

fourrage. Ces menues pailles ont parfaitement absorbé et épongé le jus. J'en ai réglé l'apport de façon à avoir simplement un léger écoulement de jus pour contrôler que toute la masse était bien imbibée. Les animaux ont parfaitement mangé le tout, y compris, quoique moins volontiers, les barbes d'orges qui étaient ainsi ramollies et inoffensives.

Ce dernier procédé peut naturellement, et à plus forte raison être utilisé dans l'ensilage ordinaire sans caillebotte. Il permet d'éviter la perte d'un jus très riche en éléments nutritifs, qui, en s'accumulant en bas du silo, risquerait en outre, s'il ne peut s'écouler, d'abîmer le fourrage qui s'y trouve.

Ce mode d'utilisation du lait de printemps n'a pas la prétention de résoudre à lui seul la crise qui s'annonce. Il n'est susceptible de se développer qu'au fur et à mesure de la généralisation de l'ensilage et dans les régions laitières.

Il est probable que, pour résoudre la crise, il faudra trouver un certain nombre de solutions partielles. Néanmoins celle-ci présente l'intérêt, en même temps que de résorber une partie des excédents difficilement vendables au printemps, d'éviter par la suite, dans la même proportion, des achats onéreux d'aliments du bétail à l'étranger, et, partant, d'être susceptible de contribuer à l'amélioration de notre balance commerciale.

---

## SUPPLÉMENT TECHNIQUE

---

### LE PLANNING DANS L'INDUSTRIE LAITIÈRE

par

G. GÉNIN

Ingénieur E.P.C.

L'industrie laitière ne fait pas exception à la règle et il importe, dans les exploitations qui utilisent le lait comme matière première, d'apporter à l'organisation du travail, à la direction financière et administrative, à la surveillance des stocks de matières premières ou de produits fabriqués, aux contrôles et aux vérifications de toutes sortes l'esprit méthodique qui s'impose dans tout établissement industriel.

Il est intéressant de voir d'ailleurs comment l'organisation du travail, dans une exploitation laitière, peut être réalisée, en passant successivement en revue les différents secteurs d'une telle exploitation. Hans PIRNER, directeur d'une laiterie de Nuremberg, a exposé

comment il conçoit l'organisation du planning dans une laiterie moderne et nous reproduisons ci-dessous ses principales conclusions.

### L'organisation du magasin

Par magasin, cet auteur englobe non seulement celui des matières premières proprement dites, mais également le magasin servant au rangement du matériel et des différents ustensiles utilisés dans l'usine. Il est absolument inutile de conserver par exemple dans le magasin du matériel un stock important qui peut peser lourdement dans l'établissement du bilan de l'exploitation, ne serait-ce que par suite des capitaux immobilisés et des intérêts à payer sur ces capitaux. Il y a donc lieu périodiquement de procéder à un déblaiement de ce magasin, et de vendre par exemple des machines devenues inutilisables soit par cessation d'emploi, soit par usure, même si certaines de ces machines doivent être livrées à la ferraille. Il en est de même pour les pots à lait dont le nombre est parfois considérable dans une exploitation d'une certaine importance. Il arrive que certains de ces récipients sont dans un tel état que leur réparation n'est plus rentable. Il ne faut donc pas hésiter à s'en débarrasser le plus rapidement possible.

Dans le magasin des matières premières, il faut s'assurer que les stocks de certains produits ne sont pas trop élevés. Une formule très simple permet d'évaluer approximativement la quantité de chaque matière première à conserver en magasin. Cette formule est la suivante :

$$Q \text{ normale} = J. L. + Q \text{ réserve,}$$

dans laquelle  $Q$  réserve signifie la quantité minimum de produit qui doit toujours rester disponible en magasin pour assurer le fonctionnement sans à-coup de l'exploitation,  $J$ , la consommation journalière de ce produit,  $L$ , le délai de livraison en jours demandé par le fournisseur du produit. Sur les documents que doit établir le magasinier, les deux indications  $Q$  normale et  $Q$  réserve doivent figurer sur chaque fiche de produit, et les stocks doivent se maintenir entre ces deux valeurs. En particulier, il faut prévoir les commandes en temps utile pour que les stocks en magasin ne s'abaissent jamais en principe au-dessous de la valeur  $Q$  réserve.

### L'organisation de l'entretien de l'usine

Le matériel industriel nécessite un entretien constant et cette loi est encore plus essentielle dans une industrie alimentaire comme celle du lait, que dans tout autre industrie, car le mauvais état d'une machine peut conduire à des pertes en fabrication considérables. Compte tenu de la pratique des années précédentes, il faut

donc, au début de chaque année, établir un plan des réparations nécessaires qui devront si possible être réparties sur toute une période annuelle, de façon à ne pas gêner l'exploitation.

Cependant, cette répartition doit être faite d'une façon sensée. Par exemple, c'est pendant les mois les plus froids de l'année, qu'on procédera aux travaux de réparation sur le matériel frigorifique, car c'est à cette époque que le fonctionnement au ralenti de ce matériel sera le moins gênant. On tiendra compte également de l'activité de l'usine. L'industrie du lait est une industrie essentiellement saisonnière et il y a avantage à concentrer les travaux d'entretien dans les périodes de morte saison.

Enfin, dans le plan d'établissement de ces travaux d'entretien, on tiendra compte des possibilités financières de l'affaire et les travaux seront si possible effectués dans les mois où les disponibilités sont les plus abondantes.

### L'organisation de la production

C'est évidemment pour un industriel le point le plus délicat de la conduite de son affaire. En général, dans une exploitation laitière, la nature des produits fabriqués varie peu, si ce n'est que l'on peut dans le courant d'une année fabriquer des fromages de types divers. Mais dans l'organisation de la production, il faut tenir compte de la situation du marché et d'autre part du prix de revient.

En ce qui concerne la situation du marché, seule une longue expérience permet de prévoir les évolutions probables et si les prévisions ne correspondent pas à la réalité, le chef de maison peut être appelé à prendre parfois des décisions rapides.

En ce qui concerne l'analyse du prix de revient et l'examen des différents facteurs qui le constituent, cette étude doit être faite avec le plus grand soin, car les conclusions qu'on en retire peuvent entraîner soit une modification des méthodes de fabrication, ou même l'abandon de certaines fabrications au profit d'autres plus avantageuses si le marché le permet.

On estime qu'en laiterie, les dépenses de main-d'œuvre représentent de 30 à 50% du prix de revient. Dans l'étude du facteur main-d'œuvre, la question de la rémunération de celle-ci n'est pas le seul point de vue qu'il faut examiner. Il faut faire intervenir de nombreux problèmes sociaux, car il ne faut pas considérer l'homme comme un simple moyen de production, mais ne pas oublier que c'est le bien être de l'homme qui doit être le but de toute économie. Il faut par conséquent examiner avec soin s'il n'est pas possible d'améliorer les conditions de travail, tout en obtenant en même temps un rendement accru. Par un planning convenable des diffé-

rentes opérations d'une fabrication, il est souvent possible d'éviter le travail de nuit ou les heures supplémentaires qui, outre les dépenses accrues auxquelles ils conduisent, entraînent une fatigue supplémentaire du personnel.

C'est également par une étude approfondie de la marche d'une production qu'il est possible de répartir les différentes opérations en fonction des disponibilités d'énergie dont on peut disposer et par exemple, il y a intérêt à répartir le courant consommé dans la journée d'une façon régulière, afin d'éviter les pointes de consommation. Il faut pour cela tenir compte de la consommation moyenne des machines, de la capacité de transport de la ligne qui alimente l'usine, et par conséquent répartir dans le temps les périodes de travail des différentes machines d'un atelier, pour éviter toute pointe qui généralement est facturée à un tarif élevé. Il faut également prévoir, entre l'arrêt d'une machine et la mise en marche d'une autre, une certaine période de sécurité.

Cette étude du fonctionnement des machines consommatrices de courant doit s'appliquer aux machines à vapeur, aux machines à gaz, aux machines à produire le froid, etc. On a souvent constaté que par un planning convenable de l'utilisation du matériel, il devient possible d'augmenter le rendement d'une installation et d'obtenir d'un atelier déterminé une production accrue.

En ce qui concerne la consommation d'eau, on s'efforcera de l'égaliser sur toute la journée, afin d'éviter les conséquences fâcheuses d'un manque de pression ou d'une fatigue excessive des pompes. Bien entendu, il faut que tous ces points de détail soient ensuite rapprochés et fondus dans un plan d'ensemble.

### L'organisation administrative

Il s'agit là d'un problème extrêmement complexe qui n'intéresse pas particulièrement les techniciens. Il importe néanmoins que ceux-ci aient quelque notion de la marche administrative et financière d'une affaire. C'est ainsi par exemple que le fonctionnement d'une laiterie est souvent gêné par des difficultés d'ordre financier dues au manque de fonds dans le premier tiers de chaque mois. A ce moment en effet, les livraisons du mois précédent ne sont pas encore payées. Par contre, il faut verser aux producteurs de lait les sommes qui leur sont dues. Une organisation comptable bien menée doit réduire au minimum l'utilisation de crédits bancaires.

De même, le travail de la comptabilité nécessite à certaines périodes de chaque mois un effort accru du personnel lorsqu'il faut établir les comptes de fin de mois, préparer le bilan de fin d'année.

Par l'exécution de travaux préparatoires effectués en temps utile, on peut éviter ou réduire les inconvénients d'un travail intensif demandé au personnel à certaines époques.

### **L'organisation des ventes**

Si un bon directeur commercial doit s'efforcer d'établir à l'avance le chiffre de ses ventes et leur répartition dans le temps, il n'en est pas moins vrai qu'il se heurtera parfois à des modifications du marché pratiquement imprévisibles et qui peuvent avoir une conséquence importante sur l'activité de l'usine. Il faut s'efforcer de réduire ces à-coups et réaliser une organisation assez souple pour en réduire les incidences techniques. Par contre, il est certaines prévisions qu'il est plus facile d'établir à coup sûr, c'est par exemple l'organisation du budget de publicité. Il faut d'abord fixer pour une période d'une année, par exemple les sommes allouées aux dépenses publicitaires, déterminer par l'expérience acquise l'époque à laquelle la publicité est la plus payante, et fixer à l'avance dans quel sens seront poursuivis les efforts du service de la publicité, qu'il s'agisse d'une clientèle nouvelle à toucher, d'une région à prospecter ou d'un nouveau produit à lancer. Il peut être intéressant dans certains cas d'étudier l'intérêt d'une publicité commune, intéressant un syndicat ou un groupe d'entreprises liées par les mêmes buts.

### **L'organisation des services de transport**

Il s'agit là d'un domaine où le planning permet de réaliser de grandes économies. Il faut établir les circuits des voitures de livraison, de façon à toucher toute la clientèle dans le minimum de temps et avec le minimum de kilomètres parcourus. Il faut donc étudier avec soin ces circuits et utiliser le matériel de transport dont on dispose au maximum en évitant d'avoir des véhicules immobilisés et de payer les frais engagés par l'exploitation d'un nombre excessif de véhicules.

### **Le planning général**

C'est à la direction générale de l'établissement de prendre connaissance des plans d'organisation établis par les divers services, tout d'abord pour en assurer le bien fondé, pour en contrôler les prévisions et surtout pour accorder certaines conclusions qui peuvent être contradictoires, lorsqu'elles ont été prises par des services qui s'ignorent. Il y a un travail terminal de mise au point à exécuter qui nécessite souvent certains compromis entre des solutions partielles excellentes, mais qui ne peuvent pas cadrer dans la marche générale d'une exploitation.