



Materne

Optimiser la performance énergétique globale d'un site industriel

L'entreprise Materne explore l'ensemble des gisements lui permettant d'augmenter sa productivité, afin de répondre à une croissance de 50% sur 5 ans et d'accroître sa compétitivité. Après s'être attaquée aux leviers relatifs à son cœur de métier, l'entreprise de fabrication de compotes va concentrer son attention sur un champ d'action, peu exploité par les entreprises industrielles, qui va se révéler particulièrement efficace : celui de la performance de ses utilités et plus largement de sa consommation énergétique.

L'objectif que s'est fixé la direction du site de Boué est double. Il vise, d'une part, à prévoir à moyen terme la contribution des énergies au coût des produits (3 à 5% du coût de fabrication) dans un contexte de forte fluctuation des énergies primaires (baril de pétrole variant de 50\$ à 140\$ en l'espace de quelques mois par exemple). Par ailleurs, il a pour ambition d'optimiser de plus de 20% la productivité énergétique en actionnant l'ensemble des leviers possibles : Gaz, vapeur, air comprimé, froid, eau, traitement des eaux, traitement des déchets.

Pour cela, Materne va solliciter l'équipe Proconseil qui l'accompagne depuis plusieurs années sur son projet global de performance. Au-delà de l'optimisation rapide sur des points ciblés, Proconseil va convaincre la Direction du site d'inscrire ce projet dans une vision long terme.

Pour avoir mené plusieurs missions sur la consommation énergétique, l'équipe Proconseil sait que l'investissement va constituer un levier majeur. Elle pense aussi que, dans une phase de forte croissance, le fond d'investissements actionnaire privilégiera des investissements dans l'outil direct de production au détriment des utilités servant à le faire fonctionner. Pour réussir malgré cette contrainte, l'équipe projet propose alors d'externaliser certaines prestations pour lesquelles les investissements sont conséquents. L'exploitation et le financement de nouveaux équipements seraient confiés à des tiers dont c'est le cœur de métier, ce

qui permettrait ainsi de lisser la charge financière sur plusieurs années.

Dans ce cadre, l'équipe va s'attacher à bâtir un projet global, allant du diagnostic à la mise en œuvre et au suivi des performances énergétiques du site, en passant par les études de faisabilité et de conception.



Identifier les enjeux

Comment sont consommées les différentes énergies utilisées par le site ? Par quels équipements ? Quels sont les échanges énergétiques ? Autant de questions sans réponse immédiate.... Ainsi l'équipe projet va-t-elle réaliser une analyse en trois temps. Elle va tout d'abord étudier finement la consommation énergétique du site : par typologie d'énergies primaires et secondaires et par famille de produits. Rares, en effet, sont les entreprises qui descendent dans un tel niveau de détail.

Elle va ensuite identifier les secteurs sensibles du site, ceux dans lesquels une bonne exploitation et une bonne

maintenance jouent un rôle majeur vis-à-vis de l'optimisation de la consommation énergétique. Elle va, enfin, mesurer les flux énergétiques en positionnant des compteurs sur différents points stratégiques. En effet, si la mesure est parfois considérée comme un investissement « coûteux » (5 à 10% de la valeur d'un équipement), elle s'avère pourtant essentielle pour le suivi de la performance et sa progression.

Parmi l'ensemble des leviers d'action possibles identifiés, point de surprise, l'investissement se révèle être un levier majeur. Sur la base de ce constat, l'équipe va travailler avec la direction de l'entreprise et s'attacher à définir clairement les investissements clés, à en déterminer la rentabilité prévisionnelle et à les hiérarchiser en se fondant sur les perspectives de croissance du site.

Une fois cette grille de lecture établie, deux principaux cas de figure se présentent : les investissements à réaliser peuvent être supportés en interne avec un retour rapide. Plus de 10 projets en interne sur 18 mois seront ainsi lancés avec des paybacks de 3 à 20 mois ; Autre possibilité, les investissements sont conséquents et là, se pose la question de la priorité d'allocation. C'est dans ce cadre que des analyses « Make or Buy » seront menées et que des appels d'offres complets portant sur des ensembles cohérents d'utilités seront élaborés.



S'appuyer sur des prestataires spécialisés

Au terme de cette phase, l'équipe projet préconise d'externaliser l'exploitation et la maintenance de l'ensemble des équipements et des réseaux de vapeur et d'air comprimé, en les confiant à des prestataires dont c'est le cœur de métier. Ces partenariats, qui nécessitent des contrats long terme (plus de 5 ans), vont permettre la mise en place d'équipes prestataires spécialisées et dédiées aux différents secteurs, dont la performance sera pilotée régulièrement par Materne avec l'appui de Proconseil.

Fournir l'énergie, sans interruption, sera la responsabilité première des prestataires ; mais il s'agira aussi d'augmenter les performances de manière progressive. Ainsi, dans le domaine de la vapeur, le taux de panne générant des arrêts de production sera réduit de plus de 50% ; De leur côté, les rendements énergétiques seront également améliorés de 15% à 20% en l'espace d'un peu plus d'un an, bien au-delà du minimum contractuel garanti.

L'optimisation énergétique, une quête permanente

Mesurer, comprendre, définir les actions et les réaliser puis, à nouveau, mesurer... Ce cercle vertueux de recherche de performance est aussi nécessaire lorsqu'on analyse un site industriel sous l'angle énergétique.

De plus en plus, les sites industriels sont segmentés, voire « cloisonnés » par métier (Production, maintenance, méthode, Travaux, HSE...). Comment faire travailler l'ensemble de ces métiers

autour d'une problématique commune : la performance énergétique ? Avec l'aide de Proconseil, ce rôle intégrateur va être poussé au sein de l'organisation Materne avec une responsabilité transverse donnée au département HSE. Cette approche vise tout d'abord à mettre en œuvre des outils de pilotage et des boucles de progrès, en mobilisant les équipes de production, de maintenance et de travaux neufs autour d'objectifs de gains énergétiques. Elle sert également à piloter les prestations externes qui s'inscrivent dans des partenariats et des contrats de performance. Elle prend en sus à son compte la recherche permanente, et de plus en plus sophistiquée, de l'optimisation énergétique au-delà des sentiers communément empruntés (valorisation des déchets par méthanisation; cogénération; Pompe à chaleur de récupération...)

La démarche mise en place au sein de l'entreprise Materne l'a conduite à s'inscrire dans une vision à moyen/long terme de ses coûts énergétiques. Les objectifs sont, dès lors, clairs. Ils consistent, dans ce domaine de l'énergie, en une optimisation durable de la consommation, en une bonne maîtrise des coûts, en un contrôle des allocations de ressources et moyens et, enfin, en une cohérence des décisions.

Résultats

Optimisation de plus de **20%** de la productivité des coûts complets liés aux utilités et aux énergies.

“

Dans un contexte de croissance significative de notre activité industrielle, ce projet nous a permis de traiter de nombreux sujets majeurs et de nous poser les inévitables questions relatives au recentrage de nos collaborateurs sur le cœur de métier de Materne. Proconseil nous a aidé à anticiper les besoins sur le long terme - que ce soit sur les volets technique, humain ou économique - dans le cadre de la performance énergétique. Son équipe a su nous proposer un pilotage de projet complet incluant l'identification des enjeux, la définition des besoins, le cahier des charges en matière de

Anticiper les besoins sur le long terme

prestations et d'équipements, une analyse « make or buy », un appel d'offres, une démarche de contractualisation et, enfin, une mise en place et un suivi de la performance. Nous avons aussi pu mettre en œuvre des solutions énergétiques économiques et positives pour l'environnement, un atout incontestable pour l'entreprise (valorisation du biogaz, récupération de chaleur, amélioration des rejets atmosphériques...).

Sylvain Icart
Directeur Industriel
Groupe MOM & site de Boué

”

Materne : Site de Boué

Activité : fabrication de compotes et fourrage.

Volume d'activité : env 200 M€ de CA

Effectifs : 300 Personnes



Proconseil

40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris

Tél : +33 1 40 64 59 00

Fax : +33 1 40 47 05 75

www.proconseil.net