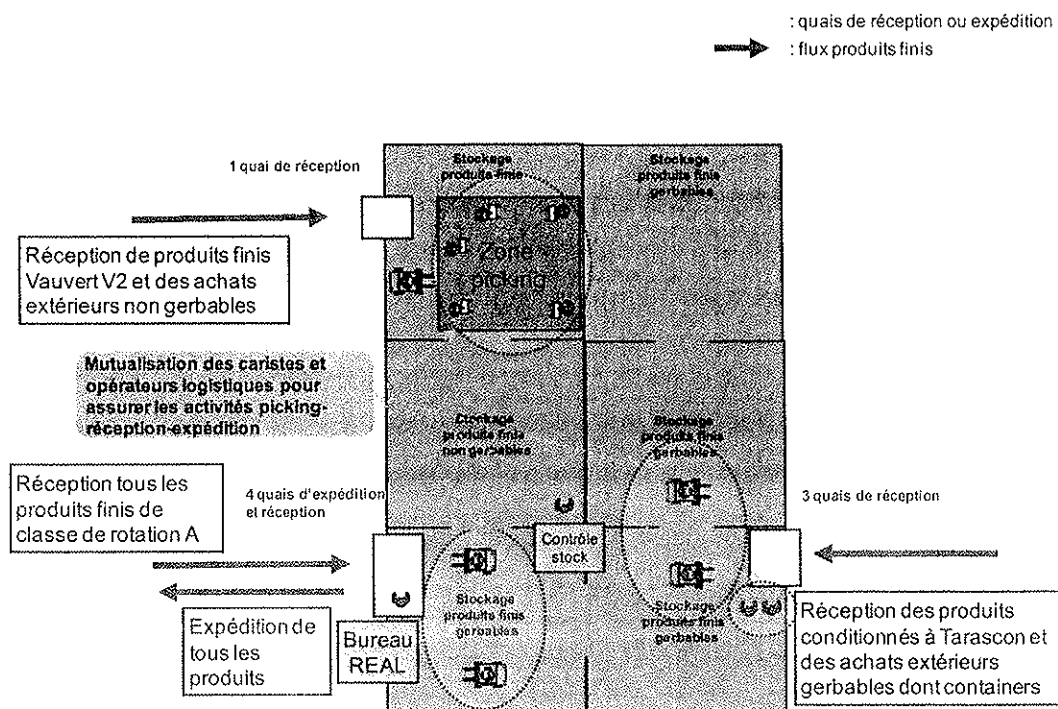
Les évolutions envisagées dans l'organisation logistique consistent à :

- Regrouper le stockage des boîtes blanches issues des productions des sites industriels de Vauvert et de Tarascon sur le site de Tarascon
- Centraliser le stockage et l'expédition des produits finis (hors sauces bocaux) sur une nouvelle plateforme située sur la zone du Roubian à proximité du site industriel de Tarascon.

L'organisation envisagée au sein de cette nouvelle plateforme serait la suivante :

- Prise de rendez vous pour les chargements au niveau transport permettant d'optimiser et de lisser l'activité expédition et préparation au quotidien
- Gestion des emplacements palettes par classe de rotation, en positionnant la classe A (produits à plus forte rotation) à proximité des quais d'expédition
- Délimitation d'une zone de picking unique à proximité d'un quai de réception. Utilisation de transpalettes autoportés à double fourche
- Renforcement de la supervision de la préparation de commandes (création d'1 poste de cariste responsable de zone)
- Gestion mutualisée des caristes pour assurer les activités des différents secteurs (réception, déchargement des containers, picking et expédition)
- Fonctionnement en 2x8

Schéma simplifié de l'organisation envisagée et des flux au sein de la nouvelle plateforme logistique



**S'agissant du stockage des boîtes blanches (BBL)**, les évolutions envisagées se traduiraient par la nouvelle organisation suivante :

- Stockage des boites blanches fabriquées sur Tarascon exclusivement dans les zones de stockage existantes sur le site (arrêt des stockages extérieurs)
- Stockage des BBL de Vauvert dans les zones de stockage existantes sur le site de Tarascon (arrêt des stockages extérieurs)
- Pour faire face aux pics saisonniers, gestion mutualisée des caristes sur l'ensemble des activités logistiques à Tarascon : activité BBL, activité expédition au départ du site industriel (sauces bocaux) et au départ de la nouvelle plateforme logistique
- Fonctionnement en 2x8, pour alimenter le conditionnement

**S'agissant de la gestion des flux de produits finis**, les évolutions envisagées se traduiraient par la nouvelle organisation suivante :

- Evacuation de la totalité des produits finis (hors sauces bocaux) conditionnés sur le site industriel de Tarascon vers la nouvelle plateforme logistique
- Maintien des expéditions vers les clients au départ du site industriel de Tarascon uniquement pour les sauces bocaux
- Centralisation des flux de produits finis (à l'exception des sauces bocaux) sur la nouvelle plateforme logistique

**La nouvelle plateforme logistique** est située à 10 km de l'usine de Tarascon dans la direction de Nîmes. Elle **se caractérise par une surface totale de stockage de plus de 12 000 M2, offrant une capacité utile de plus de 15 000 palettes SNCF.**

Le bâtiment, en bon état général, est conforme à la réglementation (normes incendie), il dispose de 8 quais d'expédition et de réception situées à proximité des zones de stockage. Il permet notamment une gestion optimisée des classes de rotation.

L'installation de racks à accumulation serait réalisé pour rendre possible le stockage optimisé de produits non gerbables.



## 2.2 Evolution envisagée dans l'organisation du site de Tarascon

### 2.2.1 Principes du nouveau mode de fonctionnement envisagé

L'analyse des performances du site de Tarascon met en évidence à la fois la faible compétitivité des produits fabriqués, le cloisonnement des activités, des taux de rendement synthétique (TRS) moyen relativement faible, un manque de réactivité des fonctions supports à la production.

Le constat de la situation existante fait ressortir par ailleurs une autonomie globalement insuffisante des équipes de production : peu de prise en charge d'opérations généralement assurées par les opérateurs dans les usines agroalimentaires, développement insuffisant de poly-compétences, manque de partage de certains savoir-faire, retard dans l'appropriation des bonnes pratiques en matière d'hygiène et de sécurité notamment, et en particulier d'autocontrôle qualité et de maintenance de premier niveau.

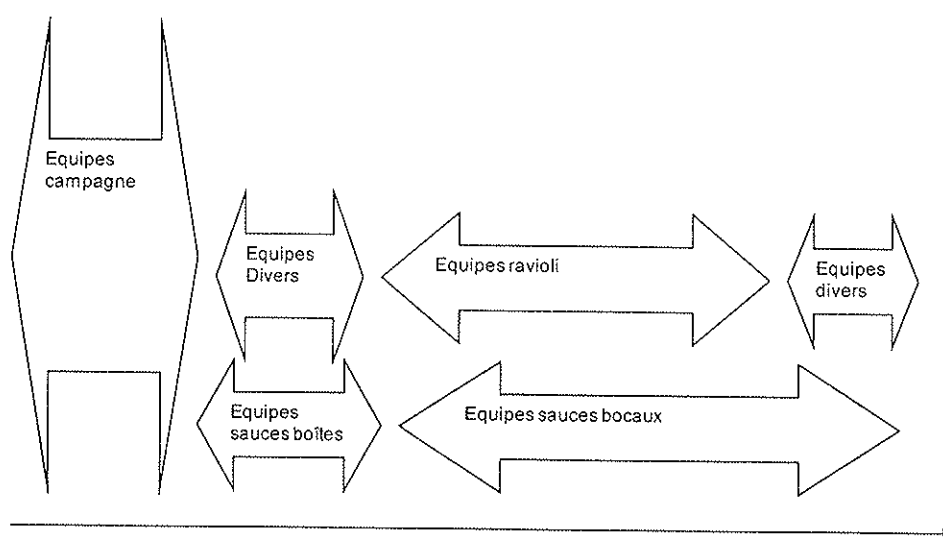
Le nouveau mode de fonctionnement envisagé vise à réduire les coûts de production au travers d'une meilleure utilisation de l'outil de production et de conditionnement, d'une adaptation à l'évolution structurelle des volumes (cf tableau prévisionnel ci-dessous), d'un décroisement des activités et du développement de la poly-compétence individuelle et de l'autonomie des équipes de production et de conditionnement.

Prévision d'évolution de la production Tarascon par format

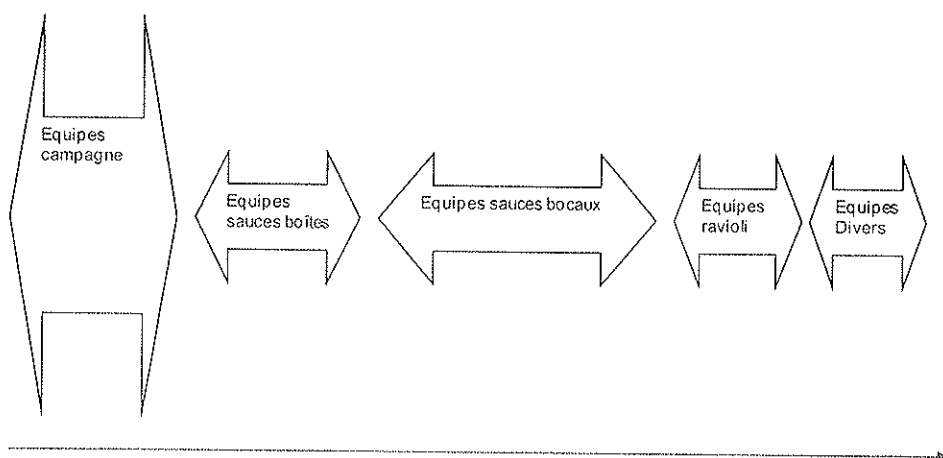
Production en KT	Bocaux	Sauces Boites				Mélanges légumes et			Ravoli				DCT/Fûts		Autres	Total
		1/4	1/2	4/4	5/1	1/2	4/4	5/1	1/2	4/4	3/2	5/1	Fûts	Boites		
2008/2009 réel	10 230	2 492	710	175	520	1 738	6 145	1 433	823	1 876	509	1 365	2 860	3 591	545	35 012
2009/2010 Estimé	8 619	2 457	594	122	426	1 743	4 477	304	916	1 392	477	1 014	4 200	2 266	-	29 007
2010/2011 Projection	10 970	2 562	656	147	449	1 926	4 160	357	690	1 656	487	1 324	3 000	1 198		29 583

Le nouveau schéma de fonctionnement envisagé consiste à activer systématiquement hors période de campagne un seul process en série, tel que déjà testé depuis le début de l'année 2010, tandis que les process de campagne resteraient activés simultanément. Les lignes du conditionnement seraient activées simultanément en 2X8 toute l'année pour la Ligne lot et périodiquement en 1X8 ou 2X8 pour la Ligne 1/2, 4/4 ou 5/1 :

Schéma d'activation antérieure des lignes de production sur l'ensemble de l'année (de juillet à juin)

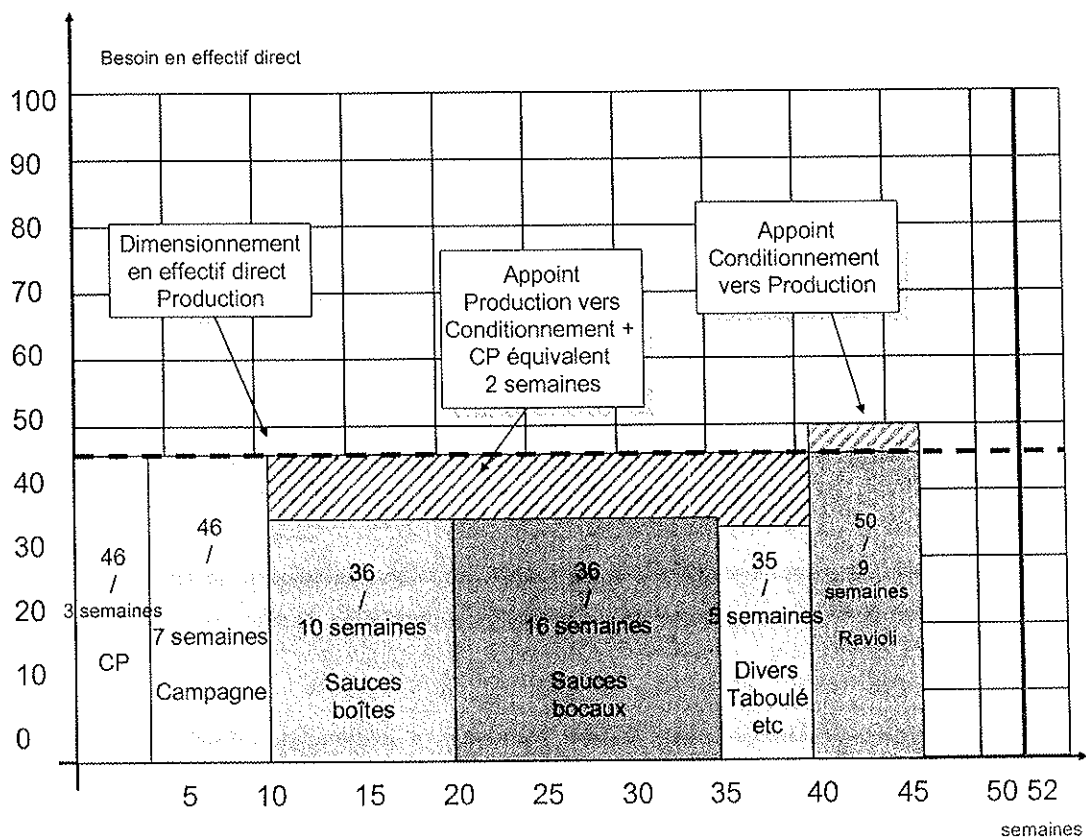


Nouveau schéma envisagé d'activation des lignes de production sur l'ensemble de l'année (de juillet à juin)



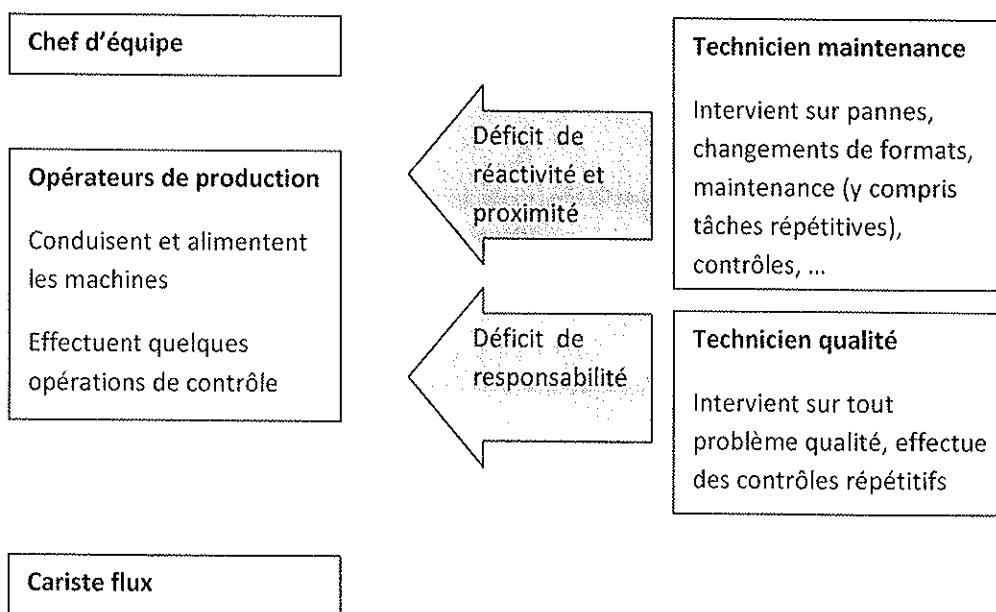
**Le découplage des activités conditionnement et production serait généralisé.** L'effectif du service production contribuerait à faire tourner le conditionnement lors des productions de sauces (bocaux et boîtes) et divers (légumes couscous) : le besoin en effectif production étant plus faible lors de l'activation de ces lignes. Une partie des congés payés sera également programmée dans cette période, par roulement. L'effectif du conditionnement viendrait en appont sur la production lors de la réalisation des volumes ravioli notamment, qui nécessitent un dimensionnement en effectif supérieur à celui des autres lignes (hors campagne).

Principe de dimensionnement des effectifs associé à l'activation des lignes de production et de conditionnement



**Des équipes autonomes de production seraient mises en place**, en s'inspirant de la démarche déjà engagée à Vauvert, permettant d'accroître la réactivité et la maîtrise continue du process :

**Schéma de fonctionnement actuel des équipes de production**



La nouvelle organisation envisagée pour la production et le conditionnement se caractériserait par :

- Des chefs d'équipes animant une équipe poly-compétente mobilisant davantage de compétences et disposant de plus d'autonomie pour garantir une bonne production, en sécurité, coûts, qualité et délais
- Des opérateurs effectuant des contrôles techniques et qualité plus élaborés, réalisant des tâches de maintenance de premier niveau, contribuant activement aux changements de production, effectuant les nettoyages et graissages critiques sur leurs machines
- Des techniciens de maintenance pleinement intégrés à l'équipe de production, ayant un rôle de formation et d'expertise, intervenant plus rapidement et directement sur les pannes et accompagnant les opérateurs dans leur évolution et réalisant les actions de maintenance préventive.
- Des techniciens qualité intervenant lorsqu'il y a des arbitrages ou des problèmes qualité sérieux, jouant un rôle pédagogique dans l'appropriation et le respect de l'assurance qualité, veillant à la diffusion des bonnes pratiques, notamment de nettoyage et d'hygiène.

## 2.2.2 Evolution d'organisation de la production envisagée

### 2.2.2.1 Sauces bocaux/boîtes

Les rationalisations techniques suivantes sont envisagées :

- Optimisation de la préparation des légumes : déplacement, mise en ligne et modernisation des équipements de parage/cubetage/pesée ; diminution des manipulations et améliorations des conditions de travail
- Amélioration de la capacité stérilisatrice de la ligne boîte : rénovation et adaptation des appareils de stérilisation et de pasteurisation des sauces 1/4 ainsi que de leur convoyage ; mise en place d'équipements de contrôles pour optimiser les barèmes de traitement thermiques ;
- Optimisation des automates de gestion du palettiseur et de régulation de l'ensemble des convoyages de la ligne bocaux : expertise sur les vitesses, cycles, zones de stocks tampons, maniabilité des programmes
- Installation d'une passerelle entre la zone de conditionnement et celle de palettisation/dépalettisation de la ligne bocaux

L'organisation envisagée se traduirait par :

- Un fonctionnement en période hors saison en 3X8 en conformité avec le principe général d'activation industrielle (activation d'un seul process en série)
- La mise en place d'équipes autonomes de production assurant le nettoyage de la ligne, prenant en charge la maintenance de 1er niveau (réglages simples, changements de format, graissage) ainsi que les autocontrôles qualité
- La réduction des tâches répétitives et des manipulations au niveau de la préparation des légumes (simplification des opérations de parage/cubetage/pesée) et mise en ligne du dosage/capsulage des bocaux
- Le décloisonnement entre les zones de conditionnement et de palettisation/dépalettisation des bocaux et mutualisation des postes de ces deux zones
- La mutualisation de la conduite du poste de cuisson avec celui du dépotage du concentré (DCT) et de la préparation de légumes, après regroupement dans une même zone de ces activités.
- La mise en place de techniciens de maintenance embarqués dans les équipes, totalement dédiés aux lignes en activité (production et conditionnement), ayant les poly-compétences adéquates en électricité/automatisme/mécanique (amélioration du diagnostic, de la résolution et de la prévention des pannes) et réalisant les actions de maintenance préventive.

### **2.2.2.2 Ravioli**

Les rationalisations techniques suivantes sont envisagées :

- Augmentation de la capacité de stockage du système de distribution des fonds sur les sertisseuses 1/2 et 4/4 entraînant une réduction de la fréquence d'alimentation en fonds

L'organisation envisagée se traduirait par :

- Un fonctionnement en période hors saison en 3X8 en conformité avec le principe général d'activation industrielle (activation d'un seul process en série)
- La mise en place d'équipes autonomes de production assurant le nettoyage de la ligne, prenant en charge la maintenance de 1er niveau (réglages simples, changements de format, graissage) ainsi que les autocontrôles qualité
- La réduction des tâches répétitives et des manipulations au niveau de la préparation des légumes (simplification des opérations de parage/cubetage/pesée) et de la distribution des fonds aux sertisseuses
- La mutualisation de la conduite du poste de cuisson avec celui du dépotage du concentré (DCT) et de la préparation de légumes, après regroupement dans une même zone de ces activités.
- La mise en place de techniciens de maintenance embarqués dans les équipes, totalement dédiés aux lignes en activité (production et conditionnement), ayant les poly-compétences adéquates en électricité/automatisme/mécanique (amélioration du diagnostic, de la résolution et de la prévention des pannes) et réalisant les actions de maintenance préventive.

### **2.2.2.3 Mélanges de légumes**

Les rationalisations techniques mentionnées pour le process ravioli (augmentation de la capacité de stockage du système de distribution des fonds sur les sertisseuses 1/2 et 4/4) concerneraient également la ligne mélanges de légumes.

L'organisation envisagée se traduirait par :

- Un fonctionnement en période de saison en 2X9 en conformité avec le principe général d'activation industrielle
- La mise en place d'équipes autonomes de production assurant en partie le nettoyage de la ligne, prenant en charge la maintenance de 1er niveau (réglages simples, changements de format, graissage) ainsi que les autocontrôles qualité

- La mutualisation de la conduite d'équipements et d'activités situés dans une même zone dans un contexte de baisse prévue de l'activité sur les familles mélanges de légumes et DCT : réception des tomates en piscine ; parage des légumes (aubergines, poivrons et courgettes) ; supervision simultanée des lignes ML et DCT ; conduite des doseuses-sertisseuses ; alimentation en boîtes vides (dépalettisation) et évacuation des palettes de boîtes pleines (palettisation)
- La mise en place de techniciens de maintenance embarqués dans les équipes, totalement dédiés aux lignes en activité (production et conditionnement), ayant les poly-compétences adéquates en électricité/automatisme/mécanique (amélioration du diagnostic, de la résolution et de la prévention des pannes) et réalisant les actions de maintenance préventive.

#### **2.2.2.4 Concentré de tomate (DCT)**

Les rationalisations techniques envisagées sont ciblées sur les lignes boîtages (1/12 et 1/6) :

- Fiabilisation du système d'éjection automatique des boîtes renversées en sortie de pasteurisateur 1/12 et 1/6

L'organisation envisagée se traduirait par :

- Un fonctionnement en période de saison en 3X8 de la ligne boîtage 1/12 ou 1/6 en conformité avec le principe général d'activation industrielle.
- La mutualisation de la conduite d'équipements et d'activités situés dans une même zone dans un contexte de baisse prévue de l'activité sur les familles mélanges de légumes et DCT : réception des tomates en petite piscine ; supervision simultanée des lignes ML et DCT ; alimentation en boîtes vides (dépalettisation) et évacuation des palettes de boîtes pleines (palettisation).
- La mise en place d'équipes autonomes de production assurant en partie le nettoyage de la ligne, prenant en charge la maintenance de 1er niveau (réglages simples, changements de format, graissage) ainsi que les autocontrôles qualité.
- La mise en place de techniciens de maintenance embarqués dans les équipes, totalement dédiés aux lignes en activité (production et conditionnement), ayant les poly-compétences adéquates en électricité/automatisme/mécanique (amélioration du diagnostic, de la résolution et de la prévention des pannes) et réalisant les actions de maintenance préventive.

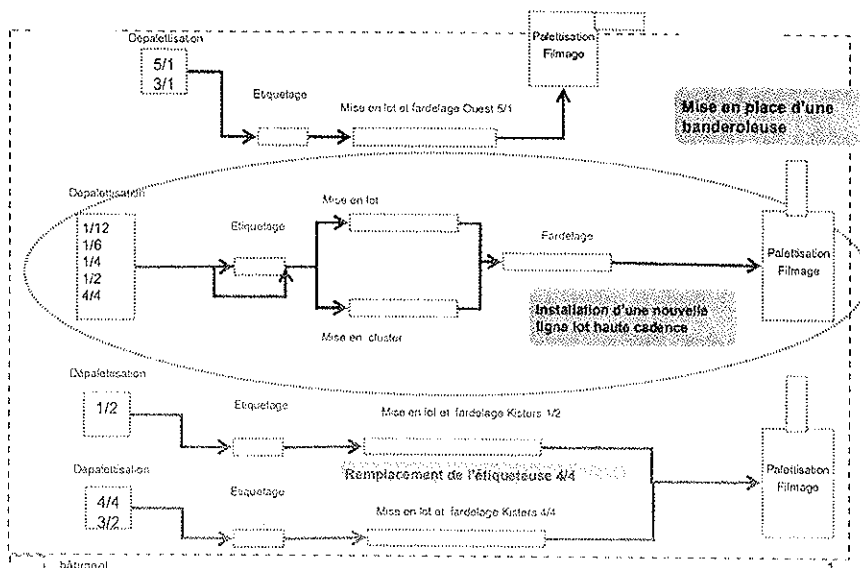
## 2.2.3 Evolution d'organisation du conditionnement envisagée

### 2.2.3.1 Nouvelle configuration des lignes de conditionnement

Les rationalisations techniques suivantes sont envisagées sur la base de 4 lignes de conditionnement basées sur le site de Tarascon :

- Installation d'une nouvelle ligne lot en lieu et place des lignes lots 1/4 et 1/6-1/12 : technologie similaire à l'existant ; cadences nominales plus importantes (ex : + 60% sur 12x4/4) ; flexibilité de l'outil permettant le multi-conditionnement en lots ou clusters de la totalité des formats hors 5/1
- Maintien de 3 lignes existantes à Tarascon : 1/2, 4/4 et 5/1
- Installation d'une banderoleuse automatique sur la ligne 5/1 permettant de calquer son mode de fonctionnement sur celui des 3 autres
- Remplacement de l'étiqueteuse 4/4 par un équipement neuf, de technologie identique et plus performant

Schéma d'implantation du conditionnement envisagé sur le site de Tarascon





### 2.2.3.2 Détail des évolutions d'organisation du conditionnement

L'organisation envisagée se traduirait par :

- Un fonctionnement simultané toute l'année de la ligne lot en 2x8 et de la ligne 1/2, 4/4 ou 5/1 périodiquement en 1X8 ou 2X8, en conformité avec le principe général d'activation industrielle.
- Des périodes d'arrêt programmées de l'activité du service conditionnement communes avec celles du service production favorisant la mutualisation de la main d'œuvre et du plan de maintenance préventive.
- La rationalisation des manipulations par l'automatisation de certaines tâches manuelles (palettisation, banderolage).
- La conduite mutualisée d'équipements grâce à un plan de maintenance plus structuré (exemple : conduite mutualisée fardieuse + palettiseur), basée sur la propagation de bonnes pratiques internes (cf. usine de St Sylvestre).
- La mise en place d'équipes autonomes de conditionnement assurant le nettoyage de la ligne, prenant en charge la maintenance de 1er niveau (réglages simples, changement de format, graissage) ainsi que les autocontrôles. Le développement de la poly-compétence des opérateurs permet de systématiser le partage d'opérateurs entre les services production et conditionnement.
- La mise en place de techniciens de maintenance embarqués dans les équipes, totalement dédiés aux lignes en activité (production et conditionnement), ayant les poly-compétences adéquates en électricité/automatisme/mécanique (amélioration du diagnostic, de la résolution et de la prévention des pannes) et réalisant les actions de maintenance préventive.

## **2.2.4 Evolution d'organisation des services supports et indirects envisagée**

### **2.2.4.1 Maintenance**

Les évolutions envisagées se traduiraient par :

- La mise en place d'une maintenance embarquée (mutualisée entre les services conditionnement et production) apportant une expertise technique dédiée à la ligne et assurant une meilleure rapidité et efficacité des interventions. Le pool de maintenance centrale apportant au besoin un soutien complémentaire à la maintenance embarquée (remplacements, renfort sur pannes lourdes, saison, etc...).
- La ré-internalisation progressive de la maintenance mélanges légumes et DCT permettant de préserver et de développer des compétences. Passage à la location/entretien des chariots et suppression des tâches d'entretien réalisées sur le parc détenu en propre.
- La prise en charge progressive par les équipes de production de la maintenance de 1er niveau et des autocontrôles (capsulage ; serti ;..) consiste dans des visites de machines, des vérifications élémentaires d'usure, de tensions, dans des lubrifications et graissages, dans des nettoyages du process.
- La prise en charge progressive des changements de format par les équipes de production déchargera la maintenance de ces opérations à technicité limitée et permettra de libérer les techniciens pour des activités à plus forte valeur ajoutée.
- La consolidation d'un pôle méthode qui alimentera les bases de données spécifiques à l'amélioration continue de chaque ligne et développera les supports écrits adéquats, en s'appuyant sur les données fournisseurs et documentations.
- Le développement d'outil informatique intégré facilitant la gestion de la maintenance (module GMAO sur SAP) : documentation des opérations de maintenance préventive, planification et préparation des interventions, récupération des historiques, analyse critique, etc ...

#### **2.2.4.2 QHSE**

Les évolutions envisagées se traduiraient par :

- Création d'une structure intégrée QHSE regroupant le Responsable d'équipe QHSE, un nombre optimisé de techniciens QHSE et le coordinateur HSE.
- Le rôle des techniciens QHSE se répartirait dans un premier temps entre support terrain et développement/suivi de la politique QHSE. Ils assureraient la formation des équipes autonomes de production et de conditionnement. Ils garantiraient la réalisation et l'efficacité des autocontrôles assurés par les équipes autonomes et s'assureraient de l'application des normes QHSE. Ils contribueraient à l'amélioration et au suivi du système de management de la qualité. Une fois réalisée la prise en charge totale des contrôles par les équipes autonomes, leur rôle se recentrerait sur la définition et le suivi des processus QHSE et leur cohérence entre services.

#### **2.2.4.3 Support et indirects**

Les évolutions envisagées se traduiraient par :

- La prise en charge par le site des tâches de contrôle de gestion en plus de l'activité de planification pour un meilleur suivi des performances (produits attendus, pertes matières, suivi main d'œuvre ...) et d'action de réduction de coûts en s'appuyant sur une optimisation des outils informatiques associés.
- Le regroupement sur un seul poste des tâches d'accueil / saisie informatiques SAP / et assistance RH
- La suppression de l'activité restauration sous sa forme actuelle afin de développer à la place des facilités accessibles à l'ensemble des effectifs. La solution de plateaux repas frais livrés chaque jour par une société de restauration collective et mis à disposition dans des casiers de distribution automatiques est adaptée au fonctionnement du site de Tarascon. Ces plateaux seront accessibles dans la salle de pause équipée de fours micro-ondes, de point d'eau et réfrigérateurs pour les collations personnelles.

### **3. L'impact du projet sur l'emploi**

### 3.1 Synthèse des effectifs au 31/03/2010

Effectif CDI inscrit au 31/03/2010	TARASCON		NIMES		VAUVERT		ST SYLVESTRE		TOTAL
	H	F	H	F	H	F	H	F	
Cadres et assimilés	39	13	43	20	25	6	12	5	163
Techniciens/Agents de Maîtrise	13	5	3	13	14	8	31	5	92
Ouvriers / Employés	80	36	23	10	60	30	12	15	266
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>54</b>	<b>69</b>	<b>43</b>	<b>99</b>	<b>44</b>	<b>55</b>	<b>25</b>	<b>521</b>
	186		112		143		80		

### 3.2 Synthèse des évolutions d'organisation et de l'impact en termes d'emplois

#### Impact du projet de réorganisation sur les effectifs en ETP

Secteur d'activité/catégories de postes	Situation ETP CDI au 31/03/2010		Cible réelle à l'issue de la réorganisation		Variation
	TARASCON*	NIMES*	TARASCON	PLATEFORME	
<b>Direction usine</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Production</b>	<b>82,0</b>	<b>0,0</b>	<b>51,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-31,0</b>
Superviseur	1,0		1,0		0,0
REAP	5,0		4,0		-1,0
Agent Administratif	1,0		0,0		-1,0
Opérateur cariste	9,0		6,0		-3,0
Opérateur	66,0		34,0		-32,0
Technicien MMTN (embarqué)	0,0		6,0		6,0
<b>Maintenance</b>	<b>22,0</b>	<b>0,0</b>	<b>13,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-9,0</b>
Superviseur	1,0		1,0		0,0
REAM	2,0		2,0		0,0
Resp. Méthode	1,0		1,0		0,0
Resp. Magasin	1,0		1,0		0,0
Technicien MMTN	13,0		5,0		-8,0
Magasinier	2,0		2,0		0,0
Contrôleur	2,0		1,0		-1,0
<b>Qualité</b>	<b>7,0</b>	<b>0,0</b>	<b>5,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-2,0</b>
REQ	1,0		1,0		0,0
Coordinateur HSE	1,0		1,0		0,0
Technicien QHSE	5,0		3,0		-2,0
<b>Autres services indirects</b>	<b>9,0</b>	<b>0,0</b>	<b>5,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-4,0</b>
Superviseur	1,0		0,3		-0,7
Resp. Planification/Contrôle de Gestion	2,0		1,7		-0,3
Resp. RH	1,0		1,0		0,0
Resp. Restaurant	1,0		0,0		-1,0
Agent Administratif	2,0		1,0		-1,0
Agent Entretien	2,0		1,0		-1,0
<b>Conditionnement</b>	<b>22,0</b>	<b>21,0</b>	<b>20,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-23,0</b>
Superviseur	1,0	1,0	1,0		-1,0
REAC	1,0	1,0	2,0		0,0
Agent administratif	1,0	1,0	1,0		-1,0
Opérateur Cariste	2,0	3,0	5,0		0,0
Opérateur	16,0	14,0	11,0		-19,0
Technicien MMTN (embarqué)	1,0	1,0	0,0		-2,0
<b>Logistique boîtes blanches</b>	<b>3,0</b>	<b>1,0</b>	<b>5,5</b>	<b>0,0</b>	<b>1,5</b>
Superviseur	0,0	0,0	0,0		0,0
REAL	1,0	1,0	1,0		-1,0
Opérateur cariste	2,0	0,0	4,5		2,5
Opérateur	0,0	0,0	0,0		0,0
Technicien MMTN (embarqué)	0,0	0,0	0,0		0,0
<b>Logistique produits finis</b>	<b>5,0</b>	<b>13,0</b>	<b>3,0</b>	<b>17,5</b>	<b>2,5</b>
Superviseur	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
REAL	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0
Opérateur cariste	4,0	12,0	2,0	16,5	2,5
Opérateur	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Technicien MMTN (embarqué)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total CDI</b>	<b>151,0</b>	<b>35,0</b>	<b>103,5</b>	<b>17,5</b>	<b>-65</b>

\* hors effectif R&D et autres (commercial, Data manager, QHSE, direction industrielle ) rattachés à l'établissement de Tarascon  
 \* hors siège social

## **4. Modalités de mise en œuvre du projet**

#### 4.1 Modalités de déploiement du projet et investissements prévus

Les évolutions d'organisation envisagées s'appuient sur une adaptation et un développement des compétences, concernant principalement les effectifs composant les équipes autonomes de production (EAP) :

Population concernée	Principaux axes de développement des compétences
Chefs d'équipe	Savoir animer de façon plus autonome son équipe ; mobiliser les poly-compétences de celle-ci pour garantir une production conforme, en sécurité, coûts, qualité et délais. Maîtriser et utiliser régulièrement les outils informatiques de gestion de la production.
Opérateurs	Avoir les connaissances nécessaires pour effectuer des contrôles techniques et qualité plus élaborés ; réaliser des tâches de maintenance de premier niveau ; contribuer activement aux changements de production ; effectuer les nettoyages et graissages critiques sur les machines utilisées.
Techniciens maintenance	En support ou totalement intégré aux équipes de production et de conditionnement, avoir un rôle d'expertise ; savoir intervenir plus rapidement et directement sur les pannes ; accompagner les opérateurs dans leur évolution ; entretenir une culture d'amélioration continue.
Techniciens QHSE	Avoir un rôle d'expertise permettant d'intervenir sur les problèmes qualité sérieux ; jouer un rôle pédagogique dans l'appropriation et le respect de l'assurance qualité en veillant à la diffusion des bonnes pratiques, notamment de nettoyage et d'hygiène.
Opérateurs caristes	Savoir assurer des auto-contrôles ; gérer les stocks de produits entrants et sortants de façon plus performante au moyen des outils informatiques mis à disposition



Un programme de formation associé au projet envisagé est ainsi prévu pour accompagner les évolutions d'organisation et développer les compétences :

Contenu de la formation	Période	Effectif concerné / nombre estimé de stagiaires	Durée de la formation	Modalités de réalisation
Principe de fonctionnement et rôle d'une équipe autonome de production (EAP)	3 <sup>ème</sup> trim. 2010	Chef d'équipe, Opérateurs, Techniciens embarqués : 66 personnes	4 jours	Réalisé par un organisme extérieur sur site dans le cadre de modules de 5 à 7 personnes
Définition et connaissance technique nécessaire à la réalisation des activités de l'EAP dans le respect des règles de sécurité : auto maintenance ; graissage ; nettoyage	2 <sup>nd</sup> semestre 2010	Chef d'équipe, Opérateurs, Techniciens embarqués : 66 personnes	3 jours	Réalisé par un organisme extérieur sur site, en lien avec les équipements techniques propres au site, dans le cadre de modules de 5 à 7 personnes.
Mise en pratique terrain de l'apprentissage et approfondissement : fonctionnement des machines et des modes opératoires de réglage, nettoyage et graissage. Sensibilisation aux processus d'amélioration continue	2 <sup>nd</sup> semestre 2010	Chef d'équipe, Opérateurs production, Techniciens embarqués : 66 personnes	4 jours	Réalisé par un organisme extérieur sur site dans le cadre de modules de 5 à 7 personnes Module effectué sur process en marche d'abord en binôme puis en autonomie
Développement de la poly-compétence des techniciens : rappel des notions fondamentales en mécanique et électricité ; développement d'une méthodologie pertinente de diagnostic ; prise en compte des exigences sécurité	2 <sup>nd</sup> semestre 2010	Chef d'équipe, Techniciens embarqués et support : 15 personnes	4 jours	Réalisé par un organisme extérieur sur site dans le cadre de modules de 5 à 7 personnes Articulé en sous-modules tenant compte des compétences des stagiaires (mécaniciens ou électriciens)
Prise en charge progressive des contrôles qualité et enregistrement spécifiques aux process	2010-2011	Chef d'équipe et Opérateurs: 60 personnes	Formation continue sur l'exercice	Réalisée sur site par les techniciens QHSE internes Module effectué sur process en marche d'abord en binôme puis en autonomie
Approfondissement des connaissances liées à la sécurité alimentaire (HACCP, traçabilité, processus) ; développement d'une méthodologie pertinente de diagnostic ; méthode pédagogique de transmission du savoir	1 <sup>er</sup> semestre 2011	Techniciens QHSE : 3 personnes	5 jours	Réalisé par un organisme extérieur sur site.
Perfectionnement à l'utilisation des outils informatiques spécifiques à l'activité (SAP ; GOPM ; Time Sheet)	2010-2011	Responsables et Chefs d'équipes, Caristes, Magasiniers, Agents administratifs : 50 personnes	2 jours	Réalisé en interne. Articulé en sessions tenant compte du nombre variables et des compétences spécifiques des stagiaires

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet envisagé, un montant d'investissement de près de 3,2 millions d'€ est prévu à l'horizon 2011 sur le site actuel de TARASCON et sur la nouvelle plateforme logistique du Roubian :

Nature de l'investissement : site industriel TARASCON et plateforme du ROUBIAN	Montant estimatif (K€)	Planning de réalisation
<b>Production</b>		
Automatisation préparation légumes	100	4ème trim. 2010
Augmentation capacité traitement thermique sauces boîtes	170	1ère phase (4ème trim. 2010), 2ème phase (3ème trim. 2011)
Modernisation des automates de régulation de la ligne sauces bocaux	85	3ème trimestre 2011
Nouveau de système de distribution des fonds 1/2 et 4/4	40	3ème trimestre 2011
Modernisation de sertisseuses	50	2010/2011
Mise en conformité / sécurité	75	2010/2011
Autres	120	2010/2011
<b>Conditionnement</b>		
Nouvelle ligne multi-formats haute cadence	1 850	2ème trimestre 2011
Nouvelle étiqueteuse 4/4	45	1er trimestre 2011
Autres	20	2010/2011
<b>Logistique</b>		
Travaux d'aménagement de la circulation / stockage sur le site industriel de TARASCON	300	4ème trim. 2010 / 1er trim/ 2011
Mise en conformité stockage sur le site industriel de TARASCON	100	4ème trim. 2010 / 1er trim/ 2011
Travaux d'aménagement de la plateforme du ROUBIAN (circulation, racks, informatique)	250	5ème trim. 2010 / 1er trim/ 2011
<b>Total</b>	<b>3 205</b>	

A ces montants seraient susceptibles de s'ajouter les travaux de rénovation / mise en conformité de la toiture du site industriel de TARASCON dont le coût (de l'ordre de 3 M€) serait supporté par l'exploitant d'une installation photovoltaïque qu'il réaliserait sur cette toiture après rénovation.

## 4.2 Calendrier prévisionnel de mise en œuvre du projet

A l'issue du processus de concertation sociale, le planning des grandes séquences du déploiement du projet envisagé est indiqué ci-dessous :

	2010			2011			
	2 <sup>ème</sup> trimestre	3 <sup>ème</sup> trimestre	4 <sup>ème</sup> trimestre	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>ème</sup> trimestre	3 <sup>ème</sup> trimestre	4 <sup>ème</sup> trimestre
Nîmes (évolution logistique et conditionnement)					Arrêt de production pour usages conditionnement		
Tarascon (nouvelle plateforme du Roubian)			Réalisation des aménagements	Lancement exploitation			
Tarascon (évolution production, conditionnement, expéditions)		Nouvel programme de formation / développement des compétences / équipement équipe au profit de production		Concurrence selon nouveaux principes de fonctionnement / activation			
		Adaptation organisation logistique / mise à disposition des ressources	Travaux / mise à disposition conditionnement / packaging	Lancement des travaux conditionnement			
		Campagne de production				Campagne de production	

