

Relations IAA - fournisseurs : quels axes d'amélioration

V. HOVELAQUE, professeur de gestion industrielle, Agrocampus Ouest

P. GUÉGUEN, directeur associé, Cardinem

J. SAGALA, élève ingénieur INSFA, Agrocampus Ouest

Introduction : principales évolutions et positionnement des IAA

Les industries agroalimentaires constituent une interface entre le monde agricole et celui de la distribution. Au cours des dernières décennies, le secteur agricole et celui de la distribution ont subi de profondes évolutions. Qu'en est-il des IAA ? Ont-elles évolué de manière synchrone à leur environnement ? Quels sont les axes d'amélioration ? En particulier dans la relation amont ?

Depuis quelques années, l'aliment s'est installé au cœur des débats sociétaux et politiques. Flambée des prix, crises sanitaires, problèmes d'obésité sont autant de constats qui peuvent jeter l'opprobre sur les acteurs des filières alimentaires. Néanmoins, le monde agro-industriel n'a jamais été aussi fiable grâce, notamment, à des efforts de mise en place de procédures de qualité (HACCP, ISO, normes et signes de qualité...), de baisse et de maîtrise des coûts de production et d'outils informatisés (automatisation et gestion de l'information).

Le secteur agroalimentaire français présente des particularités propres : un tissu essentiellement constitué de petites et moyennes entreprises, des produits périssables (parfois à durée de vie courte), un marché dominé par la grande distribution, un besoin de rassurer le consommateur, une internationalisation des flux de produits... L'information est ainsi devenue une notion stratégique à gérer avec autant de prévoyance et de précaution que les notions humaines, financières et commerciales.

L'industrie agroalimentaire évolue donc dans un environnement de plus en plus risqué et subit de nouvelles contraintes, tant au niveau de l'acteur public (national, européen et mondial) que de l'acteur privé (l'aliment rime avec santé). Ainsi, les nouvelles normes et exigences ont récemment contraint les IAA à restructurer leur mode de gestion de l'information (Food Law, Règlement CE n°178/2002) et à modifier leurs modes de production (évolution des recettes face aux orientations PNNS1 et 2 notamment). Le facteur de globalisation, par la mondialisation et la standardisation des échanges, a mis à mal les terrains d'action circonscrits (région, nation, continent), la planète devenant in fine le marché décloisonné de l'alimentation. Enfin, le consommateur a fortement évolué depuis les années 70, s'informant (bien ou mal) sur la qualité des produits et diversifiant son portefeuille d'achats. En effet, la baisse de la dépense alimentaire (de 30 % à 14 % en

quarante ans) est à mettre en relation avec le développement de l'économie des loisirs, et plus généralement, d'une évolution des modes de vie, le temps de repas ne représentant plus un moment privilégié et familial (ceci étant à mettre en corrélation avec la baisse de temps consacré à la préparation). L'offre des IAA s'est donc adaptée à l'évolution des modes de vie de la fin du XX^{ème} siècle (quels types de produits ? pour quels prix ?) par des stratégies d'innovation produit. Les grandes lignes actuelles peuvent se résumer aux constats suivants : augmentation des plats préparés, baisse de la durée de référencement, augmentation des marques distributeurs (MDD), ...

Par le poids de négociation de la grande distribution, un réseau physique et informationnel très structuré s'est mis en place, essentiellement à l'aval des filières alimentaires. Gestion en flux tendus, harmonisation des règles de codification constituent les deux grands chantiers de contractualisation des relations "IAA-GMS". Néanmoins, ces bonnes pratiques n'ont pas toujours reçu d'écho à l'amont des IAA, même si l'assurance d'une traçabilité matière et emballages, la cohérence entre flux produits et flux d'informations s'imposent comme les enjeux difficiles à relever pour les IAA. La complexité des flux et des informations à gérer (OGM, Oméga3, allergène...) suppose un travail avec les fournisseurs pour assurer la maîtrise de l'information en amont qui est aujourd'hui stratégique. L'offre d'intrants des industries évoluant, les débouchés se diversifiant, il est aujourd'hui intéressant de focaliser l'analyse sur les outils mis en place - ou à mettre en place - par les IAA pour faciliter leur gestion amont.

C'est pourquoi l'**ABEA, Association Bretonne des Entreprises Agroalimentaires**, a lancé à l'été 2007 un travail d'analyse dont la problématique centrale se résumait ainsi :

Quels outils / méthodes mettre en place en amont pour améliorer la relation fournisseur/IAA ?

Ce Livre Blanc est la synthèse du travail effectué en partenariat avec le Grand Etablissement d'enseignement supérieur **AGROCAMPUS OUEST** (centre de Rennes) et avec le cabinet de conseil **CARDINEM**.

La première partie de ce document présente le contexte et les enjeux associés à la traçabilité amont. Dans la seconde partie, un état des lieux de la traçabilité amont est développé, suivi de préconisations de méthodes (et outils) à mettre en place dans la relation amont sous les angles Achats, Qualité et Logistique.

1 Contexte et enjeux

A la suite des premières réflexions menées dans le cadre de cette étude, il a rapidement été décidé de focaliser les travaux sur trois fonctions principales, intervenant toutes, à un moment ou un autre dans l'acte d'achat, et plus généralement, dans la relation avec les fournisseurs des industries agroalimentaires. Ces trois fonctions sont : les achats, la qualité et la logistique d'approvisionnement. Pour bien s'entendre sur ce que nous entendons par "traçabilité Amont", nous la définirons dans un premier paragraphe, puis nous en présenterons les enjeux, dans un second paragraphe.

1.1 Origine et développement

L'industrialisation des productions, l'éloignement progressif entre lieux de production et de consommation, complexification des circuits de transformation sont les principaux arguments liés au besoin de connaître l'histoire d'un produit (tant sa composition et que ses étapes d'élaboration). Les récentes crises alimentaires (vache folle, listeria...) ont accéléré ce processus de suivi dans un souci de fiabilisation des filières alimentaires face aux nouvelles attentes de la société, consommateur et acteur public.

La définition de la traçabilité que nous avons prise en compte, est celle définie en 1987 par la norme NF EN ISO 8402 comme : "l'aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'une entité au moyen d'identifications enregistrées". L'entité peut désigner une activité, un processus, un produit ou un organisme ou une personne.

Depuis le début des années 90, plusieurs normes ont fait évoluer la définition de la traçabilité, introduisant des notions de responsabilité juridique, de cheminement descendant ou ascendant¹. Dans notre étude, la traçabilité amont a été définie comme l'ensemble des procédures et outils mis en place pour chaîner l'histoire d'une matière achetée entre un industriel alimentaire et un fournisseur. La traçabilité aval concerne la relation entre l'industriel et son client.

1.2 Quelques constats pour les IAA

Sous l'influence de la distribution, la relation aval a été fortement informatisée et homogénéisée. Cette informatisation utilise essentiellement les messages EDI² pour communiquer entre les intervenants, ainsi que le marquage GS1-128 pour le marquage des unités d'expédition. Ainsi, pour faire correspondre le produit physique et ses caractéristiques envoyées via EDI, il faut moins de 30 secondes si le code GS-1 128 est fonctionnel. Dans le cas contraire, l'identification peut nécessiter plus de 3 heures. Les gains en termes de fluidité de la chaîne logistique apparaissent non négligeables. Depuis quelques années, la distribution a cherché à développer les catalogues électroniques de

produits (standard GSDN³). Ces catalogues, par une mise en relation de base de données, actualisées en permanence, permettent des gains non plus sur la chaîne logistique, mais sur l'acquisition, la gestion et l'utilisation de l'information.

En amont, les industriels ont souvent exprimé la volonté de pouvoir utiliser les marquages GS-128 et l'EDI pour acquérir les données demandées à leurs fournisseurs. Cependant, à l'heure actuelle peu de fournisseurs sont en mesure d'envoyer des informations via EDI ou de marquer leurs supports d'expédition. Ainsi seuls 6% des achats sont réalisés par EDI. Quelques industriels ont pu, de manière anecdotique, mettre en place ces outils d'identification des expéditions et de communication des informations. Ils sont unanimes sur les gains apportés par ces solutions.

On constate donc une différence de maturité entre traçabilité amont et traçabilité aval. L'exigence imposée par l'aval (essentiellement la grande distribution) ne trouve pour l'instant pas d'écho en amont. Pourtant, l'informatisation et l'homogénéisation de la traçabilité aval ont fait leurs preuves : diminution des ressaisies, fluidification de la chaîne logistique grâce au couple GS1 128 - DESADV. Comme nous le verrons dans la suite, les solutions existantes en aval sont transposables à l'amont et pertinentes dans l'amélioration de la relation aux fournisseurs.

1.3 Principaux enjeux de la traçabilité amont

1.3.1 Maîtriser le flux physique

Le plus souvent, à réception, les matières premières font l'objet d'une mise en stock libérateur, le temps de recevoir les résultats des analyses, avec un délai d'obtention le plus souvent compris entre 48 à 96 heures. Par manque de confiance envers leurs fournisseurs et craignant tout risque sanitaire, les entreprises préfèrent réitérer les analyses souvent déjà effectuées chez leurs fournisseurs. La mise en place d'une solution permettant d'allier communication et confiance doit permettre la suppression des stocks libérateurs, contribuant ainsi à une forte diminution du besoin en fonds de roulement.

1.3.2 Fiabiliser le flux d'information

Beaucoup de produits alimentaires se différencient auprès du consommateur par des caractéristiques propres, comme par exemple certaines certifications (Appellation d'Origine Contrôlée, Agriculture Biologique, ...). Les IAA doivent donc pouvoir justifier/certifier clairement les allégations inscrites sur les produits. L'appréhension "filrière" prend ainsi tout son sens mais nécessite une organisation fiable entre les différents acteurs.

1.3.3 Donner un rôle central au service qualité

Assurer un produit de qualité passe par un ensemble de contrôles qui sont effectués dès l'étape de réception jusqu'à l'expédition. Le service qualité des IAA se trouve donc au cœur du processus de sécurité sanitaire, par la prise en compte globale des flux de matières et d'information (achat-approvisionnement-transformation-expédition). Ainsi, dans le même esprit que l'ERP, un système d'information "produits" centralisé constitue le noyau d'un chaînage performant de l'information.

¹ Ce document n'ayant pas pour objectif de redéfinir la traçabilité, nous renvoyons le lecteur à l'ouvrage collectif "Traçabilité, guide pratique pour l'agriculture et l'industrie alimentaire" publié par l'ACTIA (2007).

² EDI : échange de données informatisées. Dans ce document, le sigle EDI désigne l'EDI tel qu'il est standardisé par GS-1.

³ GSDN : Global Synchronisation Data Network (Standard GS-1)

1.3.4 Simplifier les procédures

Les intervenants sont nombreux : agriculteurs, coopératives, industriels, transporteurs, laboratoires d'analyse... En simplifiant la logistique d'approvisionnement (réception des produits), en structurant les processus d'achats, en mettant en place une collaboration documentaire (partage des documents tant en interne qu'en externe) une fluidification des flux devrait s'opérer.

Les enjeux de la traçabilité amont sont relatifs à l'amélioration de la performance de l'entreprise, tant en interne que dans la relation avec les autres intervenants de la filière, en amont avec les fournisseurs, et en aval, avec le distributeur mais aussi avec le consommateur final.

2 Résultats et perspectives

L'écart de maturité entre traçabilité aval et amont a de multiples facettes, tel l'effort de mise en place de systèmes orientés vers le client.

2.1 Informatique et IAA

Le constat issu des deux premières phases est le suivant, les **IAA investissent peu dans l'informatique**, au contraire des autres domaines industriels, tel que présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Comparatif des dépenses informatiques dans le secteur des IAA et des autres secteurs manufacturiers

	Ensemble de l'industrie manufacturière (Hors IAA)	IAA
Part des dépenses informatiques dans le chiffre d'affaires	0,58 %	0,34 %
Part des dépenses informatiques dans la valeur ajoutée	2,14 %	1,76 %
Dépenses informatiques par rapport aux investissements	18,9 %	12,3 %
Dépenses informatiques par salarié	1290 €	7100 €

Source : (4) SESSI, 2004 - (5) Agreste, 2004

Ceci est à déplorer lorsqu'on connaît la **corrélation positive entre rentabilité des secteurs et investissement de ces secteurs dans les TIC** (cela ne signifie pas qu'il suffit d'investir dans les TIC pour réussir).

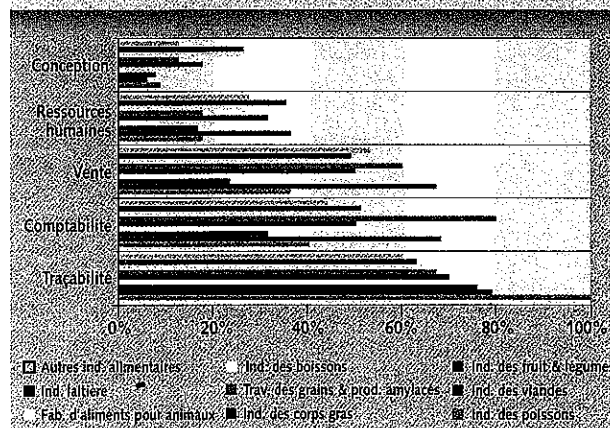
Tableau 2 : Parts des différents secteurs de l'IAA équipés en outils informatique

	Ordinateur	Internet	Sites Web	Réseau local d'entreprise	Echange de données informatisées	Intranet	Extranet
Industrie des viandes	99%	88%	33%	39%	43%	20%	10%
Industrie des poissons	100%	100%	52%	40%	21%	30%	11%
Industrie des fruits et légumes	100%	100%	65%	37%	47%	38%	16%
Industrie des corps gras	100%	100%	100%	54%	8%	76%	30%
Industrie laitière	100%	100%	59%	65%	58%	43%	26%
Travail des grains et des produits amylacés	100%	100%	56%	69%	47%	38%	19%
Alimentation pour animaux	100%	96%	46%	50%	42%	63%	25%
Autres industries alimentaires	99%	99%	57%	50%	49%	39%	18%
Industrie des boissons	96%	91%	68%	56%	52%	42%	14%

Source : Agreste, 2004

Cependant, au sein de l'industrie agro-alimentaire, on observe une hétérogénéité de mise en place de l'informatique suivant l'outil considéré et les filières étudiées (voir tableaux 2 et graphique 1).

Graphique 1 : Mise en place d'outils informatiques "métiers" dans les différentes filières des IAA



Source : Agreste, 2004

Il a aussi été constaté que les investissements ne sont que très **rarement tournés vers des outils de gestion de la qualité** mais plutôt vers des outils de gestion de production ou de communication/gestion de l'aval c'est-à-dire dirigés au plus proche du client (stratégie commerciale).

2.2 Le service achats

Les achats constituent un gisement de valeur important. Selon l'INSEE, ils représentent près de 48% du CA des IAA, et constituent à ce titre un levier d'amélioration de la performance conséquent (0,5% gagné sur le poste "Achats" dégage assez de trésorerie pour permettre une augmentation de 50% des investissements informatiques). Or, la fonction achat semble sous-équipée en outils informatiques (tout comme la R&D).

2.2.1 Les résultats de l'enquête

Une grande majorité des entreprises contactées a déclaré ne pas utiliser les cahiers des charges pour exprimer leurs exigences auprès de leurs fournisseurs, tout en étant conscients des gains potentiels. Lorsqu'ils

ont été mis en place, les cahiers des charges ont permis aux acheteurs de formaliser les exigences de chaque acteur au sein de leur entreprise (acheteur, informaticien, qualitatif, logisticien, planificateur de production...). La meilleure définition des exigences permet de trouver d'autres fournisseurs, et par le jeu de leur mise en concurrence, de diminuer le coût d'achat, tout en préservant la qualité de l'approvisionnement. Un frein à leur utilisation réside dans le temps à consacrer à la rédaction puis la gestion (priorités aux actions court terme).

L'utilisation des fiches techniques est assez répandue dans les entreprises contactées. Les entreprises considèrent que ces documents sont plus adaptés que les cahiers des charges, même si ils sont moins riches en informations. Le temps de rédaction des cahiers des charges est là encore, le frein essentiel à leur large diffusion pour l'expression des besoins dans les relations fournisseurs - IAA.

Pour un interlocuteur, la charge de travail représentée par la rédaction d'un cahier des charges est de plusieurs jours. Cette tâche ne peut être réalisée de manière ininterrompue. En effet, elle nécessite une importante mise en relation de personnes en interne, permettant de s'entendre collectivement sur les différentes exigences. Un des avantages évoqué est la nécessaire communication entre différentes fonctions de l'entreprise. Pour une PME interviewée, la mise en œuvre des cahiers des charges est réservée à certains produits, en particulier ceux importés.

Certaines entreprises ont également mutualisé leurs achats, que ce soit par le biais des GIE⁶, ou de places de marchés. Ces outils, grâce à une augmentation du volume acheté ou de l'offre, permettent une mise en concurrence plus large, conférant aux acheteurs un pouvoir de négociation plus important.

Concernant les approvisionnements, les commandes sont réalisées par intervention humaine (téléphone, fax, mail). Pour les enquêtés, l'ensemble du processus de commande ne peut être automatisé, une étape de validation manuelle, avant envoi de la commande au fournisseur doit être réalisée. Les interlocuteurs sont conscients des gains potentiels d'une automatisation de la transmission des commandes aux fournisseurs. Les commandes transmises via EDI (message ORDERS) ne représentent qu'une petite partie des commandes transmises aux fournisseurs.

Au-delà de la diversité des flux et des acteurs, la règle des 70 / 30 peut s'appliquer à beaucoup d'entreprises : 30 % des fournisseurs représentent 70 % des commandes, permettant ainsi, en traitant 30 % des causes, d'éliminer 70 % des problèmes.

2.2.2 Les chantiers d'amélioration

Concernant le métier "achat", les enjeux identifiés précédemment sont : l'expression des exigences, la connaissance du marché d'achat et l'augmentation du pouvoir de négociation des industriels dans la relation amont.

• Les cahiers des charges

En interne, les cahiers des charges permettent d'exprimer les besoins des différentes fonctions (production, achats, logistique, informatique, qualité, recherche et développement). En externe, les cahiers des charges constituent un référentiel contractuel partagé entre le fournisseur et les différentes fonctions de l'entreprise cliente, devenant un outil fondamental de la relation entre les deux partenaires. Les cahiers des charges permettent de répondre aux besoins actuels du marché alimentaire en termes de transparence, de traçabilité, et de sécurité alimentaire.

Une entreprise de plats cuisinés utilise les cahiers des charges depuis plusieurs années, pour l'expression des besoins de la plus importante famille de produits, tant en valeur qu'en volume. Cependant, cette famille de produits achetés ne représente pas le plus grand nombre de commandes. Les caractéristiques des produits commandés et leur technicité ont rapidement conduit l'entreprise à utiliser des cahiers des charges pour spécifier ses exigences à ses fournisseurs. Aujourd'hui, grâce aux résultats obtenus, cette entreprise souhaite étendre l'usage des cahiers des charges à d'autres familles d'achats.

Le temps de rédaction constitue le principal frein à leur déploiement. Pour le diminuer, il peut paraître intéressant de mutualiser l'investissement qu'ils représentent. Ainsi, l'utilisation de cahiers des charges fournis par les interprofessions et adaptés aux besoins de l'entreprise peut apporter une solution. Dans un souci de réactivité et de commodité de communication, ces cahiers des charges peuvent être dématérialisés.

• Les lieux d'agrégation de l'offre et de la demande

Les bourses de matières premières sont utilisées par les secteurs de l'alimentation animale et celui du négoce de céréales notamment. Ces outils leur permettent d'une part, d'anticiper le prix de leurs matières premières, et d'autre part, de diminuer le risque "prix" existant sur ces matières premières, en utilisant les contrats à terme. Aujourd'hui, des produits "dérivés" d'un sous-jacent (le plus souvent, les contrats à terme) et les options permettent la construction d'outils de couverture du risque prix, ou d'autres risques. Ces outils, en plein développement en raison de leurs facilités d'utilisation, ont ainsi un potentiel de couverture de risques très varié.

⁶ GIE : Groupements d'Intérêt Economique

Au-delà de ces lieux d'agrégation de l'offre et de la demande, le plus souvent au niveau mondial, il est possible de créer des lieux de négociation à plus petite échelle. Par exemple, un groupement d'entreprises espère augmenter le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs et réaliser des économies d'échelle en limitant les tâches redondantes.

- **Les catalogues électroniques**

Les catalogues électroniques permettent l'alignement des données (les fiches produits) entre les systèmes d'information des partenaires commerciaux. La mise en place de catalogues électroniques dans la relation amont des IAA est envisageable sur certains achats et représenterait des gains importants qu'ils soient directs sur les coûts administratifs ou indirects sur l'image de marque auprès de l'aval.

- **Les relations avec les fournisseurs**

Certaines entreprises interviewées achètent leurs matières premières à des fournisseurs disposant de certification relatives à la qualité (HACCP, BRC-IFS, ISO...). Les acheteurs ont accepté d'intégrer dans leurs critères de sélection de fournisseur, le volet "certification". Mais, ce seul critère semble aujourd'hui insuffisant. Dans l'étape de négociation, prendre en compte d'autres éléments que le prix correspond à une transition vers le TCO⁷. Il est possible pour les entreprises, dans le cadre d'une refonte de leurs stratégies d'achats, d'associer ce changement d'indicateurs de performance, au déploiement des cahiers des charges pour l'expression des besoins de l'entreprise.

2.3 Le service qualité

2.3.1 Les résultats de l'enquête

La situation concernant les contrôles qualité à réception est hétérogène : peu d'entreprises ont déclaré avoir connaissance de la réalisation, ou non, des contrôles qualité à réception, mais certaines entreprises nous ont dit recevoir très souvent les résultats des contrôles qualité réalisés lors des expéditions chez leurs fournisseurs.

Dans beaucoup de cas, les entreprises ont affirmé refaire les analyses à réception de leurs matières premières et emballages, malgré les résultats fournis avec l'expédition. Ici, les deux facteurs limitants sont : le manque de confiance envers le fournisseur et le manque de communication avec celui-ci. La confiance avec le fournisseur peut être "verrouillée" par une contractualisation de ces analyses, via les cahiers des charges notamment. Pour la communication, des outils commencent à émerger, tels les LIMS (Laboratory Information Management System), qui permettent de mettre à disposition des destinataires les résultats des analyses en temps réel.

Pour un interlocuteur industriel, l'absence d'OGM dans les lots de matières premières réceptionnées constitue un enjeu suffisant pour empêcher toute suppression des analyses internes. Il semble pour cette entreprise difficile de faire confiance aux résultats d'analyses présentés par les fournisseurs. Il est à noter que dans ce cas, le coût de l'analyse est très faible, comparée à la valeur des lots traités et de leur taille.

2.3.2 Les chantiers de la fonction qualité

La fonction qualité est intimement liée à la nécessité d'offrir un produit sain sur le marché de la consommation humaine. Les processus qualité sont difficilement améliorables collectivement. Néanmoins, des outils de collaboration entre fournisseur et industriel existent et sont proposés par plusieurs prestataires informatiques.

- **GED (Gestion Electronique des Documents)**

La GED est un système informatisé d'acquisition, classement, stockage, archivage des documents. Son principal objectif est de parvenir à constituer un unique référentiel de l'ensemble des documents de l'entreprise, qu'ils soient structurés (bases de données, XML) ou non (HTML) afin d'être en mesure de gérer leur cycle de vie, de leur création à leur destruction. La GED permet de faciliter les opérations d'archivage et de recherche de documents, de gestion des versions, de diffusion de l'information... La mise en place de ce référentiel commun permet une amélioration de la performance de différents secteurs de l'entreprise.

- **LIMS (Laboratory Information Management System)**

A l'origine, les LIMS constituaient une catégorie de logiciels facilitant la gestion des échantillons. Aujourd'hui, les LIMS sont des progiciels d'information et de gestion des laboratoires qui permettent de gérer les échantillons, les résultats, les utilisateurs et les instruments utilisés. Ils permettent de faciliter la circulation de l'information qualité. Certains fournisseurs de biens d'équipements de laboratoires ou de consommables associent, à la vente de leurs produits, des prestations de services, telle la mise en œuvre d'un LIMS.

- **PLM (Product Lifecycle Management)**

Dans certaines entreprises, la qualité est fortement liée à la fonction "Recherche et Développement". Les solutions PLM permettent de gérer l'ensemble des données relatives au cycle de vie des produits. La R&D peut également suggérer aux acheteurs d'intégrer dans leurs critères d'achats les propositions d'innovation émises par les fournisseurs. Ce principe est utilisé depuis de nombreuses années dans le secteur de l'automobile. Le PLM est un système d'information permettant la création, la gestion et le partage de l'ensemble des informations de définition, de fabrication, de maintenance et de recyclage d'un produit et ceci tout au long de son cycle de vie, depuis les études préliminaires jusqu'à sa fin de vie. Ainsi un PLM comprend des outils de Gestion des Données Techniques (GDT), de simulation numérique, de Conception Assistée par Ordinateur (CAO), de gestion des connaissances KM... Il permet de favoriser la créativité, l'innovation, la réactivité, le temps réel et la collaboration (tant en interne, qu'avec des partenaires extérieurs). Ainsi la mise en place d'un PLM touche l'offre de l'entreprise, sa position concurrentielle ou sa capacité à maîtriser son marché.

⁷ TCO : Total Cost of Owning : Coût total de possession d'un produit

La qualité, tout comme la R&D, a vu sa responsabilité et sa charge de travail augmenter considérablement ces dernières années. En dépit de cette importance croissante, elle n'a pas été l'objet d'investissement permettant des gains significatifs de productivité. Les pistes d'améliorations concernent la gestion documentaire et la gestion de la communication d'informations idoines.

2.4 La logistique d'approvisionnement

Nous entendons par logistique d'approvisionnement l'ensemble des actions réalisées depuis l'expression du besoin jusqu'à la mise en stock des matières premières et emballages. Les principaux enjeux sont la fluidification de la chaîne d'approvisionnement et la fiabilisation de la chaîne d'information.

2.4.1 Les résultats de l'étude

Tout d'abord, l'étude confirme le postulat que les entreprises traitant avec la grande distribution disposent d'outils de communication EDI vers l'aval. Or, très peu réutilisent ces outils vers l'amont, dans leurs relations avec leurs fournisseurs. Les informations nécessitent le plus souvent d'être saisies à la main en raison de l'absence de marquages des produits par les fournisseurs. Cependant, certaines entreprises ont déclaré que leurs fournisseurs marquaient leurs produits mais qu'elles ne pouvaient pas réutiliser ces marquages pour acquérir des informations (le fournisseur n'ayant pas explicité le codage des données). Dans ce cas, le frein n'est pas d'ordre matériel (absence des équipements sur les quais d'expédition), mais idéologique (ne pas donner trop d'informations aux clients).

2.4.2 Les principales solutions

La principale solution permettant d'améliorer la logistique d'approvisionnement est l'adoption d'une communication via EDI avec les fournisseurs de l'entreprise. Tout comme en aval, ces messages EDI, couplés à des marquages standardisés (type GS1-128), permettent des gains substantiels en matière de fluidité de la chaîne logistique.

Une entreprise de produits ultra frais a mis en place avec plusieurs fournisseurs (proposant le même type de produits), des échanges EDI couplés à un marquage des unités d'expédition (conforme aux standards GS1-128). Le déploiement de ce dispositif avait pour objectif principal de faciliter l'acquisition des données (nombreuses pour ce type de matière première). Au final, toutes les informations sont récupérées par simple "flashage" des codes barres, puis intégrées directement dans le système d'information de l'entreprise. Avant, le système nécessitait une saisie papier, puis informatique, multipliant le temps, les risques d'erreurs, un travail en temps différé. Ce dispositif doit être prochainement étendu à d'autres familles de produits.

En résumant les standards technologiques proposés par GS1, il existe trois formes différentes d'EDI :

• L'EDI intégré

L'EDI intégré est un échange de données structurées, de système d'information à système d'information, entre partenaires indépendants. Les échanges entre deux partenaires sont automatisés grâce à un ensemble de matériels et de logiciels. C'est la forme la plus utilisée aujourd'hui.

• Web EDI

Le web EDI est très proche de l'EDI intégré. La différence porte principalement sur l'équipement de l'un des deux partenaires commerciaux. Un des deux partenaires saisit ou met à disposition les informations, via une interface internet mise à disposition par l'autre partenaire.

• XML EDI

Le langage XML est un nouveau langage, transportant simultanément l'information (la donnée) et la signification de cette donnée. Cependant, il n'existe pas de langage "métier" suffisamment stabilisé qui permette la généralisation de XML comme outil de dialogue entre système d'information interne et flux externes. XML EDI peut représenter une solution d'avenir.

Les trois formes d'EDI améliorent les échanges électroniques entre partenaires et réduisent considérablement les cycles commande / livraison et facturation / paiement. La mise en place des échanges électroniques améliore également le suivi des articles et la traçabilité des produits. De plus, elle constitue le socle de l'optimisation des délais et des contrôles à la réception... L'EDI permet également une réduction des coûts administratifs et des temps de saisie.

• Code barre (GS-1 128)

Les codes barres GS-1 128 sont aujourd'hui largement déployés dans les relations IAA - GMS, où ils sont le plus souvent associés à des messages EDI. Dans ce cas, le marquage permet d'une part d'identifier le produit physique et de faire le lien avec les informations transmises via EDI, et d'autre part, de transporter quelques informations considérées critiques : destination, DLC/DLUO, transporteur, n° lot ...

• Les puces RFID

Les puces RFID permettent une saisie de données grâce à des ondes radio. La quantité d'informations stockables est beaucoup plus importante.

Les codes barres et les puces RFID ne nécessitent pas de contact pour acquérir les informations. Cependant, pour un code barre, il est nécessaire de pouvoir le visualiser pour pouvoir le « flasher ». Un des principaux avantages des puces RFID réside dans la liberté de positionnement du tag pour le "lire" (aucune contrainte de positionnement spatial). Les gains en termes de rapidité d'acquisition d'information sont importants, notamment dans le cas de palettisations hétérogènes. Ces tags peuvent également être mis à contribution par les WMS, pour connaître en temps réel les produits entreposés et leurs caractéristiques, sans avoir à faire appel à d'autres informations que celles stockées dans les puces RFID.

3 Conclusion : de l'adéquation de la stratégie des industriels aux enjeux amont

Cette étude a permis de confirmer certaines intuitions liées à la connaissance du terrain : face aux enjeux d'amélioration de la relation amont, des solutions et méthodes efficaces existent ou sont adaptables aux spécificités des acteurs des filières alimentaires.

Même si ces enjeux sont bien identifiés par les industries, dans les faits, très peu d'actions d'amélioration stratégiques ont été entreprises. Pour beaucoup d'entreprises, les enjeux prioritaires se situent en aval pour répondre aux exigences fortes du consommateur, des pouvoirs publics et de la grande distribution.

Il apparaît clairement dans cette étude que la mise en place de certaines solutions permettrait aux entreprises de travailler plus efficacement : meilleure adaptation offres/besoins en amont, fiabilisation des informations entre fournisseurs et IAA, diminution des coûts...

La traçabilité amont constitue donc un vecteur de gains non négligeables, qu'il s'agisse de gains financiers ou d'amélioration du service client par une meilleure maîtrise du flux d'information. Les travaux initiés sur la supply chain trouvent dans cette analyse tous leurs sens.

Fonction de l'entreprise	Constats	Chantiers d'amélioration
Achat	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de recours à des cahiers des charges pour exprimer les exigences aux fournisseurs (utilisation de fiches techniques) - Quelques pratiques de mutualisation des achats - Commandes majoritairement passées par voie humaine (téléphone, fax, mail) 	<ul style="list-style-type: none"> - Élargissement des spécifications techniques lors de l'expression de besoins à d'autres critères (logistiques, financiers, informations transmises) par la mise en place de cahiers des charges (établir un référentiel contractuel entre entreprise et fournisseur) - Recherche possible d'outils de couverture de risques prix pour certains achats - Développement de regroupement d'entreprises pour la réalisation d'achats communs - Mise en place de catalogues électroniques des produits des fournisseurs pour faciliter la comparaison entre fournisseurs - Amélioration du suivi des fournisseurs permettant de dégager des axes de progrès
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Grande hétérogénéité des pratiques de contrôles réalisés sur les produits échangés - Mise en évidence d'une redondance de contrôles analytiques par manque d'échanges d'information et/ou de confiance entre l'entreprise et ses fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un réel partenariat avec le fournisseur, rendu possible par le déploiement d'outils de collaboration entre fournisseur et industriel : - GED, système informatisé d'acquisition, classement, stockage et archivage de documents - LIMS, logiciels facilitant la gestion des échantillons et des caractéristiques qui leur sont rattachées - PLM, solutions qui permettent de gérer l'ensemble des données relatives au cycle de vie des produits
Logistique d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Très peu d'utilisation de systèmes d'échanges de données informatisées ou de marquages standardisés dans leurs relations avec leurs fournisseurs, même si les entreprises les utilisent avec leurs clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'acquisition / transmission des informations entre fournisseur et industriel : - adaption d'une communication via EDI avec les fournisseurs de l'entreprise afin de réduire les cycles commande / livraison et facturation / paiement et améliorer le suivi des articles et la traçabilité des produits - mise en œuvre de marquages standardisés (EAN 128) ou RFID, permettant d'identifier les unités d'expédition, ou de transmettre leurs caractéristiques.