

Milcobel cvba

Communication On Progress 2014-2015

Contenu

Extraits du Rapport Annuel 2014

Extraits du Milcobel Info

- Edition décembre 2014
- Edition février 2015
- Edition avril 2015
- Edition juillet 2015
- Edition octobre 2015





Milcobel en 2014

Nous pouvons commencer cet aperçu par la même phrase que l'année passée: l'année écoulée a été totalement différente de l'année précédente. Après une année 2013 positive, nous avons connu en 2014 l'évolution inverse attendue. Les prix des produits laitiers ont reculé dans une mesure assez importante, entraînant les prix du lait vers le bas (avec un certain retard il est vrai). Il est dommage que la mise en œuvre des changements décidés au sein de notre groupe n'ait pas été suffisamment avancée pour nous permettre de résister à cette tendance.

En raison d'une demande élevée en poudre fin 2013 - début 2014 et du manque de capacité de séchage chez les principaux opérateurs européens, les prix de la poudre se sont maintenus à un bon niveau plus longtemps que prévu. La production laitière, qui avait fortement augmenté sous l'effet des bons prix, a entraîné une offre surabondante en fromage, ce qui a conduit en début d'année 2014 à une situation sans précédent: les prix du fromage conditionné sous

film plastique ont fortement reculé tandis que les prix du lait restaient élevés. Ceci annonçait une année difficile pour les laiteries qui sont entièrement dépendantes du fromage dans ce segment de prix et la mozzarella en a aussi souffert. Le prix de la graisse butyrique - qui s'est néanmoins rétabli plus tard dans l'année - a aussi reculé plus fortement que ce que sa part dans le prix du lait devait rapporter.

A partir du deuxième trimestre, les prix des autres produits laitiers ont commencé à baisser lentement en raison d'une hausse de l'offre sur le marché mondial et d'un recul de la demande chinoise, mais tant les prix des produits laitiers que celui du lait sont demeurés longtemps à un niveau acceptable. L'embargo russe a cependant exercé un effet négatif. Alors que la perte directe du chiffre d'affaires était assez limitée pour la plupart des opérateurs, les prix des produits laitiers ont chuté au niveau du marché mondial en à peine deux semaines, ce qui a eu un énorme effet sur les marges.



En raison d'un bon premier semestre, le prix moyen du lait 2014 s'avère finalement très acceptable, mais l'effet tampon joué traditionnellement par le fromage sur le prix du lait ayant tardé à se manifester, la baisse des prix du lait a été plus rapide en Belgique que dans les pays voisins et la Belgique s'est retrouvée en queue du peloton européen. Début 2015, la plupart des autres pays connaissaient déjà les mêmes prix bas que la Belgique, mais la situation pour l'ensemble de l'année 2014, pourtant pas si mauvaise, est entièrement différente de celle de fin 2013, après une longue période de prix élevés.

Comme nous l'avons déjà mentionné fin 2013, Milcobel a été plus que jamais LA référence en matière de prix du lait en Belgique en raison de l'ouverture de la coopérative. Les évolutions au sein du secteur coopératif wallon ont fait que

l'ensemble du secteur a tenté de dépasser le prix Milcobel. En raison des prix forts et de la perspective de la suppression des quotas laitiers, nos membres ont trait davantage. Le fait que la Belgique ait échappé de peu au superprélèvement pour la campagne 2013-2014 a contribué à un sentiment très positif dans le secteur. Fin 2014, les producteurs laitiers avaient tout de même réduit leur production, car les prix du lait en baisse ne permettaient plus de supporter le coût du superprélèvement. En 2014, nous avons collecté 1.171 millions de litres, soit seulement 2,2% de lait ou 25 millions de litres en plus qu'en 2013. En dépit des bons prix, le nombre de membres fournisseurs a encore reculé en 2014, à savoir de 2.878 à 2.777, mais le volume moyen de livraison a augmenté, passant de près de 400.000 litres à pratiquement 422.000 litres par fournisseur.

Nous avons vendu moins de lait par rapport à 2013, de sorte que nos propres activités de transformation ont augmenté de 1.057 à 1.146 millions de litres, soit + 8,5%. Nous avons produit davantage de poudre, ainsi que davantage de mozzarella suite à la mise en service de la deuxième ligne de mozzarella. La production de fromage de consommation est restée assez stable et dans le secteur des boissons il a été décidé de réduire les activités sur le faible marché du lait blanc sous label privé.

Au début de l'année 2014, il a été décidé de regrouper toutes les activités laitières sous la bannière Milcobel et ce, tant en externe qu'en interne. Ceci se remarque déjà dans l'ensemble de la communication mais aussi aux panneaux indicateurs de nos sites et à l'image que chacun reçoit lorsqu'il



visite Milcobel. L'organisation prévue du groupe, et en particulier de Milcobel Produits Laitiers, a été instaurée et nous sommes fiers et satisfaits de disposer désormais de personnes très compétentes qui complètent l'organisation aux endroits où cela avait été prévu et qui renforcent le groupe pour hisser Milcobel à un niveau supérieur avec l'expertise et les connaissances disponibles.

Nous avons travaillé d'arrache-pied afin de mettre en œuvre au 1er janvier le système ERP dans l'ensemble du business Produits Laitiers et nous y sommes parvenus en grande partie. Ceci nous permettra certainement de mieux planifier, piloter et rapporter d'ici la fin du premier semestre.

Nous avons encore fortement investi en 2014, les investissements se sont élevés à 38 millions. Le Conseil d'Administration a approuvé la réalisation d'un projet consistant à construire une nouvelle tour de déshydratation et à moderniser entièrement le traitement du lait à Kallo. Le premier paiement lors des commandes pour cette nouvelle tour constitue déjà l'essentiel des investissements en 2014. Les investissements portent aussi sur d'autres projets importants, une nouvelle capacité pour Ysco ainsi que la finalisation de la deuxième ligne de mozzarella à Langemark et l'installation pour le traitement du lactosérum à Moorslede.

Des améliorations sur le plan de la qualité et de la performance peuvent être encore apportées au sein de Milcobel Produits Laitiers. La qualité doit être améliorée durablement et il est souvent possible de travailler plus simplement et directement de la bonne manière. Les coûts de la non-efficacité

et des erreurs sont souvent supérieurs au bénéfice tiré des améliorations de productivité, il faut donc que l'on arrive à une situation de continuité. Les organisations des sites seront analysées et renforcées à cette fin.

Résultats 2014

Il ressort de l'évaluation des différentes activités que les activités dites non-produits laitiers (Ysco et Service Fromage) sont celles qui ont le plus contribué au prix du lait, en même temps que la poudre durant le premier semestre. En ce qui concerne la Mozzarella, l'investissement n'est devenu opérationnel qu'au deuxième semestre, à un moment où les transactions s'effectuent sur le marché spot. La faiblesse des prix (sous la pression du fromage sous film plastique) et les coûts logiques de mise en service ont pesé sur le résultat. Le fromage de consommation n'est vraiment devenu rentable que durant les derniers mois de l'année, au moment où les prix du lait avaient fortement diminué. Pour ce qui est des boissons, la performance a été inférieure aux attentes en raison de problèmes qualitatifs et d'organisation.

Tout comme l'année précédente, nos activités plus dérivées – commerce en fromage et crème glacée – ont donné un résultat supérieur à ce que le contexte du marché des produits laitiers laissait prévoir. Grâce à de bons contrats et à un excellent service de livraison, les ventes et la marge ont augmenté dans le secteur de la crème glacée, bien que les prix des produits laitiers n'aient vraiment reculé qu'à partir de l'été, au moment où une grande partie des ventes avait été produite.



Grâce à cela et à une bonne prestation des activités opérationnelles, le résultat en crème glacée a même été meilleur qu'en 2012 et en 2013. Tout comme en 2013, le Service Fromage a connu un démarrage difficile, dû essentiellement à une série de projets internes comme l'intégration de Heremans et le lancement d'un nouveau système de picking. Mais ceci a été largement compensé par un excellent quatrième trimestre, tant sur le plan du volume que sur celui des coûts et de la performance et le résultat de 2013 a été largement dépassé. Les bonnes prestations de Camal et la nouvelle forte amélioration du résultat chez DupontCheese Nederland y ont aussi sérieusement contribué.

Le prix payé pour le lait a reculé de 38,63 euros/100 litres en 2013 à 36,57 euros/100 litres en 2014, soit une baisse de 5,3%. C'est le deuxième prix le plus élevé qui ait jamais été payé, mais comme nous l'avons déjà dit, le niveau en fin d'année était décevant par rapport au marché. Tant la teneur en matière grasse que la teneur protéique ont diminué par rapport à l'année précédente. Les reculs s'élèvent à -0,74 gramme le litre pour la matière grasse et à -0,11 gramme le litre pour la teneur protéique.

Milcobel a ainsi réalisé un chiffre d'affaires qui dépasse le cap du milliard d'euros (1.011 millions), soit une hausse de 2,6% (égale à la croissance de la collecte du lait). Le résultat courant a reculé de 19 à 3 millions d'euros et le résultat net consolidé du groupe s'élève à 2,2 millions d'euros, contre 6,5 millions d'euros l'année précédente. Notre EBITDA s'élève à 35 millions d'euros et couvre presque les investissements. La proposition de dividende sur le capital-actions a été maintenue à 4%. Le résultat restant sera utilisé pour renforcer les réserves du groupe.

Perspectives pour 2015

En dépit de la hausse de la volatilité, les perspectives à long terme pour les produits laitiers sur le marché mondial - et par déduction en Europe également - demeurent au beau fixe. La faiblesse de la consommation en Europe demeure certes préoccupante. Elle demeure une séquelle de la crise, mais elle est aussi due à l'incertitude face à l'avenir et au manque de croissance. En outre, la durabilité et l'environnement auront sans doute un impact aussi important que la situation des prix sur l'avenir des produits laitiers en Europe.

Alors que le début de l'année 2015 a été marqué par de grandes incertitudes liées à l'impact de la fin de l'ère des quotas laitiers et à la crainte d'une nouvelle baisse de prix temporaire, nous avons constaté que les producteurs laitiers européens ont mis tout de même un frein à la production en ce début d'année et que l'offre a diminué aussi quelque peu ailleurs. Il en résultait des améliorations temporaires (imprévues) des prix des produits laitiers qui, dès lors, sont retombés presque au niveau de début 2015, de sorte que les prix payés pour le lait restent trop élevés vis-à-vis le marché des produits laitiers. Pour ce qui est du reste de l'année 2015, beaucoup dépendra de l'évolution de la demande (Chine, Russie) mais aussi - sans doute davantage encore - de l'offre. Il n'est pas possible de prédire le niveau des prix en raison de l'impact important que peut avoir une légère pénurie ou un léger excédent sur les marchés mondiaux et en raison des différents pronostics qui circulent au sujet de la croissance de la production après la disparition des quotas.

En ce qui concerne la transformation, on voit une amélioration en 2015. L'augmentation de la production de mozzarella jouera un effet d'échelle et la phase des coûts de démarrage est derrière nous.





Dans le secteur de la poudre, nous allons nous concentrer pleinement sur la valorisation de la poudre de lait dans l'attente de la nouvelle tour qui ne produira pas de mixes pour l'alimentation infantile.

Dans le secteur du fromage de consommation, nous devrions pouvoir rentabiliser les investissements réalisés à Moorslede et vu la position de nos marques les résultats de fin 2014 pourront être maintenus aux prix actuels du lait.

La situation restera difficile dans le secteur des boissons étant donné que les contrats avec la distribution, qui se trouve en position de force, exercent une pression énorme sur les marges, tandis que le site et son organisation ne sont pas encore entièrement au point. Des décisions stratégiques seront prises en matière de portefeuille de produits et d'investissements.

Pour le secteur de la crème glacée, nous prévoyons une excellente année en raison de la hausse des volumes, de la baisse des prix des intrants et même d'une légère amélioration des prix de vente. Nous devrions pouvoir atteindre le niveau de rendement qui peut être attendu vu les moyens financiers dé-

ployés. Le Service Fromage devrait aussi se consolider sur un marché en baisse, on prévoit un résultat net positif aux Pays-Bas et une confirmation chez Camal et à Bruges. Une décision doit être prise en ce moment au sujet d'un éventuel nouveau projet d'envergure pour augmenter la transformation du lactosérum. Il apparaît toutefois que malgré la croissance notre échelle est insuffisante pour justifier de gros investissements. Nous continuons de rechercher d'éventuels partenariats afin d'optimiser la valorisation ou en tout cas de la stabiliser.

Notre ambition demeure la même: évoluer, en nous concentrant davantage sur la transformation et sur l'organisation efficace de cette dernière, vers plus de polyvalence et de durabilité. Nous devons donc également aller de l'avant dans le domaine des ventes et de la connaissance et du développement des produits. Nous ne pourrions atteindre de bonnes prestations qu'en réalisant de la plus-value et en la valorisant sur le marché. A l'échelle de Milcobel, c'est le seul moyen d'être durablement rentable et de rendre et de garder le «business» attrayant dans tous les scénarios possibles.





Nouvelles de la coopérative

Il est à nouveau apparu en 2014 que les structures coopératives des membres revêtent une grande importance pour l'engagement des membres-fournisseurs au sein de l'action de Milcobel. Durant l'année 2014, 18 réunions de comité ont été organisées au niveau des 9 comités de cercles de membres. Le conseil coopératif s'est réuni à 5 reprises. On a cherché tout particulièrement à améliorer la synchronisation et l'interaction entre le conseil coopératif et les comités de cercles de membres, d'une part, et le conseil d'administration d'autre part.

Action des structures des membres

La moitié de chaque comité de cercle de membres est rééligible en alternance tous les 3 ans, ce qui favorise la continuité et la «rigueur» de l'action des comités. C'est ainsi que la moitié de chaque comité de cercle de membres a été recomposée au niveau des cercles de membres en 2014 via la procédure de (ré)élections.

Le conseil coopératif – pour lequel un nouveau président a aussi été élu en 2014 – a traité de différents thèmes liés à la relation entre la coopérative et le producteur laitier en qualité de sociétaire et en qualité de fournisseur laitier.

Les thèmes coopératifs suivants ont été traités: poursuite de la simplification du nombre de catégories d'associés, conditions en matière d'octroi de financements pour les membres, possibilités de renforcement des capitaux propres de la coopérative.

Sur le plan de la collecte du lait et des conditions de livraison, le conseil coopératif a procédé à une évaluation approfondie de la qualité du lait, a décidé de pratiquer une politique plus stricte dans les situations où le lait livré contient des résidus de substances inhibitrices et a étudié les possibilités de réaliser des économies en matière de collecte. Une participation généralisée obligatoire au programme paratuberculose a aussi été décidée dans l'intérêt de la commercialisation. Le conseil coopératif a aussi suivi de près les livraisons de lait dans le cadre des risques de superprélèvement.

A l'approche de la suppression des quotas laitiers, il s'est intéressé davantage encore à l'instauration d'un modèle de pronostic qui permettrait aux fournisseurs de communiquer leur production laitière prévue.



Enfin, le conseil coopératif s'est aussi fortement intéressé à des sujets liés aux entreprises au sein de Milcobel: le rapport annuel des résultats et des prestations, le suivi des processus de changement et des plans d'investissement ainsi que les modifications de l'organisation Milcobel. A mesure que la volatilité des prix s'est renforcée ces dernières années, le rapport et le suivi de la situation sur le marché ont aussi pris de l'importance.

L'action de terrain a été profondément remodelée en 2014. Il s'agit d'une mesure proactive dans le cadre de la suppression des quotas laitiers. Le conseil d'administration veut que Milcobel se distingue par une action de terrain forte et proche des membres-fournisseurs. Cette action de terrain est à la disposition de tous les membres dans le cadre de la gestion coopérative des relations.



Collecte du lait

En 2014, la collecte du lait a évolué comme suit:

- Le nombre de membres fournisseurs a encore reculé, à savoir de 2.993 en 2012 et de 2.878 en 2013 à 2.777 en 2014. Ceci correspond à un recul relativement doux de -3,5%.
- Le nombre de membres fournisseurs néerlandais et français s'est élevé respectivement à 55 et 36. La part dans les volumes de lait collectés s'élève à 3,6% pour les Pays-Bas et à 2,6% pour la France.
- En 2014, Milcobel a collecté 25,3 millions de litres en plus auprès de ses membres, soit +2,2%. La collecte totale du lait des membres s'élève ainsi à 1.171.609.439 litres. La collecte de lait a été élevée pendant le premier semestre 2014 en raison des bons prix du lait et des conditions favorables à la production de lait. Durant les derniers mois de l'année, les producteurs ont réduit la production devant l'annonce d'un superprélèvement inévitable pour la Belgique et la perspective d'un atterrissage difficile à la place de l'atterrissage en douceur annoncé.
- Le volume moyen des livraisons individuelles de lait des membres Milcobel a augmenté de 372.519 litres en 2012 et 397.450 litres en 2013 à 421.897 litres en 2014. La variation au sein de la population de fournisseurs demeure assez forte. Plus de 20% de la collecte du lait est réalisée par 7% de fournisseurs qui, entre temps, dépassent les 900.000 litres.



Qualité du lait

La qualité du lait collecté s'est maintenue à un très haut niveau en 2014:

- 94,5% du lait collecté satisfaisait à la norme pour le nombre de germes, soit max. 50.000/ml.
- 92,6% du lait avait un titre en cellules inférieur à 350.000/ml.
- 89,3% du lait répondait à la norme établie pour le nombre de coliformes, à savoir max. 50/ml.
- 99,7% du lait livré était exempt de résidus démontrables de substances inhibitrices.

Après la différenciation du système de prime supplémentaire à la qualité intervenue en 2013, il apparaît que 84% des fournisseurs ont reçu une prime supplémentaire à la qualité en 2014. Ceci concerne 90% du lait collecté. 80% de ce volume porte sur du lait qui satisfait à toutes les normes de qualité supplémentaires à respecter: nombre de germes ≤ 25.000 /ml, titre en cellules ≤ 300.000 /ml et nombre de coliformes ≤ 50 /ml. 10% du volume porte sur du lait qui répond à la faible norme pour le nombre de germes combinée soit à la norme pour le titre en cellules, soit à la norme pour le nombre de coliformes.

La politique de la qualité au niveau de la collecte du lait reste basée sur la poursuite de l'assainissement d'un nombre relativement limité de situations présentant des manquements structurels. Le suivi plus intensif du nombre de germes reste un paramètre qui peut être déployé à cet effet. La procédure

de suivi particulière instaurée pour les fournisseurs chez qui un nombre de germes supérieur à 100.000/ml est décelé s'avère efficace.

La présence de substances inhibitrices dans le lait au-dessous du niveau habituel de pénalisation a fait l'objet d'une attention renforcée en 2014. Le récidivisme en matière de présence démontrable de substances inhibitrices, quelle que soit la concentration, peut entraîner une analyse obligatoire de la gestion de l'exploitation et la perte du droit à la prime supplémentaire à la qualité. Par cette stratégie, Milcobel confirme qu'il se préoccupe de l'importance sociétale de la thématique de la résistance aux antibiotiques.

A partir de l'été 2014, l'obligation de participer au programme paratuberculose a été ajoutée aux conditions d'obtention d'une prime QFL. Depuis le 1er janvier 2014, la participation au «monitoring de la durabilité» fait aussi partie des conditions de livraison au sein de Milcobel. En un an, plus de 30% des exploitations laitières ont fait l'objet d'un audit portant sur les initiatives prises en matière de durabilité.

Relations avec l'extérieur

En tant qu'importante coopérative de producteurs laitiers, Milcobel a continué de participer activement aux concertations sectorielles en 2014. Ces concertations ont eu lieu tant au sein de la Confédération Belge de l'Industrie Laitière (CBL) que de la Fédération Générale des Laiteries Coopératives (FGLC).



Milcobel participe aussi aux concertations interprofessionnelles entre l'industrie laitière et les organisations agricoles belges. A cet égard, Milcobel demeure un acteur important au sein de divers organes de concertation à différents niveaux: production laitière, adaptations au cahier des charges QFL, adaptations à la législation relative aux décomptes de l'argent du lait et stratégie proactive en vue de réduire davantage l'usage d'antibiotiques et les résidus de substances inhibitrices dans le lait.

Début janvier 2013, Milcobel avait été officiellement agréé en tant qu'organisation de producteurs et le dossier en vue du maintien de cet agrément a été déposé en 2014 auprès des autorités compétentes.

Milcobel n'a ménagé aucun effort pour contribuer dans un cadre plus large – souvent par l'apport de témoignages – à l'enrichissement des connaissances au sujet du modèle d'entreprise coopératif. Ce dernier bénéficie d'une audience grandissante. On est de plus en plus conscient aujourd'hui que l'entrepreneuriat coopératif est synonyme d'entrepreneuriat durable et socialement responsable!

Durabilité

Etant donné que le modèle coopératif privilégie la vision à long terme, il est évident que Milcobel apporte une grande importance à tous les niveaux à l'intégration d'initiatives visant à améliorer la durabilité.



Alors que Milcobel avait joué un rôle de premier plan dans la conception et la mise en œuvre du «monitoring de la durabilité de la production laitière» en 2013, ce monitoring a été intégré début 2014 aux conditions de livraison du lait. En un an, plus de 30% des exploitations laitières ont fait l'objet d'un audit portant sur leurs initiatives en matière de durabilité.

Au niveau de la collecte du lait, l'organisation logistique veille à ce que les chargements soient pleins et à ce que le rapport entre le nombre de kilomètres parcourus et la consommation d'énergie par unité de volume soit le plus faible possible. Au niveau de la transformation du lait, la participation au programme de la «Charte de l'Entrepreneuriat durable» a encore été déployée sur tous les sites de production.

Celle-ci est considérée comme un instrument fort pour concrétiser l'entrepreneuriat durable et améliorer en permanence les prestations au niveau environnemental, social et économique.





Dans presque toutes les activités et à tous les niveaux, des mesures supplémentaires sont prises et/ou des projets sont instaurés afin d'économiser l'énergie, d'économiser et de ré-utiliser l'eau et de sauvegarder l'environnement. Ces aspects sont d'ailleurs d'importants critères lors de l'élaboration de nouveaux schémas d'investissement.

La présence dans l'environnement social via une participation active à diverses initiatives fait aussi partie de la stratégie de Milcobel en faveur de la durabilité. En voici quelques exemples: partenariat dans des initiatives de rencontre «Jeunesse et technique», participation à des programmes éducatifs de formation, collaboration avec des organisations locales/régionales, soutien à diverses initiatives visant à promouvoir l'image, ...

En 2014, Milcobel a été citée en exemple en tant que coopérative répondant intrinsèquement dans son fonctionnement aux principes coopératifs reconnus par l'ICA (International Cooperative Alliance).

Enfin, Milcobel est demeurée en 2014 un membre actif du programme «Global Compact» des Nations Unies.



Deux dames pétillantes. C'est l'impression que nous font Siska Decock, Warehouse Manager, et Lien Buffel, ERP Business Analyst, lorsqu'elles nous accueillent pour nous faire visiter Dupont à Bruges. **«Comme vous le voyez, c'est simple à expliquer»**, affirme Siska. «C'est de la routine pour nous, mais croyez-moi, ce qui semble aujourd'hui simple et logique n'est pas apparu d'un coup de baguette magique. Cela nous a demandé beaucoup de travail.»



Poste de pesage avec bande transporteuse

“Plus de 1.800 cela demande une

Lien Buffel et Siska Decock exposent le nouveau WMS de Dupont.

«Je suis heureuse d'avoir pu mener ce projet à bien avec Lien», avoue Siska. «Sans elle, cela aurait été difficile et franchement nous n'aurions pas non plus réussi sans l'aide de tous les collègues. A l'heure de vérité, tout le monde a été solidaire et collégial. Aujourd'hui tout est en ordre. Le nouveau système fonctionne et il fonctionne sans problèmes.»

«Grâce au nouveau Warehouse Management System (WMS), nous n'utilisons pratiquement plus de papier. Chaque 'picker' est équipé d'un scanner sur lequel il peut lire les commandes», explique Siska. D'une manière ou d'une autre, elle remarque que nous sommes un peu perdus. «Laissez-moi commencer par le commencement», propose-t-elle. «Toutes les marchandises entrantes sont 'réceptionnées' et un endroit leur est attribué dans le magasin, un endroit qui est aussi connu dans le WMS. Le grand avantage, c'est que cela nous permet de savoir exactement combien de pièces sont encore stock pour chaque lot et où ce stock se trouve. Toutes les DLC (ndlr: dates limites de consommation) sont

connues dans le système et c'est grâce à elles qu'une traçabilité est possible. Pour que le système demeure actuel et exact à tout moment, tous les mouvements au sein du magasin doivent donc être enregistrés avec toutes les informations relatives aux produits.»

Tout l'espace est rempli

Il était urgent d'adopter une autre stratégie, nous dit Siska. «Pour le moment, nous avons plus de 1.800 références en stock. Avec l'intégration de Moorslede, Langemark et du grossiste Heremans, un élargissement du magasin s'imposait. En outre, le picking a été élargi de 300 nouveaux endroits grâce à la prolongation de 2 bandes et le 'webomatic' (ndlr: l'unité de production) a déménagé à l'atelier conditionnement pour faire de la place à cet effet. Et pourtant, il n'y a déjà plus de 'picklocation' libre en raison des références supplémentaires de Moorslede, Langemark et Heremans.»





Scanner système WMS



"Picking" articles

références en stock, stratégie réfléchie."

«Le WMS est un outil bienvenu», nous confie Siska et Lien. «Il nous permet de suivre chaque mouvement d'un article et avec autant de références en stock, ce n'est pas du luxe, croyez-moi.» «C'est bien plus que de l'entreposage et que de la préparation de commandes», ajoute Siska. «Des marchandises sont aussi utilisées pour la production, la découpe des fromages par exemple. C'est une affaire interne, mais la traçabilité demeure un point important. Et elle est garantie par le biais de ce WMS.»

Un grand pas en avant

D'un pas résolu, Siska et Lien nous guident à travers l'ensemble du département 'picking'. «Après le planning et la libération des commandes des clients, le 'picker' peut commencer son travail. Il lit les données du client sur son écran, il scanne le bac Dupont dans lequel la commande sera préparée et voit le lieu où il doit ramasser les 'articles' ainsi que le lot concerné et le

nombre. Il finalise ainsi systématiquement sa commande. Ensuite, le bac est acheminé au poste de pesage via la bande transporteuse. Nous pesons encore une fois la commande si le poids n'a pas été capté par le scanner et nous pratiquons un contrôle supplémentaire. Enfin, la commande est placée sur la palette et reçoit une identification», explique Siska. Le papier est en effet réduit au minimum. Seule une étiquette de transport est apposée à la fin. «D'ailleurs», ajoute Siska, «les commandes de vrac sont préparées d'une manière similaire, la seule différence est qu'elles ne sont pas placées sur les bandes transporteuses.»

Siska et Lien n'ont pas besoin d'en rajouter davantage, ce système est vraiment impressionnant. «Cela a coûté beaucoup de sueur et de larmes, mais tout cela est maintenant oublié», rient-elles. «Nous n'avons plus à nous lamenter. Le fait est que cela fonctionne et que chacun peut s'y retrouver», dit Siska. «Ce n'est pourtant pas fini», intervient Lien. «Il reste encore certaines

choses à mettre au point mais le gros 'flow' fonctionne. En 2015, l'accent sera surtout mis sur l'amélioration de la productivité. Chaque maillon de la chaîne revêt une importance égale, de la création du produit, en passant par la réception et le 'picking', jusqu'à la livraison chez le client.» Pour Siska et Lien, le WMS offre quelques avantages importants par rapport à l'ancien système. «Nous avons une image du stock en permanence. Nous maîtrisons mieux les exigences de la clientèle en matière de DLC, le FIFO (first in, first out), les articles de remplacement, le porte-charges, etc. Les DLC apparaissent automatiquement sur les bons de livraison et les factures alors que cela était effectué manuellement auparavant. Tout est plus facile à tracer et, surtout, seules des tâches de 'picking' sont affichées pour les articles qui se trouvent en stock. C'est donc un grand pas en avant sur tous les plans.»

"Milcobel est pour nous un exemple édifiant."

Le 5 novembre, une délégation de Cresol, une fédération de coopératives de crédit brésiliennes, a rendu visite à Milcobel. Etant donné que Cresol engage de plus en plus de personnel, elle voulait savoir comment d'autres – comme Milcobel – optimisent la collaboration entre l'administration coopérative et la gestion exécutive. Cette préoccupation a amené les Brésiliens à faire le voyage en Europe.

La délégation était composée de 20 présidents et de 4 cadres régionaux de Cresol. Ils se sont d'abord rendus en Allemagne et aux Pays-Bas puis dans notre pays en visitant Bel'Orta, le Boerenbond, Milcobel et BRS. Notre président Guido Veyts a présenté en détail l'histoire de la coopérative. Comment, au fil des ans, les nombreuses petites coopératives villageoises se sont regroupées pour devenir le groupe qu'est aujourd'hui Milcobel. Sur base de cette évolution, il est possible de distinguer à la fois des opportunités et des menaces. Ces informations semblent aussi très utiles au stade de professionnalisation qu'atteignent en ce moment les petites coopératives agricoles brésiliennes. La délégation a donc été très attentive, voire fascinée par l'histoire de Milcobel.

De notre côté, nous avons appris comment ces coopératives mènent un travail novateur en faveur du développement de l'agriculture familiale au Brésil. Bien que le Brésil soit un géant qui présente depuis des années d'impressionnants chiffres de croissance macro-économiques, l'inégalité au sein du pays est criante. La répartition des terres agricoles en dit long: moins de 2% des exploitations cultivent 55% de la superficie totale. La production en vrac à grande échelle et à faible valeur ajoutée est le modèle agricole dominant. Mais grâce à l'action coopérative, on assiste à une montée en puissance de l'agriculture familiale. Entre temps, de nombreuses coopératives laitières, d'épargne et de vente pour l'agriculture familiale ont vu le jour, surtout grâce aux coopératives d'épargne et de crédit de Cresol. Ces 15 dernières années, ce réseau a permis à des dizaines de milliers de familles agricoles défavorisées d'ouvrir leur premier compte d'épargne et d'obtenir un crédit pour se pro-

curer les moyens de production nécessaires.

Il n'empêche que Cresol se trouve à un moment charnière. Une nette séparation des compétences et des responsabilités entre administration et gestion s'impose. L'expertise de Milcobel peut leur servir et il existe une réelle volonté de poursuivre durablement un échange d'expériences sur cette base. Bref, une application concrète du principe d'entrepreneuriat socialement responsable du point de vue coopératif.

Cresol rassemble 81 coopératives locales qui aident les exploitations agricoles familiales à se développer en leur octroyant des crédits. Objectif: garantir durablement la viabilité des exploitations agricoles familiales. Le réseau coopératif Cresol compte au total 130.000 membres!



"Dix ambassadeurs transmettent les sept principes ACI par le biais d'un seul outil."

Coopkracht lance le compas ACI à Anvers.

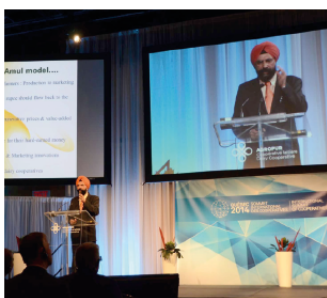
Le compas ACI, une initiative de Coopkracht, a été lancé à Anvers à la mi-novembre. La plateforme Coopkracht s'adresse à toutes les entreprises flamandes qui, d'une façon ou d'une autre, appliquent de manière concrète les 7 principes coopératifs. Le compas ACI est un outil de e-learning qui leur permet de tester si leurs pratiques correspondent bien aux 7 principes qui servent de fil conducteur aux entreprises coopératives. ICA-ACI (Alliance Coopérative Internationale) est une organisation qui regroupe

des membres dans 100 pays différents. Elle est la référence par excellence pour l'identité, les valeurs et les principes coopératifs.

En Flandre, Coopkracht possède dix ambassadeurs(*), parmi lesquels Milcobel, qui l'aident à promouvoir les principes ACI. Tous les ambassadeurs ont déjà utilisé ces principes comme compas et Coopkracht a rassemblé leurs expériences et témoignages au sujet de leur plus-value pour la gestion de l'entreprise.

Ce compas deviendra ainsi un test et une source d'inspiration tant pour les coopératives existantes que pour les nouvelles

"Québec accueille le Sommet international des coopératives."



Plus de 3.000 représentants originaires de 90 pays différents ont été accueillis à Québec (Canada) du 6 au 9 octobre dernier à l'occasion de la 2e édition du Sommet international des coopératives. Notre pays y était représenté.

Il est ressorti des différentes présentations que le secteur laitier est un secteur phare. Il est manifeste que le secteur laitier repose, dans le monde entier, en grande partie sur l'action de coopératives.

La conviction que la demande en lait et en produits laitiers continue de précéder l'offre est un véritable fil rouge qui court tout au long de l'évolution du secteur laitier. Des régions à fort développement économique ne peuvent couvrir leurs besoins en produits laitiers avec la seule production locale, bien qu'elles soient en plein développement. Autrement dit, le commerce mondial en produits laitiers augmentera et les prix du lait dans les pays exportateurs, comme l'UE, les USA et la Nouvelle-Zélande, convergeront vers des niveaux comparables et relativement élevés.



Tout ceci offre naturellement de splendides opportunités pour le développement ultérieur des coopératives laitières. Ce sont surtout ces coopératives qui réalisent une croissance au bénéfice de la croissance de leurs membres. Il est un fait en effet que les coopératives investissent massivement dans de nouvelles usines ou en rénovent de nouvelles, voire concluent des accords de coopération internationaux ou non. D'autre part, ceci place aussi les coopératives devant de nouveaux défis : relations avec leurs membres, signification du capital-actions et rapports avec des exploitations laitières en développement. Autant de thèmes auxquels Milcobel n'est pas étranger.

coopératives. Les sept principes sont clairs et précis et constituent pour ainsi dire l'épine dorsale d'une bonne coopérative. L'engagement des membres est un élément de base particulièrement important. Il occupe une place centrale dans le mode de pensée et d'action coopératif.

Le fait que Milcobel figure parmi les ambassadeurs constitue une reconnaissance de la politique de résultats judicieuse menée sur le plan de la communication au sein de la coopérative. Nous investissons de manière réfléchie dans une action des membres structurelle, dans des réunions de membres régulières, dans une action de terrain qui équivaut à une véritable gestion

coopérative des relations et dans une circulation très régulière – tant oralement que par écrit – de l'information. Cela va de soi pour qui bénéficie d'une pareille politique de la communication. Mais son absence est cruellement ressentie là où elle fait défaut. Milcobel utilise la citation suivante:

«Les principes ACI forment le terreau de rapports respectueux et durables de notre coopérative avec ses membres, avec les travailleurs, avec les clients et avec l'environnement. Sur cette base, Milcobel fournit des produits laitiers bien de chez nous!»

Les 7 principes à la base d'une coopérative forte sont:

1. adhésion volontaire et ouverte à tous;
2. contrôle démocratique exercé par les membres;
3. participation économique des membres;
4. autonomie et indépendance;
5. éducation, formation et information;
6. coopération entre les coopératives;
7. contribution au développement durable de la communauté.



Vous pouvez maintenant commencer à utiliser le Guide ACI et intégrer les 7 principes de l'ACI dans votre entreprise.

Les 7 principes coopératifs constituent la base universelle de l'entrepreneuriat coopératif. Le Guide ACI est un instrument d'e-learning innovant qui vous aide à mieux ancrer ces principes dans votre entreprise, entre autres via un self-scan, plein de conseils pour vous guider et une technique de reporting.



ICA-kompas
Coopkracht

“Milcobel est le premier à faire rouler un camion-citerne de collecte au gaz naturel.”



Milcobel s'adapte une fois de plus. Il est le premier en Belgique à faire rouler un camion-citerne de collecte au gaz naturel. Wilfried Rooms et Marnix Demey nous corrigent. «Un mélange de diesel et de gaz naturel, plus précisément. Nous avons fait transformer un camion-citerne à moteur diesel Euro6 par une firme luxembourgeoise pour qu'il puisse rouler au gaz naturel et au diesel. Ce choix a été dicté par notre politique d'autonomie maximale. Nous voulons faire le plein 1 x seulement toutes les 24 heures, ce qui serait impossible si le camion-citerne roulait uniquement au gaz naturel.»

Pourtant, Milcobel parie à fond sur le gaz naturel. C'est un exemple d'entrepreneuriat durable, précisent les deux hommes. «En utilisant du gaz naturel, nous limitons consi-

dérablement les émissions de CO2 de nos camions-citernes. Mais à terme nous envisageons d'autres possibilités, dans la direction du biogaz.»

C'est l'entreprise Bioelectric, une entreprise du pays de Waes, qui a mis Milcobel sur la piste du biogaz. «Cette entreprise vend actuellement des installations aux producteurs laitiers qui transforment le lisier en énergie via la production de gaz méthane. Seulement, il y a surproduction de gaz méthane et Bioelectric veut trouver une solution. Leur idée est simple et ingénieuse à la fois: transformer l'excédent de méthane en un biogaz utilisable pour véhicules, le BNG (ndlr.: biogaz sous pression). Notre camion-citerne roule actuellement au CNG (ndlr.: gaz naturel sous pression), mais si le

BNG est homologué à l'avenir et devient utilisable pour les autos et les camions, nous pourrions aussi, en principe, faire le plein chez le producteur laitier. Nous ferions alors deux pleins, une fois le plein de BNG et une fois le plein de lait.»





Ysco installe une 6e ligne de production de bâtonnets extrudés dans la commune française d'Argentan. Interview avec Lionel Gohier.

“Chez Ysco, ce ne sont
de distance qui influ

Lionel Gohier est directeur opérationnel d'Ysco Argentan depuis 2007, **mais y travaille depuis 1981 et connaît donc bien l'histoire de l'entreprise.** Il tient vraiment à nous parler de l'évolution du site. «Elle permet surtout de comprendre les changements majeurs qui s'y sont produits et de voir à quel point les collaborateurs ont su faire preuve de flexibilité pendant cette aventure.» Une chose est sûre: Ysco Argentan a aujourd'hui entièrement changé en termes de volume, mais aussi de méthode de travail.



pas 400 km en cent la collaboration.”

L'usine a été fondée en 1960 par le producteur de glaces italien Gelati Motta. D'après Lionel Gohier, on doit le choix de la commune normande d'Argentan à la qualité du lait de la région. «Nous voulions une usine située à proximité des vaches laitières normandes car leur lait est d'une qualité incroyable, mais aussi afin de limiter les transports.» Unilever reprend l'usine italienne en 1978 et commence la production des marques Cornetto et Carte d'Or. «Argentan était à cette époque la plus grande

usine d'Unilever. Toute la production était purement et simplement destinée à la fabrication de masse de ces produits.

Unilever a pourtant décidé de revendre l'usine en 2001 parce qu'elle possédait à ce moment trop de sites de production et qu'elle voulait rationaliser.»

Lionel Gohier



D'après Lionel Gohier, Unilever n'a pas franchi le cap du jour au lendemain. «Elle ne voulait pas laisser le site à un concurrent comme Häagen-Dazs ou Nestlé. Ysco représentait pour elle le candidat idéal étant donné qu'il s'agit d'un acteur 'privé' n'ayant pas de marque propre et qui se charge uniquement de la distribution et de la vente de gros.» Pour Argentan ce changement était un grand défi. «Passer d'une marque à un label privé est un sérieux changement. La variation de la production est bien plus importante au sein d'un label privé. Et nous spécialiser dans ce domaine nous a demandé 5 bonnes années d'adaptation.»

Une 6e ligne de production de bâtonnets extrudés

Lionel Gohier est satisfait du parcours d'Ysco Argentan. «Tout ne s'est pas toujours déroulé comme sur des roulettes, mais nous y sommes arrivés. Grâce à la nouvelle ligne de production de bâtonnets extrudés, Ysco sera à même de réaliser des performances encore plus élevées.» Cette nouvelle ligne de production est un beau stimulant pour Ysco Argentan. Elle prouve qu'Ysco et Milcobel attachent énormément d'importance à l'usine normande. «Le choix d'implanter la nouvelle ligne de production sur le site d'Argentan s'est avérée une opportunité», explique Lionel Gohier. «Nous hésitions entre Langemark, en Belgique, ou Argentan, en France. Et nous avons pesé le pour et le contre dans les moindres détails.

Le coût de l'investissement était inférieur à Argentan, et nous offrait en outre un avantage supplémentaire: nous pouvions mieux servir le marché local avec moins de frais de transport.

La vitesse à laquelle la nouvelle ligne a été installée est étonnante. 6 mois à peine se sont ainsi écoulés entre la décision et le lancement de la production. «La ligne est opérationnelle depuis le début de cette année, c'est-à-dire une semaine plus tôt que prévu, avec deux équipes. Ysco est le leader du marché des jumbos et la demande ne fait qu'augmenter. L'usine de Langemark ne pouvait plus être agrandie, et une extension s'imposait. Nous pouvons à présent nous occuper de la croissance d'Ysco et répondre à la demande. L'année passée, nous avons ainsi produit à Argentan environ 51 millions de litres de crème glacée. Une quantité qui passera à 55 millions cette année, voire plus si l'été est chaud. Et nous aimerions arriver à 60 millions de litres d'ici deux à trois ans.»

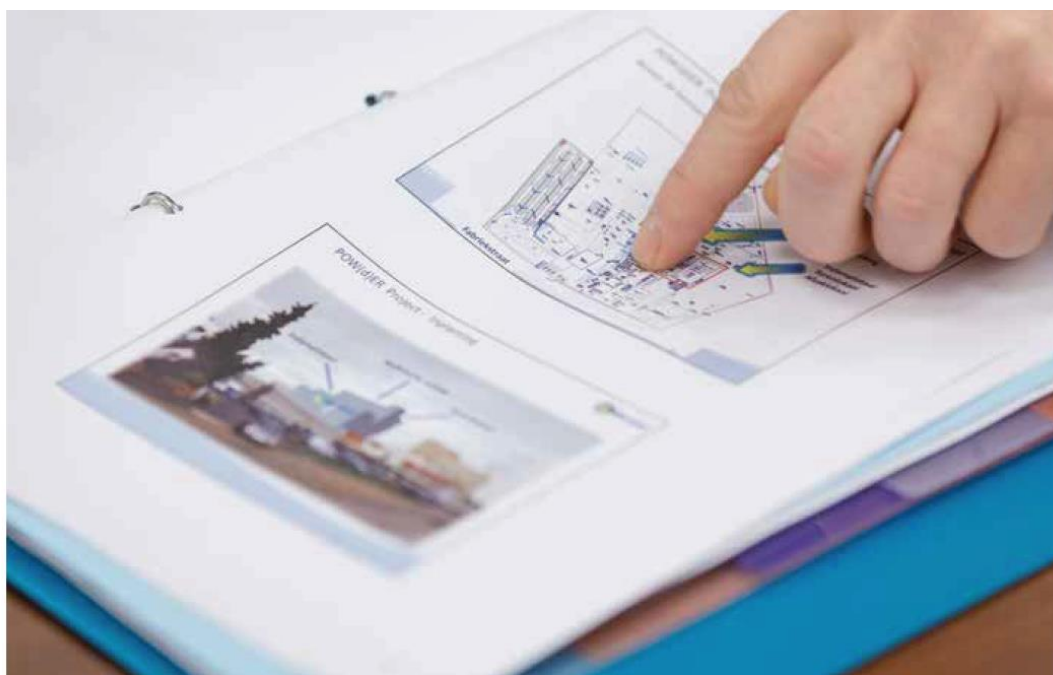
Mutualisme: le maître-mot

Élément marquant dans le récit de Lionel Gohier: il parle d'Ysco comme une seule entité. La distinction entre Langemark et Argentan est quasi imperceptible. «Nous sommes une entreprise. Nous travaillons tous avec le même système et de la même manière», précise-t-il. «Nous nous soutenons mutuellement.

J'apprécie particulièrement le fait que nous puissions compter les uns sur les autres. Nous pouvons exploiter le savoir acquis par Ysco Langemark dans le secteur et dans sa production propre au sein de notre entreprise. Nous n'avons pas besoin de repartir de zéro. C'est ce qu'on appelle le mutualisme. Nous protégeons les intérêts de chacun comme si nous ne faisons qu'un. Et c'est comme si les 400 km qui séparent les deux sites n'existaient pas. Nous sommes une seule et unique entreprise. Un fait qui s'est aussi avéré lors de l'installation de la nouvelle ligne de production de bâtonnets extrudés.

Mon collègue Ignace Gruwier m'a vraiment bien aidé grâce aux bons matériaux, fournisseurs, etc. Et tout est donc allé très vite. Notre vision de mutualisme nous guide comme un fil rouge au sein de notre entreprise. Notre force réside dans le fait que nous disposons de collaborateurs motivés et que la stratégie mise en place par Ysco est adaptée au marché, qui est un environnement pas si simple et au sein duquel il faut pouvoir être suffisamment flexible pour répondre aux exigences des clients. Ysco a posé de nouvelles bases à ce niveau, et ce n'est donc pas pour rien qu'il est devenu le leader du marché dans le segment des bâtonnets extrudés. Cela doit à lui seul nous donner l'envie de donner le meilleur de nous-mêmes.»





Robert Taks, site manager, et Didier Creyelman, group engineering manager, coordonnent les plans d'investissement de Milcobel à Kallo.

“Tout commence par une vision claire.”

C'est le dernier maillon de l'ambitieux plan d'investissement de Milcobel, mais certainement pas le moindre. **Le groupe investit 85 millions d'euros dans la transformation de l'usine de Kallo.** Une nouvelle tour de séchage avec deux évaporateurs sera installée. Robert Taks, site manager, et Didier Creyelman, group engineering manager, sont chargés de mener à bien cette tâche avec leurs équipes respectives. Le défi est considérable.

C'est le dernier maillon de l'ambitieux plan d'investissement de Milcobel, mais certainement pas le moindre. Le groupe investit 85 millions d'euros dans la transformation de l'usine de Kallo. Une nouvelle tour de séchage avec deux évaporateurs sera installée. Robert Taks, site manager, et Didier Creyelman, group engineering manager, sont chargés de mener à bien cette tâche avec leurs équipes respectives. Le défi est considérable.

Robert n'avait encore jamais vécu un investissement d'une telle ampleur durant sa carrière pourtant déjà bien remplie (voir encadré). Il veut saisir cette chance. Comme il le dit lui-même, Milcobel doit s'armer pour pouvoir affronter l'avenir. Et il est très difficile de lire dans l'avenir. Cela fait pourtant partie de sa tâche. «Assurer la durabilité du site, contribuer à ce que Milcobel fonctionne de façon optimale et puisse amortir les chocs de l'économie mondiale.»

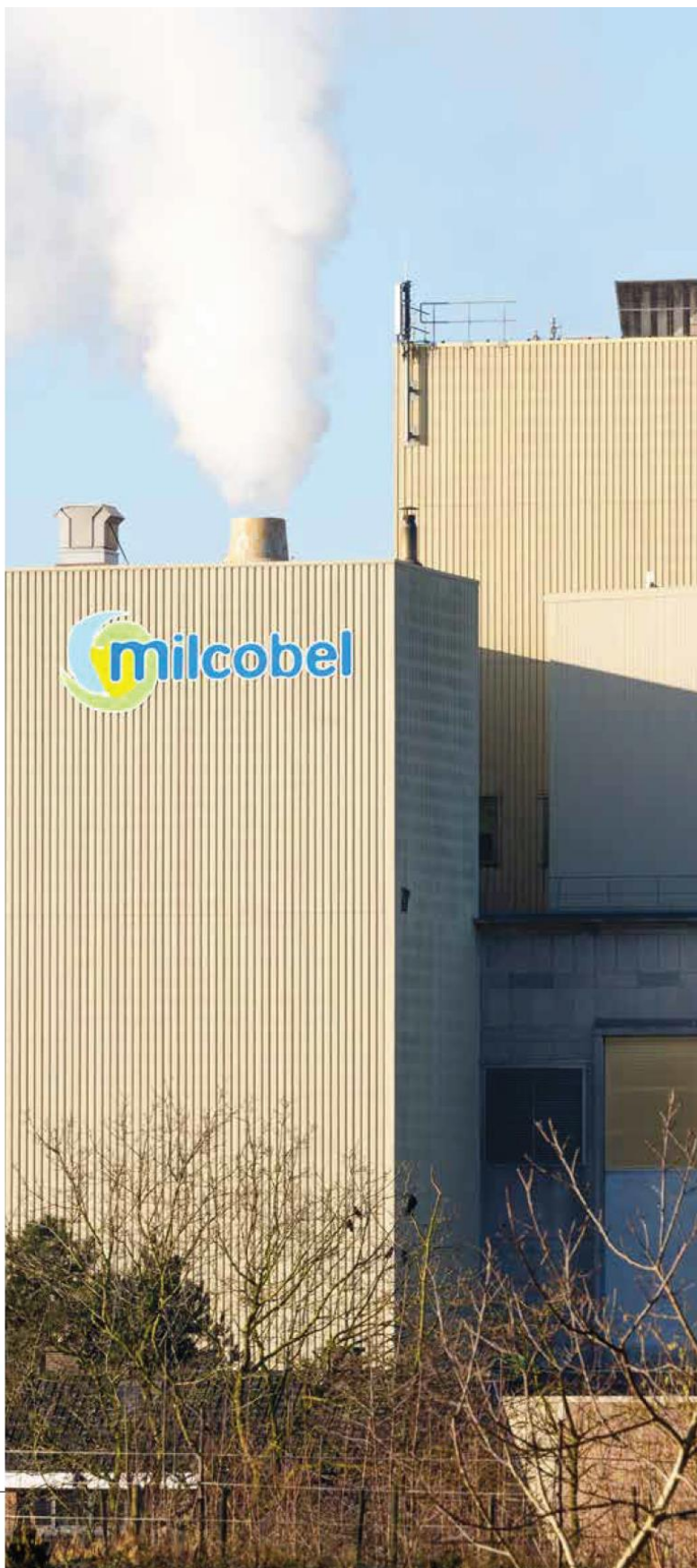
«Notre vision industrielle repose sur la qualité, la compétitivité et la cohérence. Dans le cas du site de Kallo, la cohérence est un fameux défi. Nous devons en effet parvenir à greffer l'ensemble de l'usine sur la nouvelle tour de fabrication de poudre. Ce sera notre objectif de référence. La nouvelle tour sera installée dans un bâtiment flambant neuf qui comprendra 2 nouveaux évaporateurs. Mais ce n'est pas tout.

Etant donné que la qualité occupe une place primordiale dans notre production, nous renouvelerons aussi entièrement le premier traitement, une phase critique dans la transformation du lait. L'objectif est clair: démarrer de manière optimale dès le début.»

Un calendrier serré

Didier compte un grand nombre de gros investissements à son palmarès. Il sait manifestement à quoi il veut parvenir et à quelle échéance. «La transformation du site suit un schéma rigoureux », nous explique-t-il. «Le nouveau bâtiment doit être terminé d'ici septembre prochain. La tour sera ensuite installée et ces travaux dureront 8 mois, jusqu'en mai 2016. Une période de 4 mois est ensuite prévue pour les tests et les adaptations nécessaires. La tour sera mise en service pour la production commerciale en octobre 2016. Nous réaliserons parallèlement les transformations pour le premier traitement du lait», ajoute Didier. «Ces travaux débiteront en avril de cette année et nous effectuerons les tests dès le début de l'année prochaine de manière à être prêts en mars 2016.»

«Nous allons aussi moderniser le petit conditionnement » ajoute Robert. «Ces travaux seront réalisés durant les premiers mois de 2016. Nous voulons en effet emballer certains aliments pour bébés pour des clients extérieurs, mais pour ce faire nous devons adapter notre zonage interne qui n'est pas optimal actuellement. Il n'y a pas de différenciation parfaite entre zone low care, zone medium care et zone high care et c'est une exigence (ndlr: il s'agit d'une répartition en fonction des zones à risque, certaines productions devant répondre à des exigences plus strictes car le risque est plus élevé). Nous devons apporter des modifications. Il s'agit à nouveau de renforcer la cohérence. Cette fameuse cohérence que j'ai évoquée dès le début de notre conversation. Il faut assurer la cohérence de l'ensemble du site.»





Application rigoureuse du principe de cohérence

Pour Didier, cohérence et 'best practices' sont les fondements du projet. «C'est d'ailleurs en vertu de ce principe de cohérence qu'il a été décidé de renouveler entièrement les évaporateurs dans le cadre du projet de rénovation des deux tours existantes. Nous plaçons la barre beaucoup plus haut pour l'ensemble du site. Nous ne relevons pas seulement la norme, nous raisonnons à long terme. Le moment est venu de prendre les choses en mains pour ensuite en tirer bénéfice.»

Tout sera prêt début 2017 et la silhouette de Kallo sera alors toute autre. «Pas seulement la silhouette, espérons-le», souligne Robert. «Milcobel travaillera aussi en continu (24/7) sur le site de Kallo avec une capacité de transformation du lait considérablement augmentée. Cela nécessitera des adaptations structurelles. Les équipes de management, les services techniques et le service qualité, sécurité et environnement devront être adaptés. Nous voulons mettre ces structures en place avant la mise en service commerciale de la nouvelle usine pour que les inévitables problèmes de mise en route et les principales phases d'apprentissage soient derrière nous. Changer, c'est s'adapter et s'habituer au changement.»

«Le projet poudre de Kallo est aussi un excellent levier pour introduire une série de

'best practices' (bonnes pratiques) et de processus de travail issus de l'industrie au sein de Milcobel», intervient Didier. «Nous allons nous concentrer davantage sur la planification interactive des activités en concertation avec les 'entrepreneurs' et la production. L'accent sera mis ici sur la sécurité, l'ordre et la propreté, mais aussi sur l'approche proactive avec l'apport de modifications durant l'exécution du projet. En effet, tout ne se passe pas toujours comme prévu. En collaboration avec le 'procurement' (ndlr: l'achat), nous élaborerons un planning réfléchi des soumissions et contrôlerons les livraisons. Nous apporterons aussi une attention particulière au contrôle des coûts. Et pas seulement les coûts supportés, nous actualiserons aussi les coûts de manière à obtenir un aperçu du prix de l'ensemble du projet. Mesurer, c'est savoir.»

Didier ne plaide pas d'emblée pour plus d'administration, mais bien pour plus de transparence. «Je constate que l'équipe d'engineering est motivée et fait preuve de connaissances plus que suffisantes. Le défi consiste à employer efficacement ces atouts pour assurer une transmission continue des connaissances, du savoir-faire, de l'expérience et des bonnes pratiques. La volonté est là, mais il manque encore une structure qui permette cette transmission. Nous devons donc la créer en standardisant les spécifications, les auxiliaires et les processus de travail.»



Désirer faire plus

Le projet n'est pas près d'être achevé mais nos deux interlocuteurs ne manquent pas d'enthousiasme. «Entre autres parce que nous disposons, comme Didier l'a dit, de gens à haut potentiel», intervient Robert. «Je tiens toutefois à les exhorter ici à s'engager davantage encore dans le projet. Je pense franchement que nous pouvons encore améliorer notre politique de résultats. En tant que 'nouveau venu', j'estime être bien placé pour identifier et reconnaître les atouts de cette entreprise. Nos collaborateurs représentent un atout important, je tiens à le souligner.

Nos produits sont aussi un atout important. Nous devons les positionner judicieusement et nous différencier en tant qu'entreprise. Nous parviendrons ainsi à faire la différence. Et si nous faisons bien notre travail, nous pourrions être tranquilles. Le Conseil d'administration nous en donne d'ailleurs les moyens. Le feu vert a été donné pour investir 85 millions dans ce site. C'est encore un signe de confiance. Cette confiance, nous devons la traduire en résultats. Avoir envie de faire plus. On constate alors que le travail procure de la joie et que des résultats sont facilement atteints. Et atteindre des résultats, c'est progresser.»

Qui est Robert Taks ?

Robert Taks travaille chez Milcobel depuis l'été dernier et possède déjà une longue expérience. Il a travaillé pendant 3 ans et demi pour la laiterie de Passendale, puis pendant 13 ans chez Danone comme manager de production et plantmanager du département R&D. Il est ensuite parti dans le secteur pharmaceutique, mais est rapidement réintégré le secteur alimentaire en entrant chez Pepsico, une multinationale américaine. Il a ensuite quitté cette entreprise et accepté une fonction dans une entreprise familiale d'emballages en carton désireuse de s'étendre en Hongrie. Il a finalement atterri chez Barry-Callebaut en France avant de croiser la route d'Eddy de Mûelenaere qui a su le convaincre d'entrer chez Milcobel. C'est ainsi que Robert possède une longue expérience industrielle acquise depuis 1980 au sein de diverses entreprises.

Qui est Didier Creyelman ?

Didier Creyelman est ingénieur civil en construction et est entré chez Milcobel à la fin de l'année passée. Pour lui, le secteur alimentaire est une nouveauté mais il possède une riche expérience dans l'engineering et la direction d'ambitieux projets d'investissements. Didier a travaillé trois ans chez Aquafin en tant que project manager dans la région de Gand et en tant qu'accout manager pour des programmes d'investissement à l'étranger. Il a ensuite intégré le secteur de la (péto) chimie, d'abord comme senior project engineer puis comme principal project engineer au sein de l'entreprise norvégienne Aker Kvaerner. Avant d'entrer chez Milcobel à la fin l'année dernière, il a été department head au sein de la multinationale américaine Jacobs Engineering qui possède des implantations à Anvers et à Gand.

Tout comme Robert Taks, Didier possède une riche expérience en matière de projets qu'il a acquise depuis 1997 au sein de diverses entreprises.



1.741 exploitations laitières flamandes ont reçu un certificat IKM en 2014

En 2014, IKM-Vlaanderen a décerné 1.741 certificats IKM (l'équivalent flamand de la QFL) à des exploitations laitières flamandes, de sorte que le nombre total de certificats en cours et valables s'élève désormais à 4.938. Cela signifie que plus de 99% des exploitations laitières flamandes sont certifiées IKM.

Depuis l'année dernière, le monitoring de la durabilité est inclus dans la procédure d'évaluation IKM. Un tiers des exploitations laitières flamandes IKM ont pu indiquer lors des audits les initiatives qu'elles appliquent en matière de durabilité. Cela signifie concrètement que ces exploitations appliquent en moyenne 12 des 35 initiatives. Ces initiatives ont été classées en 7 groupes : santé animale, bien-être animal, énergie, environnement, alimentation animale, eau et sol et durabilité sociale.

Notons qu'en 2014 quatre organismes certificateurs ont décerné des certificats. SGS reste l'organisme qui a réalisé le plus d'audits (77%), suivi de Quality Partner qui a réalisé un peu plus de 14% des inspections, le Comité du Lait à Battice en a réalisé 11% et Certalent un peu moins de 1%.



Milcobel Produits laitiers remporte le Trends-Gazelles 2015

Le magazine économique Trends procède chaque année au classement des entreprises les plus performantes des différentes provinces du pays. Cette année, Milcobel Produits laitiers est le lauréat dans la catégorie 'grandes entreprises' pour la province de Flandre orientale. Le président Veys a pris réception du trophée convoité à la mi-mars. Selon le jury, Milcobel Produits laitiers s'est

distingué par ses processus de changement et ses investissements sur un marché laitier en rapide mutation, en voulant à coup sûr anticiper la disparition des quotas. Le fait que ceci intervienne sur base d'un modèle coopératif, porté par les producteurs laitiers, a suscité l'attention au sein du secteur économique.



Grâce à son nouveau logo, Ysco est reconnaissable en tant que filiale de Milcobel

Ysco a modifié son logo: le rouge a fait place au jaune, au bleu clair et au bleu foncé. Il est désormais évident qu'Ysco appartient au groupe Milcobel. De plus, le spécialiste en crème glacée instaure une 'baseline' on ne peut plus explicite: 'European private label specialist'. On sait qu'Ysco est le plus grand opérateur européen dans le secteur de la crème glacée sous label privé. Ysco entend bien le faire savoir.



Il pratique ainsi une stratégie claire et réfléchie. Tous les supports de communication seront adaptés au cours des prochains mois.





“L'installation de notre l'occasion idéale pour critique à

“Le projet RO a été une réelle opportunité. C'est devenu un projet fantastique qui n'a pas seulement solutionné le problème de la concentration et de la capacité de notre lactosérum du fromage.” Ivy Lefevere, site manager, est rayonnant tout comme Jürgen Vandenbussche, son collègue project manager. **Le projet RO (RO signifiant 'reversed osmose' ou osmose inverse) a été une véritable prouesse sur tous les plans, notamment pour ce qui est du calendrier.**



systeme RO a été réaliser une analyse Moorslede”

En un peu plus d'un an, on a non seulement construit l'installation RO, mais on a aussi répondu aux vieux souhaits de Moorslede, comme une nouvelle laverie, une entrée appropriée pour le personnel avec un sas hygiénique et un magasin moderne. “Le tout dans un flux plus logique de l'usine”, nous dit Jürgen, “et nous avons fameusement gagné en efficacité.”



L'ensemble du projet RO a connu un mouvement d'accélération en raison de l'élargissement attendu de la capacité de transformation du lait. "La disparition des quotas laitiers au 1er avril de cette année allait en effet entraîner un supplément de lait", nous dit Ivy. "Nous nous attendions à une capacité de séchage insuffisante sur le site de Langemark. Le lactosérum supplémentaire apparu après l'élargissement des fromageries de Moorslede et de Langemark aurait dû être séché sur les évaporateurs qui doivent transformer le lait supplémentaire. On aurait pu prévoir une capacité de séchage supplémentaire à Langemark mais cette option nous a semblé moins judicieuse parce que nous aurions été obligés de transporter l'ensemble du lactosérum. Et il s'agit de 500 chargements par mois. Ce n'est pas vraiment une perspective agréable pour le voisinage."

Il a donc été décidé de construire une installation RO à Moorslede. Il ne s'agissait au départ que d'un processus de concentration en matière sèche jusqu'à des teneurs de 4 à 9%. "Avec un peu de perspicacité", dit Ivy,

"nous sommes parvenus à atteindre 30% de matière sèche. Ceci en faisant suivre l'osmose inverse (RO) d'une nano-filtration, mais sans aucune perte de minéraux." "Ce processus est le plus efficace tant sur le plan énergétique que du produit", ajoute Jürgen. "En combinant RO et nano-filtration, nous pouvons travailler à plus faible pression de sorte que nos pompes consomment moins d'énergie." "Et sans perte de produit", souligne Ivy.

"Ce projet a aussi été l'occasion de revoir les choses dans l'ensemble de l'usine en fonction de notre unité de production", répète Jürgen. "Comme nous manquions de place, nous avons dû réaliser une série d'importantes transformations. L'atelier se trouvait en effet à l'endroit où nous voulions placer la nouvelle installation. Le nouveau magasin que nous aménageons est également une véritable innovation. Nous avons opté pour un 'shuttle-system' parce que nous ne disposions pas de beaucoup d'espace et que nous avons beaucoup de références différentes. Toutes les autres solutions prenaient trop de place."

Tout peut être amélioré

"Et il n'y a pas que le magasin", intervient Ivy. "Tout a changé. Nous ne devons plus trimballer le carton par la cour intérieure. Nous n'avons plus à charger les camions côté rue, ce qui comportait un risque de contamination externe. Nous gagnons donc en efficacité. Et un investissement comme celui que nous venons de réaliser est l'occasion idéale pour réaliser une analyse critique et apporter des améliorations."

Il s'agissait aussi de réaliser des économies. "Et de fameuses économies", précise Ivy. "Pas seulement sur le transport. Nous réduisons le nombre de chargements de Moorslede vers Langemark de moitié et dans le meilleur des cas de 80%. Mais nous épargnons aussi sur l'eau potable et donc sur nos adoucisseurs d'eau. Le million et demi de litres de perméat hebdomadaire (ndlr: l'eau provenant du lactosérum après osmose inverse et nano-filtration) répond à toutes les normes de potabilité." "Et c'est de l'eau douce", ajoute Jürgen. "Elle ne contient pas de minéraux et on peut



donc l'utiliser comme eau d'alimentation de chaudière et sur nos centrifugeuses. Et comme c'est de l'eau douce, nous n'avons plus besoin d'adoucisseurs et nous ne devons plus acheter de sel d'adoucissement." "Sans parler de la facture d'eau courante qui peut être fameusement réduite. Il s'agit donc d'une sérieuse économie", sourit Ivy.

"Je ne veux pas dire pour autant que la RO représente l'avenir pour tous les sites de production de Milcobel" poursuit Ivy. "Elle a aussi des inconvénients. Ce système est certes plus efficace sur le plan énergétique, mais la RO est une filtration de sorte qu'on concentre des germes. Par conséquent, des évaporateurs seront toujours nécessaires car ils constituent une solution alternative pour le produit en cas de calamité. Si on veut fabriquer de la poudre de lait, il faut parvenir à 50% de matière sèche et ce n'est pas possible avec la RO. Un évaporateur peut transformer la crème de sérum alors que l'osmose inverse ne le permet pas. Ce n'est donc pas l'un ou l'autre mais les deux." "L'osmose inverse est aussi une installation critique. L'entretien est

très important car la filtration s'effectue via des membranes qui sont très sensibles", explique Jürgen. "On peut comparer cela à un morceau de textile", explique Ivy. "Si vous lavez un vêtement à une température trop élevée, il est fichu. C'est la même chose avec l'osmose inverse. On n'a pas droit à l'erreur. Les évaporateurs sont résistants mais la RO n'est pas aussi indulgente."

Que des avantages

Chaque inconvénient a également son avantage, pour utiliser une expression connue d'une légende du sport néerlandais. Mais ici les avantages sont nombreux de sorte que le désavantage est accepté. "Au fond, je ne vois que des avantages", dit Ivy. "L'installation nécessite du travail. Sur une journée de 24 heures, il faut compter 4 heures d'entretien. Il est vrai qu'il suffit de pousser sur un bouton. Mais comme je l'ai déjà dit, il faut être vigilant. Le nettoyage doit s'effectuer correctement. Je reconnais que c'est un point critique."

Quoi qu'il en soit, la nouvelle installation a été calculée en fonction de la croissance attendue. "La capacité de l'installation n'est pas encore pleinement utilisée pour l'instant. Mais les choses évolueront rapidement. Si on regarde les chiffres, on constate que la collecte de lait est déjà supérieure de 4 à 5% à celle de l'année passée. Uniquement à cause de la disparition des quotas laitiers. Et la collecte ne diminuera pas. Nous devons donc créer une capacité suffisante et élargir notre capacité de stockage et de séchage." C'est aujourd'hui chose faite. L'installation RO fonctionne et le reste est en phase d'achèvement. "D'ici septembre, tout fonctionnera impeccablement", ajoute Jürgen en souriant. "Nous disposerons d'un nouveau magasin, d'une laverie moderne et d'une entrée appropriée pour le personnel. Sans oublier que la capacité du puits des eaux usées aura été agrandie." Manifestement, aucun détail n'a échappé aux deux responsables du projet.

Comment composer avec la **volatilité**?

La volatilité était le thème ambitieux de la journée d'étude 'Erfbetreder' organisée récemment par le bureau-conseil LIBA. En période de faiblesse du prix du lait, la gestion et le management du risque représentent des défis majeurs dans les exploitations laitières. Par conséquent, l'année en cours 2015 est à considérer comme un véritable stress-test!

Bien que 2014 ait été la meilleure année du prix du lait, à une année près (2013), les résultats économiques dans les exploitations laitières ne sont que 'moyens'. Si l'ensemble des coûts de la production laitière ont cessé d'augmenter, ils n'en demeurent pas moins élevés. De nombreuses exploitations ont des problèmes KOP ('Kritieke OpbrengstPrij'), autrement dit le prix du lait qui permet de couvrir l'ensemble des obligations en cash. D'après LIBA, une zone de danger apparaît dès que ce prix critique est de 32 euros/100 litres.

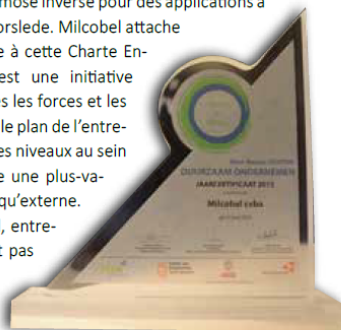
On estime que 1/3 des exploitations laitières se situent actuellement dans cette zone de danger.

La gestion du risque est devenue un élément capital du management des exploitations laitières. La planification des liquidités est devenue indispensable pour maîtriser les risques et surveiller la situation de la liquidité. On constate d'ailleurs que les différences de revenu actuelles entre les exploitations sont bien supérieures aux différences annuelles moyennes. Les exploitations plus performantes peuvent supporter et prendre davantage de risques. Les exploitations moins performantes sont insuffisamment capables, voire incapables, d'absorber les événements défavorables (par ex. maladies animales, baisses du prix du lait, ...).

LIBA conseille de produire plus en période de faiblesse des prix du lait. Ceci pour diluer et réduire les coûts fixes. A court terme, une sur-occupation contrôlée du nombre de places en étable peut conduire à une amélioration du solde tout comme le fait de traire trois fois par jour et d'augmenter la dose d'aliments concentrés. Il est clair que la traite sans quota et dans un contexte de prix volatile ne sera plus comme avant.

Les sites Milcobel obtiennent la **Charte Entrepreneuriat durable**

Les entreprises qui ont participé en 2014-2015 à la Charte Entrepreneuriat durable ont été primées le 17 juin dernier. La Charte flamande Entrepreneuriat durable est un outil qui sert à structurer la politique des entreprises autour de l'entrepreneuriat durable et à œuvrer à une amélioration permanente des performances environnementales, sociales et économiques. Milcobel y a souscrit dès le départ avec les sites Milcobel Produits laitiers et Ysco à Langemark. Ensuite, Dupont Kaase Brugge, Milcobel Produits laitiers Kallo et Moorslede et, pour terminer, le site de Schoten sont venus compléter la liste. Cette année, Milcobel a encore participé au MVO-award bisannuel du POM West-Vlaanderen (Société de développement provincial de Flandre occidentale) avec 3 projets spécifiques autour de la durabilité: le projet expérimental des camions-citernes de collecte roulant au gaz naturel, la réunion avec les voisins au moment de la demande du permis d'environnement du site de Kallo avec des informations au sujet du projet poudre et enfin le projet d'osmose inverse pour la concentration du lactosérum et la réutilisation de l'eau d'osmose inverse pour des applications à haute valeur ajoutée à Moorslede. Milcobel attache énormément d'importance à cette Charte Entrepreneuriat durable. C'est une initiative forte pour regrouper toutes les forces et les efforts qui sont réalisés sur le plan de l'entrepreneuriat durable à tous les niveaux au sein de l'organisation. Elle offre une plus-value tant sur le plan interne qu'externe. A sein du Groupe Milcobel, entreprendre durablement n'est pas seulement un slogan, c'est un effort quotidien.



Choco!Choco! et le **fromage Nazareth**, les ingrédients de l'action '**Enfants admis**'

L'été est un bonheur pour les enfants, mais parfois un casse-tête pour les parents et les grands-parents. WTV et Focus, les émetteurs TV de Flandre occidentale, l'ont bien compris et organisent l'action 'Enfants admis', un vrai paradis pour les enfants, avec des tas d'animations et de jeux comme le jeter de ballons Nazareth et le mur graffiti Choco!Choco! où les enfants pourront s'exprimer de manière créative avec des sprays inoffensifs pendant que les adultes s'accorderont un moment de repos dans la partie lounge. Cette action 'Enfants admis' sera organisée aux dates et lieux suivants:

- **Mercredi 15 juillet**, digue Nieuport
- **Mardi 21 juillet**, digue Le Coq/Wenduine
- **Samedi 25 juillet**, digue Middelkerke
- **Mercredi 29 juillet**, digue Mariakerke
- **Lundi 3 août**, digue Nieuport
- **Mardi 11 août**, digue Middelkerke
- **Jeudi 13 août**, digue Mariakerke

Le Fromage Brugge sera présent à de nombreux événements de l'été, entre autres à la **foire agricole de Libramont**, au **marché du fromage à Harzé**, au **week-end Bierpassie à Anvers**, au **Herentals Fietst**, au **Roeselare Fietst**, à la **Izegem Koerst**, au **Eneco-Tour** et à bien d'autres événements encore. Vous restez les bienvenus!