

# GUIDE PRACTIQUE

GESTION ET DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE



## OPTIMISER LA GESTION DES STATIONS DE CONDITIONNEMENT



La présente publication a été développée par le programme Fit For Market +, mis en œuvre par le COLEAD dans le cadre de la Coopération au développement entre l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OEACP) et l'Union européenne (UE). Il convient de noter que les informations présentées ne reflètent pas nécessairement le point de vue de ses bailleurs de fonds.

Cette publication fait partie intégrante d'une collection de ressources du COLEAD, qui se compose d'outils et de matériels pédagogiques et techniques, en ligne et hors ligne. L'ensemble de ces outils et méthodes est le résultat de plus de 20 années d'expérience et a été mis en place progressivement à travers des programmes d'assistance technique mis en œuvre par le COLEAD, notamment dans le cadre de la coopération au développement entre l'OEACP et l'UE.

L'utilisation de désignations particulières de pays ou de territoires n'implique aucun jugement de la part du COLEAD quant au statut légal de ces pays ou territoires, de leurs autorités et institutions ou de la délimitation de leurs frontières.

Le contenu de cette publication est fourni sous une forme «actuellement disponible». Le COLEAD ne donne aucune garantie, directe ou implicite, concernant l'exactitude, l'exhaustivité, la fiabilité, la pertinence de l'information à une date ultérieure. Le COLEAD se réserve le droit de modifier le contenu de cette publication à tout moment, sans préavis. Le contenu peut contenir des erreurs, des omissions ou des inexactitudes, et le COLEAD ne peut garantir l'exactitude ou l'exhaustivité du contenu.

Le COLEAD ne peut garantir que le contenu de cette publication sera toujours à jour ou qu'il conviendra à des fins particulières. Toute utilisation du contenu se fait aux risques et périls des utilisateurs, qui sont seuls responsables de leur interprétation et de leur utilisation des informations fournies.

Le COLEAD décline toute responsabilité en cas de préjudice, de quelque nature que ce soit, résultant de l'utilisation ou de l'impossibilité d'utiliser le contenu de cette publication, y compris mais sans s'y limiter, les dommages directs, indirects, spéciaux, accessoires ou consécutifs, la perte de profits, la perte de données, la perte d'opportunité, la perte de réputation, ou toute autre perte économique ou commerciale.

Cette publication peut contenir des hyperliens. Les liens vers des sites / plates-formes autres que ceux de COLEAD sont fournis uniquement à titre d'information sur des sujets qui peuvent être utiles au personnel du COLEAD, à ses partenaires-bénéficiaires, à ses bailleurs de fonds et au grand public. Le COLEAD ne peut pas et ne garantit pas l'authenticité des informations sur Internet. Les liens vers des sites / plates-formes autres que ceux de COLEAD n'impliquent aucune approbation officielle ou responsabilité quant aux opinions, idées, données ou produits présentés sur ces sites, ni aucune garantie quant à la validité des informations fournies. Sauf indication contraire, tout le matériel contenu dans la présente publication est la propriété intellectuelle du COLEAD et est protégée par des droits d'auteur ou autres droits similaires. Ce contenu étant compilé exclusivement à des fins éducatives et/ou techniques, la publication peut contenir des éléments protégés par des droits d'auteur dont l'utilisation ultérieure n'est pas toujours spécifiquement autorisée par le titulaire de ces droits.

La mention de noms de sociétés ou de produits spécifiques (qu'ils soient ou non indiqués comme enregistrés) n'implique aucune intention de porter atteinte aux droits de propriété et ne doit pas être interprétée comme une approbation ou une recommandation de la part du COLEAD.

La présente publication est publiquement disponible et peut être librement utilisée à condition que la source soit mentionnée et/ou que la publication reste hébergée sur l'une des plateformes du COLEAD. Cependant, il est strictement interdit à toute tierce partie de représenter ou laisser entendre publiquement que le COLEAD participe à, ou a parrainé, approuvé ou endossé la manière ou le but de l'utilisation ou la reproduction des informations présentées dans la présente publication, sans accord écrit préalable du COLEAD. L'utilisation du contenu de la présente publication par une tierce partie n'implique pas une quelconque affiliation et/ou un quelconque partenariat avec le COLEAD.

De même, l'utilisation d'une marque commerciale, marque officielle, emblème officiel ou logo du COLEAD, ni aucun de ses autres moyens de promotion ou de publicité, est strictement interdite sans le consentement écrit préalable du COLEAD. Pour en savoir plus, veuillez contacter le COLEAD à l'adresse [network@colead.link](mailto:network@colead.link)

# TABLE DES MATIÈRE

<b>TABLE DU GUIDE</b>	<b>2</b>
CADRE D'EXPLICATION FAISANT LE LIEN AVEC LA FORMATION COLLECTIVE COLEAD . . . . .	2
<b>DEFINITIONS UTILES</b>	<b>3</b>
<b>FINALITÉS ET OBJECTIFS DU GUIDE PRATIQUE</b>	<b>5</b>
FINALITÉ . . . . .	5
PUBLIC-CIBLE . . . . .	5
OBJECTIFS . . . . .	6
<b>GÉRER UNE STATION DE CONDITIONNEMENT</b>	<b>9</b>
QUEL EST L'INTÉRÊT DU CONDITIONNEMENT? . . . . .	9
QUEL EST LE RÔLE D'UNE STATION DE CONDITIONNEMENT? . . . . .	10
COMMENT FONCTIONNE UNE STATION DE CONDITIONNEMENT? . . . . .	11
QUELS SONT LES PARAMÈTRES IMPORTANTS QUI CONDITIONNENT LA PERFORMANCE D'UNE STATION DE CONDITIONNEMENT? . . . . .	12
QUELLES SONT LES BONNES PRATIQUES À RESPECTER DANS UNE STATION DE CONDITIONNEMENT? . . . . .	14
<b>PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE À SUIVRE POUR OPTIMISER SA STATION DE CONDITIONNEMENT</b>	<b>17</b>
1. OBTENIR UNE VUE D'ENSEMBLE DU FONCTIONNEMENT DE VOTRE STATION DE CONDITIONNEMENT . . . . .	17
2. IDENTIFIER, EN FONCTION DES SIX PARAMÈTRES ET SUR BASE DU FLOW CHART QUE VOUS AVEZ ÉTABLI . . . . .	18
<b>DESCRIPTION DES ÉTAPES ET EXEMPLES PRATIQUES</b>	<b>21</b>
ÉTAPE N°1: OBTENIR UNE VUE D'ENSEMBLE DU FONCTIONNEMENT D'UNE STATION DE CONDITIONNEMENT . . . . .	21
ÉTAPE N°2: IDENTIFIER LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET LEURS CAUSES . . . . .	23
ÉTAPE N°3: DÉTERMINER LE NIVEAU D'IMPORTANCE DES DIFFICULTÉS . . . . .	24
ÉTAPE N°4: ÉTABLIR UN PLAN D'OPTIMISATION INTERNE . . . . .	26
<b>RECOMMANDATIONS IMPORTANTES AUX RESPONSABLES DES STATIONS DE CONDITIONNEMENT</b>	<b>29</b>



# TABLE DU GUIDE

## CADRE D'EXPLICATION FAISANT LE LIEN AVEC LA FORMATION COLLECTIVE COLEAD

Finalités et objectifs du Guide Pratique	3
Gérer une station de conditionnement	4
Présentation de la méthode à suivre pour optimiser sa station de conditionnement	8
Description des étapes et exemples pratiques	10
Recommandations importantes aux responsables des stations de conditionnement	15

# DEFINITIONS UTILES

## AGRÉAGE

---

Terme de la pratique commerciale qui désigne le fait par l'acheteur, d'examiner la marchandise pour l'achat de laquelle il a passé commande afin de reconnaître si elle y est ou non conforme.

## CONDITIONNEMENT

---

Ensemble d'opérations complexes qui suivent la récolte et qui permettent de préparer le produit pour le stockage, le transport et la vente.

## MARCHE EN AVANT

---

Le principe de marche en avant est la mise en place d'une démarche qualitative de l'hygiène avec pour principe de base que les produits sains ne doivent pas croiser le chemin des produits souillés. Cette démarche se traduit principalement par l'organisation du travail et des locaux.

## ORGANISME NUISIBLE

---

Toute espèce, souche ou biotype de végétal, d'animal ou d'agent pathogène nuisible aux végétaux ou produits végétaux (ex : mouches des fruits).

## TRAÇABILITÉ

---

Situation où non seulement on dispose de l'information nécessaire et suffisante pour connaître (éventuellement de façon rétrospective) la composition d'un produit tout au long de sa chaîne de production, de transformation et de distribution, mais où on est également capable à tout instant de localiser le produit.

## TRAITEMENT

---

Procédé utilisé (ex : trempage dans l'eau chaude, exposition à l'air humide et chaud, utilisation d'un pesticide, ) pour la destruction, l'inactivation, l'élimination ou la stérilisation d'organismes nuisibles, ou pour la dévitalisation.



# FINALITÉS ET OBJECTIFS DU GUIDE PRATIQUE

## FINALITÉ

---

Ce guide propose au personnel des entreprises conditionnant des fruits et légumes frais une méthode pratique et simple pour **analyser le fonctionnement de la station de conditionnement** dans son ensemble, identifier les points de blocage et **optimiser chaque étape du processus** de conditionnement ainsi que chaque ressource mobilisée. La finalité est de proposer les solutions qui, en améliorant la fluidité et l'efficacité du travail, permettront de **réduire les coûts tout en répondant mieux aux exigences** de qualité, de sécurité et de durabilité.

## PUBLIC-CIBLE

---

Ce guide est destiné **aux cadres chargés de la gestion** d'une station de conditionnement et **à l'ensemble du personnel** de l'entreprise impliqué dans le processus de conditionnement des fruits et légumes frais.

## OBJECTIFS

---

En appliquant la méthode d'optimisation proposée dans ce Guide Pratique pour la gestion d'une station de conditionnement, vous serez capable de :

- Avoir une compréhension claire des différentes activités qui composent le processus de conditionnement ;
- Identifier les rôles et responsabilités de chacun au sein de la station de conditionnement ;
- Identifier les paramètres internes et externes influençant le fonctionnement de la station ;
- Intégrer ces paramètres pour améliorer la gestion et le fonctionnement de la station ;
- Évaluer les effets du changement obtenus après la mise en œuvre du plan d'optimisation interne.





A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing notes.



# GÉRER UNE STATION DE CONDITIONNEMENT

## QUEL EST L'INTÉRÊT DU CONDITIONNEMENT ?

---

Une fois les fruits et légumes récoltés, ils doivent être préparés pour la vente. Quelle que soit la destination, la préparation pour le marché des produits frais consiste en **quatre opérations de base** :

1. élimination des éléments non commercialisables ;
2. triage (selon le degré de mûrissement, la taille, l'aspect, la présence d'organismes nuisibles) ;
3. calibrage ;
4. emballage.

Le conditionnement est une activité indispensable avant toute commercialisation. Il comporte de nombreuses étapes indispensables plus ou moins complexes pour **garantir la qualité et la sécurité du produit**. Le conditionnement présente de nombreux avantages :

- Il facilite le transport et le stockage des produits en attendant leur vente au détail.
- Il permet à travers l'emballage de réduire les pertes (vitamines et eau) en les protégeant contre les manipulations excessives des vendeurs et des consommateurs.
- Il permet une différenciation importante pour les opérateurs dans le secteur : l'emballage et le marquage permettent une identification du produit et sa traçabilité (notamment son origine).
- Il améliore chez le distributeur la gestion des rayons en facilitant l'achat (pas de pesée, pas de remplissage, code à barre, ) et en économisant des coûts de personnel.

Le conditionnement **apporte une valeur ajoutée au produit**, mais à condition qu'il soit réalisé dans des conditions de salubrité suffisantes ce qui nécessite le plus souvent de disposer d'un lieu adapté aux diverses opérations nécessaires : c'est la « station de conditionnement ».

## QUEL EST LE RÔLE D'UNE STATION DE CONDITIONNEMENT ?

---

Une station de conditionnement présente l'avantage (par rapport à la préparation dans le champ) que **les produits peuvent y être préparés dans les 24 heures, quelles que soient les conditions climatiques**. Elle est indispensable pour des marchés exigeants et les produits nécessitant des opérations spéciales, telles que lavage, brossage, cirage, mûrissement contrôlé, réfrigération, stockage, marquage ou n'importe quel traitement ou emballage spécifiques. La station est **un lieu protégé des conditions extérieures**, au profit à la fois du produit et du personnel qui y travaille. Elle doit être organisée de façon à permettre au produit d'être préparé selon un processus déterminé et contrôlé depuis la réception jusqu'à l'expédition.

L'organisation de la station doit **faciliter le flux des produits** et toutes les opérations à effectuer. Le maniement doit se faire dans un laps de temps très court et **le produit doit toujours aller dans une même direction** (principe de « marche en avant »), même si des opérations parallèles sont possibles, comme travailler simultanément sur différentes tailles ou degrés de mûrissement.



C'est au sein de la station qu'ont lieu le contrôle, (éventuellement) le traitement et la certification phytosanitaire des produits destinés à l'exportation vers certains marchés comme l'Union européenne.

## COMMENT FONCTIONNE UNE STATION DE CONDITIONNEMENT ?



Figure 1 — Exemple de « flow-chart » du processus de conditionnement dans une entreprise qui produit et met sur le marché des fruits et légumes frais (ici des mangues).

Ce flow-chart (succession logique et progressive des étapes) n'est donné qu'à titre indicatif. Il va de soi que le processus de conditionnement est propre à chaque entreprise, selon ses objectifs, ses infrastructures, ses produits et ses ressources.

Le flow-chart devra être établi en observant et en notant les étapes.

Selon la définition de la norme ISO 9000:2015, « un processus est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté ».

Dans l'exemple donné à la page précédente, il a été décidé que le processus commençait à la réception (« IN ») et se terminait par l'emportage (« OUT »).

C'est à l'entreprise de décider où et quand commence ou se termine le processus. Par exemple, des étapes de pré-conditionnement sous abri et en bordure de champ auraient pu être ajoutées dans le cas du conditionnement de haricots verts.

## QUELS SONT LES PARAMÈTRES IMPORTANTS QUI CONDITIONNENT LA PERFORMANCE D'UNE STATION DE CONDITIONNEMENT ?

SIX PARAMÈTRES INFLUENCENT PRINCIPALEMENT LA PERFORMANCE DE FONCTIONNEMENT DANS UNE STATION DE CONDITIONNEMENT. IL S'AGIT :

Paramètres	Objectifs à atteindre	Éléments à considérer
1. Produit et volume à conditionner	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Planifier correctement les commandes</li> <li>— Identifier l'origine des écarts de tri</li> <li>— Respecter les règles d'hygiène</li> <li>— Respecter le cahier de charge du client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Volume entrant, volume sortant et écarts de tri</li> <li>— Cahier de commande clients</li> <li>— Hygiène en station</li> </ul>
2. Infrastructures, équipements et consommables de la station	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Agencer de façon optimale la station de conditionnement (respect de la marche en avant)</li> <li>— Optimiser la gestion des équipements et des consommables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Agencement de la station</li> <li>— Gestion du matériel</li> <li>— Gestion des consommables</li> </ul>

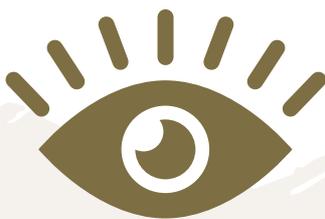
3. Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Connaître les besoins en personnel et les compétences requises</li> <li>— Identifier les formations nécessaires pour chaque poste</li> <li>— Gérer les équipes et leur rotation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Besoins en personnel et compétences</li> <li>— Formation et encadrement nécessaires</li> <li>— Gestion de l'horaire des équipes et de leur rotation</li> </ul>
4. Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Identifier les ressources financières nécessaires en lien avec le processus de conditionnement</li> <li>— Proposer des améliorations dans la gestion financière de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Financement de la campagne (disponibilité des moyens logistiques, humains et financiers)</li> <li>— Paiement des salaires</li> <li>— Risque de corruption</li> <li>— Conditions de travail du personnel</li> </ul>
5. Paramètres externes en amont (approvisionnement en produit, équipements et consommables)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Planifier les commandes</li> <li>— Planifier correctement la récolte</li> <li>— Planifier le nombre de caisses entrant en fonction des commandes</li> <li>— Anticiper les problèmes liés à l'approvisionnement en produit</li> <li>— Identifier l'origine des écarts de tri</li> <li>— Réduire les risques liés aux facteurs influençant l'approvisionnement de la station</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Planification des commandes et des récoltes</li> <li>— Approvisionnement du produit : relations avec les sous-traitants (producteurs, pisteurs, etc.)</li> <li>— Cahier de charges du client</li> <li>— Volume entrant</li> <li>— Ecart de tri</li> </ul>
6. Paramètres externes en aval (livraison au client, relations avec les transitaires, les transporteurs, rapport d'agrèage etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Anticiper les problèmes liés à la livraison du produit au client</li> <li>— Réduire les risques liés aux facteurs influençant la livraison des fruits et légumes au client</li> <li>— Faire un lien entre les dysfonctionnements mentionnés dans le rapport d'agrèage et l'origine du problème</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Livraison du produit : relations avec les transitaires, le client et toute autre partie prenante</li> <li>— Cahier de commande clients</li> <li>— Origine du problème</li> </ul>

À noter : les paramètres externes interviennent en amont et en aval de la station de conditionnement. Ils n'interviennent pas directement dans le processus, mais ils influencent grandement celui-ci.

## QUELLES SONT LES BONNES PRATIQUES À RESPECTER DANS UNE STATION DE CONDITIONNEMENT ?

---

- L'opération de préparation et d'emballage doit être organisée dans son intégralité de façon à minimiser le temps qui s'écoule entre la récolte et la livraison du produit emballé.
- Les produits entrant doivent être enregistrés, pesés et/ou comptés, et des échantillons sont prélevés pour un contrôle (visuel ou analyses) de la qualité.
- Le dépôt des produits entrant doit éviter les blessures et souillures tout en permettant une régulation du flux dans la station de conditionnement. Les heurts doivent être évités.
- Le produit doit être débarrassé de la plus grande partie de la saleté du champ (brossage, lavage, trempage, etc.) avant d'être éventuellement traité (dans ce cas, en respectant strictement les températures et temps de traitement ; dans tous les cas, la température du fruit doit être en moyenne de 5 °C inférieure à celle du liquide de trempage ou d'aspersion).
- Les parties non désirées de la plante doivent être éliminées tôt dans le processus (à la main ou par flottaison).
- Le calibrage (par la taille, par le poids) est l'opération la plus délicate. Le personnel doit être bien entraîné car chaque élément ne reste que quelques secondes dans le champ de vision de l'ouvrier.
- L'emballage doit être adapté aux conditions ou au traitement spécifique du produit. Pour un produit au taux de respiration élevé, il faudra un emballage disposant d'ouvertures assez grandes pour permettre un échange de gaz suffisant. Lorsque le produit se déshydrate facilement, le paquet sera conçu de manière à offrir une barrière efficace contre la perte d'eau, etc.



## TOUT SAVOIR SUR L'HYGIÈNE EN STATION ET LES BONNES PRATIQUES DE CONDITIONNEMENT

CONSULTEZ D'AUTRES SUPPORTS DE FORMATION  
RELATIFS À CETTE THÉMATIQUE

- Les Manuels du COLEAD « *Principes d'hygiène et management de la qualité sanitaire* » et « *La traçabilité* »
- La plateforme de formation du COLEAD propose un cours sur la Sécurité Sanitaire des aliments comportant 4 parcours : <https://training.colead.link>
- Le Manuel FAO « *Manuel pour la préparation et la vente des fruits et des légumes - Du champ au marché* » (N°151, FAO 2007)



# PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE À SUIVRE POUR OPTIMISER SA STATION DE CONDITIONNEMENT



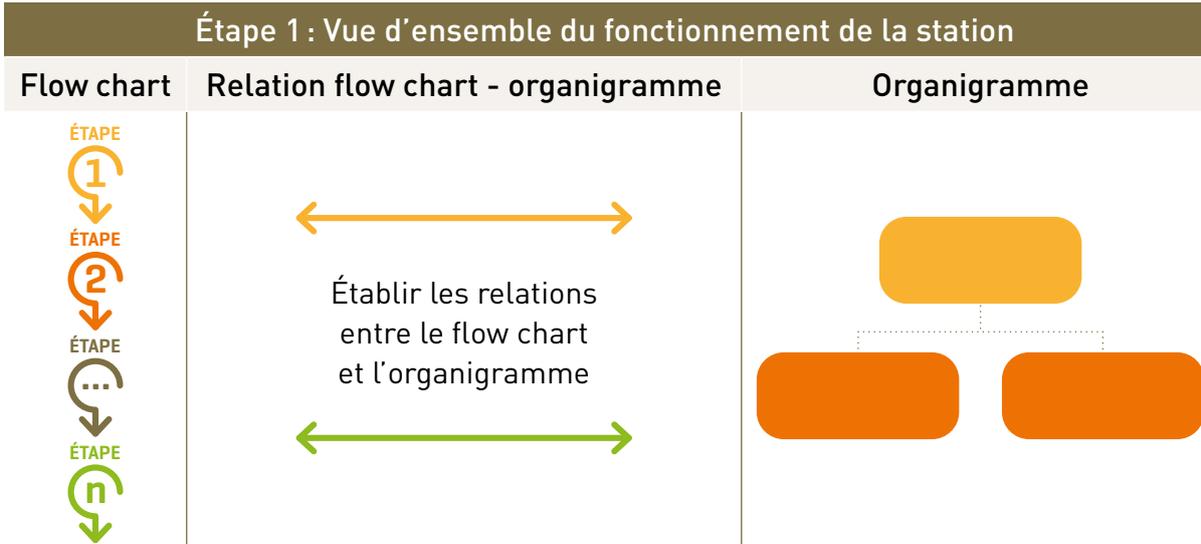
La méthode d'optimisation proposée comporte **quatre étapes**.  
À travers des schémas permettant de garder une vue d'ensemble,  
et des explications simples, vous pourrez analyser pas à pas  
le fonctionnement de votre station de conditionnement,  
identifier les paramètres entrant en jeu  
et proposer des mesures correctives.

LA MISE EN ŒUVRE DE LA MÉTHODE D'OPTIMISATION SE FERA EN DEUX TEMPS

## **1. OBTENIR UNE VUE D'ENSEMBLE DU FONCTIONNEMENT DE VOTRE STATION DE CONDITIONNEMENT**

---

- Établir le flow chart de votre entreprise et l'organigramme
- Établir les parallèles entre le flow chart et l'organigramme



## 2. IDENTIFIER, EN FONCTION DES SIX PARAMÈTRES ET SUR BASE DU FLOW CHART QUE VOUS AVEZ ÉTABLI

- Les difficultés et les causes de ce dysfonctionnement
- Prioriser les difficultés et les causes
- Trouver des solutions pour chaque difficulté et ses causes
- Identifier les responsables de la mise en œuvre de la solution
- Donner le délai pour la réalisation de la tâche

Étape 2 : Identifier les difficultés et leurs causes, en fonction du flow chart et des paramètres		
Flow chart	Paramètre étudié	
	Difficulté	Causes
	— Difficulté 1	— Cause 1
	— Difficulté 2	— Cause 2
	— Difficulté n	— Cause n
	— Difficulté 1	— Cause 1
	— Difficulté 2	— Cause 2
	— Difficulté n	— Cause n

Note : Les difficultés ou problèmes évoqués sont des constats, des faits observables et vérifiables. Ils ne doivent pas donner lieu à interprétation ou à discussion.

**Étape 3 : Déterminer le niveau d'importance des difficultés (haut, moyen et bas)**

Niveau d'importance	Étapes du flow chart	Paramètres concernés	Difficultés	Causes
Haut				
Moyen				
Bas				

**Étape 4 : Établir un plan d'optimisation interne**

Niveau d'importance	Étape du flow chart	Paramètres concernés	Difficultés	Causes	Solutions	Responsable	Délai
Haut							
Moyen							
Bas							

En utilisant ce Guide Pratique, vous pourrez vous approprier la méthode d'analyse, et la répéter autant que nécessaire, afin d'améliorer de façon progressive et continue la gestion de votre station de conditionnement.



# DESCRIPTION DES ÉTAPES ET EXEMPLES PRATIQUES



## ÉTAPE N°1 : OBTENIR UNE VUE D'ENSEMBLE DU FONCTIONNEMENT D'UNE STATION DE CONDITIONNEMENT

CETTE ÉTAPE COMPORTE DEUX PARTIES :

(1) ÉTABLIR LE FLOW-CHART - (2) FAIRE LE LIEN AVEC L'ORGANIGRAMME

- Commencez par établir le flow-chart du processus en vigueur dans la station : en observant le travail, appréhendez les différentes étapes suivies par le produit en station
- Utilisez le flow chart pour schématiser de façon visuelle le processus de conditionnement

Activités	Illustration d'un flow-chart
<ul style="list-style-type: none"><li>— Observer attentivement le fonctionnement de la station de conditionnement</li><li>— Identifier toutes les étapes du processus de conditionnement</li><li>— Déterminer la première et la dernière étape</li><li>— Établir de façon schématique les étapes du processus sous forme d'un flow chart où les activités se succèdent et sont liées les unes aux autres</li></ul>	<p>ÉTAPE 1</p> <p>ÉTAPE 2</p> <p>ÉTAPE ...</p> <p>ÉTAPE n</p>

- Établissez l'organigramme (ou vérifiez l'organigramme disponible) et faites le lien entre les postes définis et les activités réalisées par ces personnes en station (sur base du flow chart)

Activités	Illustration d'un organigramme
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Identifier (nominativement) tous les responsables (appelés « chefs »), pour chaque étape du processus de conditionnement</li> <li>— Établir les liens entre le chef de station et les chefs de chaque étape du processus</li> <li>— Établir les liens entre le chef d'étape et les ouvriers dont il a la responsabilité</li> </ul>	

Note : Pour les entreprises de produits séchés et de jus de fruits, inclure dans votre flow chart les étapes des unités transformation avant le conditionnement. Adapter votre organigramme en prenant en considération ces étapes de transformation.

Activités	Illustration d'un organigramme
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Observer l'organigramme et les étapes du processus de conditionnement</li> <li>— Faire le lien entre chaque poste fonctionnel et les étapes du conditionnement</li> <li>— S'assurer de l'existence d'un lien réel entre l'organigramme et le flow chart</li> <li>— En cas d'écart, faire des corrections</li> </ul>	

## ÉTAPE N°2 : IDENTIFIER LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET LEURS CAUSES

- À présent que vous avez une bonne compréhension des flux, observez à nouveau attentivement le fonctionnement de la station de conditionnement
- En fonction d'un des 6 paramètres étudiés (produit et volume de production, infrastructures et équipements, etc.), passer en revue chaque étape du processus de conditionnement
- Identifiez **avec le chef d'étape et les ouvriers concernés**, les difficultés rencontrées
- Après avoir listé les difficultés, identifiez par rapport à chaque difficulté, les causes en vous posant la question « *Pourquoi (ou quand) cette difficulté est-elle apparue ?* ». Une difficulté peut avoir une ou plusieurs causes.

Étapes du processus	Paramètre étudié : .....	
	Difficultés	Causes identifiées
Étape 1 :		
Étape 2 :		
...		
Étape n :		

EXEMPLE : POUR UNE ENTREPRISE QUI EXPORTE DE LA MANGUE VERS L'UE DEPUIS 2016

Étapes du processus	Paramètre étudié : Produit et volume de production	
	Difficultés	Causes identifiées
Étape 1 : Réception	<b>1<sup>ère</sup> difficulté :</b> Retard dans la livraison des mangues à la station de conditionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Problème de disponibilité des cageots</li> <li>— Manque de personnel</li> <li>— Moyen de transport insuffisant</li> <li>— Manque de conscience professionnelle du chauffeur</li> </ul>
	<b>2<sup>ème</sup> difficulté :</b> Mauvaise prévision des volumes récoltés	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Mauvaise communication</li> <li>— Mauvaises conditions climatiques</li> <li>— Manque d'organisation</li> <li>— Absence de données fiables sur les prévisions de récolte</li> </ul>
	<b>3<sup>ème</sup> difficulté :</b> Frottements des mangues entre elles (grains de sable, absence de pédoncule ou présence de pédoncule cassé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Mauvais état des routes</li> <li>— Mauvaises pratiques à la récolte</li> <li>— Manutention sans précaution</li> </ul>

## ÉTAPE N°3 : DÉTERMINER LE NIVEAU D'IMPORTANCE DES DIFFICULTÉS (HAUT, MOYEN ET BAS)

- Déterminer le niveau d'importance des difficultés en fonction du paramètre étudié
- Inscrire en face du niveau d'importance (haut, moyen ou bas) la difficulté et sa (ses) cause(s)
- Inscrire en face de la difficulté et sa (ses) cause(s), l'étape du processus et le (les) paramètres concernés

Niveau d'importance	Étapes du processus	Difficultés	Paramètres concernés	Causes
Haut				
Moyen				
Bas				

## EXEMPLE : POUR UNE ENTREPRISE QUI EXPORTE DE LA MANGUE VERS L'UE DEPUIS 2016

Niveau d'importance	Étapes du processus	Difficultés	Paramètres concernés	Causes
Haut	Étape 1 : Réception	1 <sup>ère</sup> Difficulté : Retard dans la livraison des mangues à la station de conditionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Produit et volume</li> <li>— Ressources humaines</li> <li>— Infrastructures et équipements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Problème de disponibilité des cageots</li> <li>— Manque de personnel</li> <li>— Moyen de transport insuffisant</li> <li>— Manque de conscience professionnelle du chauffeur</li> <li>— Mauvais état des routes</li> </ul>
Moyen		2 <sup>ème</sup> difficulté : Mauvaise prévision des volumes récoltés	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ressources humaines</li> <li>— Paramètres externes</li> <li>— Produit et volume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Mauvaise communication</li> <li>— Mauvaises conditions climatiques</li> <li>— Manque d'organisation</li> <li>— Absence de données fiables sur les prévisions de récolte</li> </ul>
Bas		3 <sup>ème</sup> difficulté : Frottements des mangues entre elles (grains de sable, absence de pédoncule ou présence de pédoncule cassé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Infrastructures et équipements</li> <li>— Produit et volume</li> <li>— Ressources humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Mauvais état des routes</li> <li>— Mauvaises pratiques à la récolte</li> <li>— Manutention sans précaution</li> </ul>

## ÉTAPE N°4 : ÉTABLIR UN PLAN D'OPTIMISATION INTERNE

- Recherchez comment résoudre la difficulté et en s'attaquant à sa (ses) cause(s)
- Inscrivez dans le tableau la (les) solution(s) pour chaque difficulté et cause(s)
- Nommez une personne au sein de l'entreprise chargé de résoudre la difficulté en appliquant la solution recommandée
- Fixez, en accord avec elle, un délai pour la résolution de la difficulté relevée.

Niveau d'importance	Étape du flow chart	Paramètres concernés	Difficultés	Causes	Solutions	Responsable	Délai
Haut							
Moyen							
Bas							



## EXEMPLE : PARTIE D'UN PLAN D'OPTIMISATION INTERNE ÉTABLI POUR UNE ENTREPRISE QUI EXPORTE DE LA MANGUE VERS L'UE DEPUIS 2016

Niveau d'importance		Étape du processus		Paramètres concernés		Difficultés		Causes		Solution		Responsable		Délai	
Haut		Étape 1 : Réception		Produit et volume		1 <sup>ère</sup> Difficulté : Retard dans la livraison des mangues à la station de conditionnement		— Manque de personnel — Mauvaise conscience professionnelle du chauffeur		Recruter du personnel (coupeurs) avant le début de la campagne Former le chauffeur		Responsable de la station		05/03/2019	
		Ressources humaines						—		Sensibiliser les pisteurs ou les producteurs à la bonne gestion des cageots		Responsable de la station		15/03/2019	
		Infrastructures et équipements				— Moyen de transport insuffisant		Louer des véhicules avec des transporteurs		Signer un contrat avec des transporteurs		Responsable production		30/03/2019	
								— Problème de disponibilité des cageots		Former le responsable des cageots à l'intérêt de leur gestion		Formateur externe		01/03/2019	
										Acheter des cageots avant le début de la campagne en fonction des objectifs de l'entreprise (nombre de containers)		Magasinier		15/03/2019	

À noter : la difficulté relative au « mauvais état des routes » ne dépend pas de l'entreprise et ne peut donc pas être solutionnée dans ce cadre.



# RECOMMANDATIONS IMPORTANTES AUX RESPONSABLES DES STATIONS DE CONDITIONNEMENT

POUR OPTIMISER LE FONCTIONNEMENT DE VOTRE STATION

→ SUR LA BASE DE L'EXPÉRIENCE DES CAMPAGNES PRÉCÉDENTES,  
PROCÉDEZ AINSI

- Faites le bilan de la campagne précédente (par exemple) avec **vos collaborateurs, de façon participative !**
- Demandez à chaque chef d'équipe, d'identifier les points positifs et les difficultés vécues pendant la campagne précédente et leurs causes. En tant que chef de station, **vous devez être attentif et ne pas interrompre vos collaborateurs lors de leur prise de parole et prendre en compte leur avis.**
- Faites vous-même en tant que chef de station, vos propres constats à l'ensemble de vos collaborateurs
- Définissez le niveau d'importance de chaque difficulté et les causes probables
- Imaginez ensemble des solutions appropriées pour éviter que les difficultés relevées ne se reproduisent lors de la prochaine campagne. Un travail collaboratif garantira une meilleure adoption des mesures correctives par l'ensemble du personnel.

→ **VOUS POUVEZ AUSSI OPTIMISER LA FLUIDITÉ DU TRAVAIL  
PENDANT LA CAMPAGNE**

- Observez attentivement le processus de conditionnement à chaque étape, depuis la réception jusqu'à l'emportage
- Notez les points positifs et les difficultés rencontrées
- Félicitez les équipes qui travaillent bien
- Si des difficultés sont observées lors du conditionnement, déterminez leurs causes en travaillant avec l'ensemble des chefs d'équipe
- Faites des réunions de 10 à 30 min avec les chefs d'équipe
- Identifiez ensemble les paramètres et les étapes concernés
- Imaginez ensemble des solutions appropriées, nommez un responsable et fixez un délai pour la résolution de cette difficulté

→ **EN FIN DE CAMPAGNE**

- Évaluez **avec vos collaborateurs** l'efficacité de votre plan d'optimisation interne en fonction des paramètres
- Évaluez les points positifs et les difficultés pour chaque paramètre, selon le flow chart
- Corrigez au besoin, actualisez votre plan d'optimisation interne





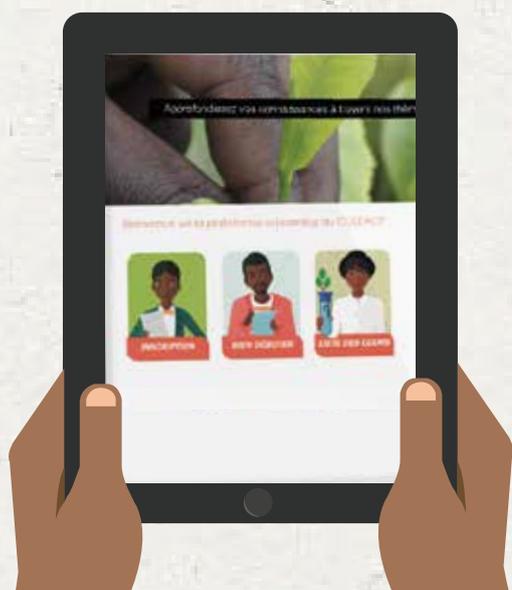
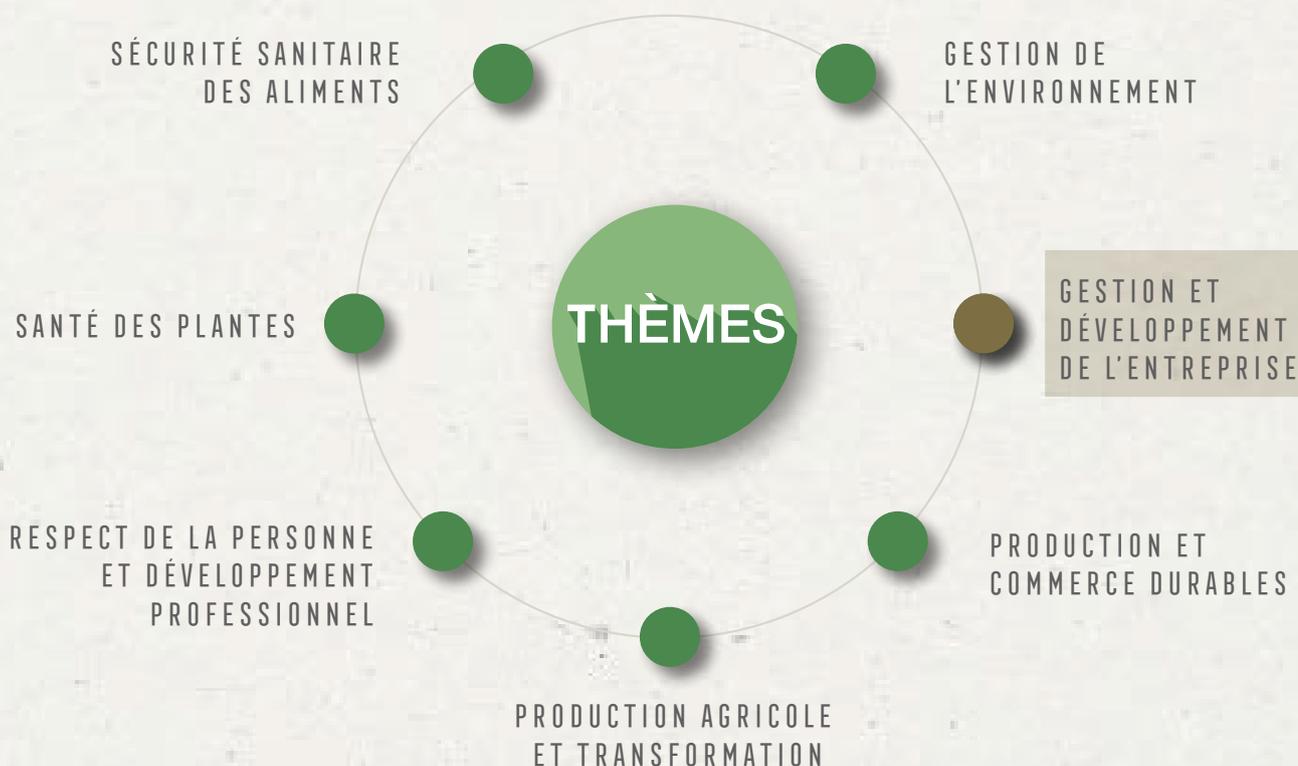
A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for writing notes.



# PLATEFORME E-LEARNING DU COLEAD

RECEVEZ VOTRE ACCÈS À NOTRE PLATEFORME  
DE FORMATION À DISTANCE

TESTEZ ET AMÉLIOREZ VOS  
CONNAISSANCES À VOTRE RYTHME !



<https://training.colead.link>





# GROWING PEOPLE

Octobre 2024

**PRODUCTION ET  
COMMERCE DURABLE**

**RESPECT DE LA PERSONNE  
ET DÉVELOPPEMENT  
PROFESSIONNEL**

**SANTÉ DES PLANTES**

**GESTION DE  
L'ENVIRONNEMENT**

**SÉCURITÉ SANITAIRE  
DES ALIMENTS**

**GESTION ET DÉVELOPPEMENT  
DE L'ENTREPRISE**

**PRODUCTION AGRICOLE  
ET TRANSFORMATION**

**MÉTHODOLOGIE  
DE FORMATION**

**GESTION ET DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE**