

# AGROALIMENTAIRE

## comment réduire encore vos coûts

Avec la hausse du prix des matières premières et des coûts de transports, l'étau se resserre un peu plus sur une industrie agroalimentaire rompue aux réglementations draconiennes, à une guerre des prix sans merci et à la forte pression exercée par des clients tout puissants (la grande distribution). Si ces contraintes ont poussé jusqu'ici ce secteur à innover sans cesse en matière de produits, mais aussi d'optimisation de la production et de la distribution, il semble que dorénavant les bonnes idées pour réduire les coûts de transports soient la priorité, de même que la mise en place de meilleurs outils de pilotage et de la mutualisation. Et de l'avis de consultants experts du secteur, nombre d'industriels de l'agroalimentaire ont encore une bonne marge de progression intramuros, avant d'envisager des partenariats externes ou même d'inciter leurs clients à limiter la tension excessive des flux.

34

Avec 154 Md€ de chiffre d'affaires réalisé en 2007, en progression de 6 % par rapport à 2006 (source Ania), l'industrie agroalimentaire conserve de loin sa première place sur

le marché français. Et ses 415.000 salariés en font le second employeur de l'Hexagone. Toutefois, avec 10.595 entreprises (source Agreste, 2005), l'industrie agroalimentaire est un secteur très atomisé puisque composé à 90 % de sociétés de moins de 250 salariés (source Ania). Et ses marges de l'ordre de 4 à 5 % l'obligent sans cesse à se remettre en cause pour faire face aux nouvelles contraintes d'ordre réglementaire et législatif (bonnes pratiques et contrôles qualité selon l'International Food Standard – IFS –, obligation de traçabilité, Loi Galland, circulaire Dutreil, LME...), mais aussi



à celles du marché (guerre des prix en grande distribution, hausse du coût des matières premières et du pétrole, donc des coûts de transport, concurrence accrue en linéaires, etc.). Le tout dans un contexte de concentration et d'internationalisation, de multiplication des références, de développement des marques distributeurs, mais aussi de pénurie de main d'œuvre. « La seule façon d'améliorer la qualité tout en réduisant les coûts est d'adopter chaque fois un nouveau système, résume Gérard Serre, Directeur de l'usine Yoplait du Mans. En per-

manence, il faut remettre en cause ses organisations. » Toute l'histoire de l'industrie agroalimentaire...

### Valoriser la matière

Pour Guy Bourhis, Consultant spécialisé dans la Supply Chain alimentaire chez JBG Consultants : « La Supply Chain de l'industrie agroalimentaire est très diverse, elle se caractérise par la conjugaison de nombreux axes. La durée de vie des produits est le premier axe très structurant de l'organisation de la Supply Chain, indique-t-il. Le second axe est celui des clients, notamment la grande distribution qui détermine le mode de relation dans l'approvisionnement ». Face aux gros faiseurs aux fortes (Danone, Nestlé, etc.) en GMS, les PME cherchent d'autres marchés et tendent à répondre aux attentes de leurs clients en fabricant des produits à marque distributeur (MDD). « Elles représentent plus de

**FOCUS** AU CŒUR DE L'ÉCO-SYSTÈME LOGISTIQUE



NEURONE : DE 50 000 À 100 000 CONNEXIONS

## maîtrise des flux

### Optimisez vos flux logistiques inter-entrepôts !

Nos solutions WMS sont entièrement adaptées à une organisation multi-sites : équilibrage des niveaux de stocks, transport, traçabilité de la chaîne logistique... Quelle que soit la complexité de votre structure, **a-SIS** vous permet de garantir un taux de service optimal à vos clients.



**Révélez** votre efficacité logistique !

30 % des ventes en GMS en France, poursuit Guy Bourhis, et tendent à instaurer une relation commerciale et logistique structurée et massifiée. Avec leur développement, certains fournisseurs ont complètement refondu leur Supply Chain », commente le Consultant spécialisé de JBG. Un troisième axe majeur pour les entreprises qui connaissent des processus de désassemblage (viande, poisson) est la « valorisation de la matière », parfois cumulé à des contraintes de « flux d'approvisionnement poussés » (volaille, lait). Cela consiste à piloter les flux pour trouver des débouchés pour l'ensemble de la matière transformée, en conservant une marge globale suffisante pour assurer la pérennité de l'entreprise. A moyen terme, le processus d'innovation produit doit contribuer à cette recherche d'équilibre.

### Des sujets d'inquiétude

Selon l'enquête nationale menée mi-2007 par le Cnam et Supply Chain Master, en partenariat avec l'Ania et Generix Group intitulée « La logistique dans les PME-PMI de l'agroalimentaire » (voir [www.SupplyChainMagazine.fr](http://www.SupplyChainMagazine.fr)), les principales problématiques logistiques relevées sont : la pénurie des moyens de transport (70 %), la difficulté de maintenir un taux de service client élevé (60 %), le manque d'outils standard de mesure de la performance logistique, à égalité avec le manque de visibilité de la demande (55 %), le manque d'intégration et d'évolutivité du système d'information interne (50 %) et la réduction des coûts logistiques (près de 50 %). La gestion des interfaces avec les clients, les fournisseurs et les prestataires logistiques ne venant qu'au second rang des préoccupations. Ainsi, face à la pression de leur environnement, ces PME cherchent d'abord des solutions en interne. « L'inquiétude est extrêmement forte et relativement récente face à la hausse des coûts logistiques qui s'est conjuguée à celle des matières premières, notamment chez les petites sociétés qui sont sous température



**Stéphane Pardi,**  
Chargé d'affaires industrie et de process chez VIF



**Guy Bourhis,**  
Consultant spécialisé dans la Supply Chain alimentaire, JBG Consultants

dirigée et qui font appel à des transporteurs industriels. L'offre de transport frigorifique s'appauvrit d'un côté et de l'autre, les clients sont insensibles aux modifications qu'elles subissent et n'ont pas encore modifié leurs conditions d'approvisionnement, observe Dominique Pellé, Cogérant de Crystal Consultants. Ces entreprises agroalimentaires sont conscientes que c'est une année charnière où il va se passer beaucoup de choses. » Il voit le secteur comme un tissu industriel très atomisé, ce qui le rend d'autant plus fragile.

### Des dysfonctionnements de part et d'autre

Pour Gil Yaniv, Associé chez Diagma, la préoccupation actuelle des industriels de l'agroalimentaire porte sur la LME (Loi de modernisation de l'économie qui vise, entre autre, à libérer la négociation des tarifs entre industriels et distributeurs pour relancer la concurrence) et la volonté du gouvernement français d'augmenter le pouvoir d'achat des consommateurs. « Les ventes de marques chutent tandis que le hard discount et les MDD progressent. La tendance à aller vers des produits à bas prix tire tout le monde vers le bas », note l'Associé de Diagma. « Le système actuel est malsain, renchérit Frédéric Le Moigne, Associé chargé de l'agroalimentaire chez Proconseil, les acheteurs de la grande distribution sont managés comme des

commerciaux : leurs primes sont objectivées sur les volumes de marges arrières négociées. Ils n'ont aucun intérêt à entrer dans les problématiques logistiques des industriels. Et d'ajouter : avec nos habitudes de rendre de l'argent sous forme de coupons et de faire régulièrement des promotions, les consommateurs sont devenus « promo addicts ». Ils attendent les bonnes affaires. En conséquence, les prix standard sont devenus élevés, pour compenser des prix-promos devenus artificiellement bas, qui attirent encore plus les consommateurs et les déshabituent des produits standards. Si ce cercle vicieux n'est pas rompu par les nouvelles législations, les promos ont de beaux jours devant elles. » Pour Proconseil, il est urgent que les industriels sachent mieux piloter les promotions, car elles génèrent beaucoup de complexité et de perturbations dans la chaîne logistique. Sur la totalité des quantités promotionnées, peu d'opérations sont réellement rentables : dans certaines familles de produits, une promo sur trois est en rupture (et l'industriel en paie lourdement les conséquences à travers les pénalités). Réaction classique : la promo suivante est surstockée, chez l'industriel comme chez le distributeur, générant des produits obsolètes dont la destruction coûte cher. « Les industriels et les distributeurs doivent mieux collaborer, mais ils ne pourront le faire qu'après avoir réglé leurs dysfonctionnements de part et d'autre », recommande-t-il. Cela peut passer concrètement par le fait de motiver les commerciaux sur la qualité de leurs prévisions de ventes chez l'industriel, d'installer des rituels de pilotage transversaux des promotions, ou par celui de mieux coordonner les opérations commerciales dans toutes les régions chez le distributeur

### De nouveaux outils de pilotage

Selon Stéphane Pardi, Chargé d'affaires industrie laitière et de process chez l'éditeur de logiciels VIF, « Déjà

## L'effet ricochet de Reach

Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2007, une nouvelle réglementation européenne baptisée Reach (enRegistration, Evaluation et Autorisation des substances Chimiques) vise à protéger la santé publique et l'environnement tout en préservant la compétitivité de l'industrie chimique. Les emballages et les produits utilisés dans le nettoyage de l'outil de production devraient être concernés par cette démarche de recensement et d'enregistrement. « Certains cartons, encres, revêtement de conserves, couches de récipients, vernis, adhésifs, huiles et graisses qui peuvent intervenir dans les emballages ou le nettoyage risquent de ne plus pouvoir être utilisés à terme. Des matières premières vont disparaître des emballages, ce qui risque de perturber toute la chaîne d'emballage », prévient Thierry LARGERON, Directeur Associé Axsolu Conseil. Pour le moment, les produits chimiques ont été recensés, et sur le second semestre 2008, ils vont être préenregistrés auprès de l'AEPC (Agence européenne des produits chimiques) pour constituer une base de données unique. « Il faut faire un inventaire des produits et des articles utiles sur site, les classer par type puis se rapprocher des fournisseurs pour connaître les substances qui vont être retirées du marché, du stock... afin d'anticiper au mieux tous les changements qui vont impacter les produits », recommande le Directeur Associé



**Thierry LARGERON,**  
Directeur Associé  
Axsolu Conseil

beaucoup des améliorations qu'il était possible d'apporter sur le terrain ont été faites. A présent, c'est plus de pilotage dont ont besoin les entreprises. Si les principes MRP sont des lieux communs dans certaines industries agroalimentaires, ils sont nouveaux dans les secteurs de la viande, de la volaille et du lait. De même, certains industriels de la pâtisserie et les plats cuisinés n'en sont qu'au calcul de besoin. Et plus largement, beaucoup pilotent sur la base d'historiques de stockage au lieu de tirer le processus de planification par les prévisions de ventes », remarque-t-il. Stéphane PARDI en déduit qu'il existe une marge de progression. L'éditeur a d'ailleurs réécrit ses modules de prévisions, de planification/simulation sur agrégat et de tableau de bord interactifs dans ce sens. « Notre première version il y a 15 ans faisait du calcul de besoin ; la seconde il y a 10 ans constituait des PDP, mais sans réussir à évincer Excel. Dans notre troisième version,

nous sommes passés à un environnement plus souple et à des technologies de calcul plus rapides pour construire les enchaînements d'écrans et les tableaux de bord en fonction des besoins », explique-t-il. Dans un même souci d'amélioration du pilotage, Marie BRIZARD a acquis Prédicast d'Aperia pour gérer ses prévisions de ventes et n.Skep de Dynasys pour sa planification de production, d'achats et d'approvisionnements (voir page 40).

### Des réflexions globales

Selon Dominique PELLÉ, pour faire face aux hausses de coûts qu'elles ne peuvent répercuter intégralement, les PME s'engagent dans des réflexions plus globales. Cela les amène par exemple à réduire la base article, face aux proliférations de nouvelles références, ou à imaginer des réponses collégiales au sein d'associations (Ania, Aria, etc.) au niveau du transport, de l'organisation de leurs flux, des réflexions avec les distributeurs.

« Elles ont pris conscience qu'il fallait auditer leur Supply Chain pour l'améliorer », résume-t-il. Ce qui passe par une connaissance plus détaillée de leurs coûts car « 75 % des PME agroalimentaires n'ont qu'une connaissance globale de leurs logistiques », constate Dominique PELLÉ. Ce que confirme Stéphane PARDI : « Lorsqu'ils achètent Vif, nos clients pourraient aller beaucoup plus loin dans la ventilation des factures de transport pour opérer les bons arbitrages en terme de rentabilité concernant les couples produits/clients. »

Certaines sociétés se concentrent sur l'innovation produit et les lancements comme Novandie qui a acquis un outil de PLM (voir page 38). D'autres se focalisent sur la gestion des promotions, considérées comme de véritables projets, avec des coordinateurs qui les pilotent de A à Z et veillent à leur réussite (exemple de mission réalisée par Proconseil chez Materne qui a réduit de 50 % les taux de pénalité et éradiqué les coûts d'obsolescence). D'autres encore relocalisent leur production pour éviter de faire parcourir plusieurs milliers de kilomètres à leurs produits, à l'instar de Mars qui relocalise en France une usine précédemment implantée en Pologne pour réduire les coûts de main d'œuvre.

### Mutualiser les moyens

Mais pour continuer à livrer fréquemment les grands distributeurs sans augmenter les coûts, la solution passe par la mutualisation. Ainsi, au-delà des projets connus de gestion mutualisée des approvisionnements de Sara Lee et Cadbury avec IPS comme intermédiaire ou de Bénédicte et Banania avec FM Logistic, les mutualisations de moyens logistiques vont bon train, comme entre Nestlé et Yoplait à Gisors ou encore entre Coca Cola, Danone et Kronenbourg dans l'Est. D'autres peuvent mener à des massifications d'outils de productions, d'achats ou de distribution. « Beaucoup de projets vont sortir des cartons », annonce Frédéric Le Moigne du cabinet Proconseil, les

entreprises agro-alimentaires nous sollicitent dans la recherche de partenaires et la réalisation du rapprochement logistique. » De même, Gil Yaniv observe « des initiatives entre industriels proches géographiquement. Ils doivent être complémentaires et vendus dans les mêmes rayons. Certains viennent nous voir pour que nous les mettions d'accord. »

### Des raisons d'espérer

Si les experts s'accordent sur le fait que l'heure n'est pas encore à la collaboration entre les industriels de l'agroalimentaire et la grande distribution, nombreux sont ceux qui pensent que la négociation et le dialogue peuvent néanmoins s'enrichir de données et d'incitations logistiques. « La nouvelle loi devrait donner plus de liberté dans les négociations, ce qui peut créer des opportunités en terme de remises logistiques, de cross-docking,



**Gil Yaniv,**  
Associé  
chez  
Diagma  
Cogérant  
de Crystal  
Consultants



**Frédéric  
Le Moigne,**  
Associé  
Proconseil,  
dédié  
à l'agro-  
alimentaire

de possibilité de détendre les flux pour les produits à DLC de un ou deux mois », estime Gil Yaniv. De son côté, Guy Bourhis pense qu'il va falloir vivre avec la notion de rareté (ex : limite de la pêche de thon rouge) et d'à-coups plus nombreux (ex : + 10 % de production laitière sur 3 mois après libération des quotas début 2008). « Les grands distributeurs réfléchissent à la notion de réservation de volumes, ce qui est déjà le cas pour certains produits BIO, par exemple. Cela pourrait inciter des producteurs à s'engager dans cette filière », révèle-t-il. Et l'on se prend à rêver à une filière plus développée où la qualité primerait sur la réduction des coûts... Autre source

d'espoir pour les PME : le développement durable qui pourrait aussi inciter les clients à s'approvisionner plus en local.

Autrement dit, les pistes d'améliorations ne manquent pas et l'adoption plus large de bonnes pratiques logistiques déjà largement expérimentées dans les sociétés les plus avancées devraient s'étendre. Une fois en ordre de marche, avec une organisation logistique structurée, les PME de l'agroalimentaire seront d'autant plus facilement forces de propositions vis-à-vis de leurs clients grands distributeurs. Espérons seulement qu'ils trouveront alors des interlocuteurs à la hauteur...

**Cathy Polge**

## NOVANDIE

# Une solution PLM pour gérer les nouveautés produits

La filiale laitière du groupe Andros, Novandie, a choisi la solution de gestion du cycle de vie des produits Advitium de l'éditeur Lascom pour améliorer la gestion de ses données produits. Confrontée à la multiplicité des données à suivre par référence, à l'accélération des lancements de nouveaux produits et à la nécessité de fiabiliser les processus s'y rapportant, Novandie a installé une base de données ingrédients en mars 2005, puis un outil de formulation en juin 2006. A terme, la gestion documentaire devrait aussi être portée sur Advitium.

**M**amie Nova vous connaissez ? C'est la marque des yaourts, fromage frais, produits frais allégés et autres desserts lactés que fabrique Novandie, la filiale laitière du groupe Andros. Mais Mamie Nova cède progressivement la place à des marques distributeurs de plus en plus voraces en mètres linéaires puisque Novandie réalise 80 % de son C.A. avec ces MDD, le reste partant vers la restauration hors foyer ou vers d'autres industriels de l'agro-alimentaire. Novandie, qui compte 7 sites de fabrication en France, emploie 1.300 salariés et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 600 M€. La société gère 1.200 références de produits finis, 800 d'ingrédients et 2.000 d'emballages

### Excel dépassé

« Nous étions confrontés à la nécessité d'accélérer la mise sur le marché de nos produits, d'augmenter notre productivité et de développer la collaboration », résume Arnaud Rapp,

Directeur R&D du groupe Novandie. Or, lorsqu'il arrive à la direction R&D en 2004,

la gestion documentaire se fait quasiment en totalité sur papier, ce qui pose des soucis d'homogénéité des informations compte tenu des



**Arnaud Rapp,**  
Directeur R&D de Novandie

divers fournisseurs et de la gestion des versions (ex : oubli d'envoi d'une mise à jour à un intéressé). De plus, il existe bien un système d'information, mais il est sous Excel et dépassé. Limité en taille par rapport au nombre de références de produits finis et à la taille des fiches – multipliée par 40 en 5 ans –, il est facilement modifiable ou copiable et pose donc des problèmes de sécurité des données. Par ailleurs, le besoin croissant d'informations des clients

distributeurs et des consommateurs (ex : allergènes) et la nécessité de leur répondre rapidement précipitaient l'obsolescence de cet outil. Enfin, divers critères militaient en faveur d'une solution plus performante. « Les références MDD se multiplient mais les linéaires n'étant pas extensibles, les volumes par produit diminuent. Or, nous devons fournir la même quantité de travail pour lancer et gérer un produit, quel que soit son volume de vente ! », souligne le Directeur R&D. La nécessité d'être crédible vis-à-vis du client et de sécuriser le système ont été autant de facteurs d'accélération du choix.

### Un système plus réactif et plus fiable

Le projet de remplacement de cet outil commence donc début 2004. Sur un salon de la mécanique, Novandie rencontre Lascom et s'embarque dans l'aventure de l'adoption d'un logiciel de PLM, plus traditionnellement implanté dans les industries d'assemblage comme l'aéronautique/défense. Le projet se déroule par étapes. Dans un premier temps, en mars 2005, Novandie constitue une base de données web unique, à jour et exhaustive, à laquelle on peut accéder via un poste équipé d'Internet Explorer. Puis, en juin 2006, la filiale laitière co-développe avec Lascom un outil de formulation « robuste et unique » intégrant 600 formules de produits nus (i.e. sans emballage). « Ces outils nous font gagner du temps : celui que nous ne perdons plus à cause du manque de fiabilité du système (ex : emballages, plans de palettisations à refaire à cause de données erronées). Nous



sommes aussi plus réactifs dans nos réponses aux demandes internes et externes (un mail en 5 minutes). Enfin, Advitium nous permet de maintenir le délai moyen d'un an de mise sur le marché tout en multipliant les lancements », explique Arnaud Rapp. D'autant que le passage à la version 9 d'Advitium a résolu le problème de la durée de mise à jour, jugée auparavant trop longue, tout en améliorant l'ergonomie et la navigabilité.



ron 1.000 études de projets par an compte tenu des modifications, des arrêts, des augmentations de volumes, de prix, etc. Nous voulions tout mettre dans l'outil au départ, mais en fait, il était plus raisonnable de commencer par se focaliser sur la base de données. Et de poursuivre : il faut bien tout vérifier car l'éditeur n'est pas expert métier. De plus, il faut se donner les moyens de ses ambitions : nous avons dédié à ce projet un ingénieur

durant un an, ainsi qu'un chef de projet informatique, complétés par de petites mains pour la saisie. » Il insiste également sur la nécessité de bien définir les règles de fonctionnement et de saisie (Qui fait quoi quand ?) et de réaliser une base test (sur 50 articles) pour valider le fonctionnement avant de lancer la saisie en masse. « En 2005, nous avons démarré trop vite avec une base de données trop buguée. C'est lourd à rattraper derrière vis-à-vis des utilisateurs. Il vaut mieux retarder que de mal démarrer », recommande-t-il. Enfin, il conseille de veiller à bien communiquer entre les services au fur et à mesure de l'avancement.

Novandie est en train de créer une base de données emballages. La prochaine étape étant de venir au produit fini emballé, puis de passer à la gestion de projet. **CP**



### Des facteurs clefs de succès

De cette expérience, Arnaud Rapp tire quelques enseignements qui peuvent être utiles aux sociétés qui, telles LDC Le Gaulois, Lactalis ou Brosard, souhaiteraient mener des projets similaires. « Il est important de définir clairement les besoins et de mener une analyse fonctionnelle conjointe client/éditeur. Nous engageons envi-

# MARIE BRIZARD

## De nouveaux outils de pilotage

**Pour faire face à une augmentation de ses stocks dus à une forte hausse de ses volumes sur son principal site d'embouteillage de Moncigale, à Beaucaire, le groupe Marie Brizard a décidé d'améliorer son processus de pilotage en installant le module de prévisions Prédicast d'Aperia et les outils de planification des approvisionnements, des achats et des fabrications n.Skep de Dynasys.**



Plus de 120 camions transitent sur le site par jour. Les délais de livraisons sont de 3 jours en réel en France, contre 5 en théorie.

atteint 7,2 millions de cols et Moncigale (nouvelle appellation des Chais Beaucairois), dans le Gard, qui remplit 150 millions de cols de vins et sirops. S'y ajoute une usine en Espagne, Zizurkil, qui compte pour 12,7 millions de cols de liqueurs et de sirops Pulco et MDD. Sont aussi importés du rhum de Martinique, du porto du Portugal et de la vodka de Pologne.

### Maîtriser les stocks

Acquis par Marie Brizard en 2002, Moncigale voit en quatre ans ses volumes exploser de 100 à 230 millions d'équivalents cols. En 2004, le site qui a étoffé ses équipes en se dotant d'un service clients, crée un

service Supply Chain qui lui est rattaché. « La montée en puissance des volumes à Moncigale posait des problèmes de visibilité et de forte montée des stocks, d'où une pression de la part des commerciaux par rapport aux ventes et des financiers par rapport aux coûts, notamment de construction d'entrepôt », explique Pierre Rhode-Bernard, Directeur Supply Chain de Moncigale. « Par rapport à notre progiciel de gestion intégré Milesia pour le vin et à notre ERP Movex pour les spiritueux, il manquait une connexion. Ce sont des outils opérationnels mais pas décisionnels », ajoute François de la Jouselinère, Responsable études Supply Chain Marie Brizard & Roger International. Ce qui amène le groupe à se lancer dans un projet de mise en place d'un APS (Advanced Planning System) pour optimiser la chaîne logistique par une meilleure maîtrise de la distribution, des approvisionnements et des fabrications. Le but étant aussi

**D**epuis 2006, Marie Brizard est entrée dans le giron du groupe de vins et spiritueux Belvédère. Fortement implanté en Europe (France, Danemark, Espagne, Pologne, Lituanie, Ukraine, Bulgarie, Slovénie et République Tchèque), le groupe se développe à l'international via ses filiales en Floride, au Canada, au Brésil et en Russie. En 2007, le 7<sup>e</sup> groupe mondial de vins et spiritueux en volume a réalisé un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros avec un portefeuille de marques telles que les vodkas Sobieski et Danska, le whisky William Peel ou encore la liqueur Marie Brizard.

En France, le groupe Marie Brizard compte 4 sites industriels : Gautier en Charente, qui produit 6,6 millions de cols par an de Cognac, Brandy, apéritifs anisés et de divers alcools ; le bordelais William Peels, qui fabrique 25 millions de cols de whisky et de spiritueux ; Bordeaux dont la production annuelle de liqueurs et d'alcools



(de g. à d.) **François de la Jouselinère**, Responsable études Supply Chain groupe Marie Brizard & Roger International et **Pierre Rhode-Bernard**, Directeur Supply Chain de Moncigale

d'améliorer le service au client par un meilleur pilotage du niveau des stocks. En 2005, autorisation est donnée de lancer une consultation. Un cahier des charges est élaboré à partir des travaux de chaque représentant des unités opérationnelles, dans la perspective d'établir un Core Model. Y est inclus un jeu d'essai intégrant des stocks, des prévisions, des typologies de contraintes tels que l'approvisionnement critique en bouteilles ou encore les DLUO. En retour, l'équipe de projet attend des éditeurs une réponse écrite et une démonstration en temps réel à partir du jeu d'essai. Un chiffrage du projet est également établi, incluant les coûts internes et le recrutement de personnel pour compléter les utilisateurs clefs.

### Quand le vin est tiré, il faut l'embouteiller

A l'issue d'une présélection, 3 éditeurs sont retenus en short list : TXT e-solutions, Azap et Dynasys. Ils ont tous réussi avec brio leur jeu d'essai et proposé la visite d'un site installé. Et c'est finalement Dynasys qui l'emporte, en raison de sa bonne compréhension des problématiques, de l'ergonomie de ses outils et de ses références clients (visite du concurrent Cognac Hennessy fort appréciée). Parallèlement à ce projet, le groupe met en place le logiciel de prévisions et de planification des ventes, Prédicast d'Aperia, afin de gérer les aléas d'approvisionnement des divers circuits de distribution (GMS/HD et RHF) pour des volumes annuels supérieurs à 200 millions de cols. C'est lui qui alimente le processus de planification, géré par l'APS de Dynasys. Ce dernier calcule les besoins en produits finis aux différents stades de la chaîne logistique (sites d'expédition et de fabrication) et l'élaboration des plans de production aux diverses étapes du processus industriel (mise à disposition des liquides et des conditionnements), ainsi que le plan industriel. Les plans directeurs de production (PDP) sont



**Laurent Poudevigne**, Responsable planification de Moncigale

élaborés sur 12 mois (détaillée à la semaine les 3 premiers mois et au mois pour les 3 mois suivants avec réactualisation). Au niveau des produits, sont impliqués les produits commercialisés par Marie Brizard (à marque et MDD) et les vins et sirops de Moncigale, soit 3 typologies de produits : les spiritueux, les vinifiés et les boissons rafraîchissantes, avec des DLUO variables. La particularité de ces processus de fabrication continue est qu'une cuve doit être conditionnée en totalité.

### Des processus synchronisés

Le projet démarre en juin 2006. L'équipe est constituée d'un représentant de chaque unité opérationnelle, d'un responsable informatique et d'un chef de projet. Le pilote est lancé en mars 2007 avec un premier plan de production des sirops. « *Les résultats en termes de taux de service clients et de baisse des stocks, cons-*

*tatés dès mai, ont été beaucoup plus rapides que prévu* », commente Pierre Rhode-Bernard. Ainsi, le taux de service (nombre de palettes livrées sur le nombre de palettes commandées) est passé de 96 % en 2006, à 98,02 % en 2007 et à 98,93 % fin mars 2008. « *L'implémentation de cette solution de planification correspond à un véritable projet au niveau du groupe (pilotage du projet par le PDG) pour augmenter les performances logistiques et donc le taux de service de la société* », souligne le Directeur Supply Chain.

A partir de juin, n.Skep est déployé sur les vins et spiritueux. L'équipe se scinde en deux. Ainsi, les vins ont démarré en mars 2008 et Bordeaux est sur le point de le faire. En septembre, les spécificités des vins et spiritueux devraient faire l'objet d'une analyse détaillée (sans remise en cause du Core Model), par exemple, pour envisager la possibilité de ne pas consommer toute une cuve. « *L'un des objectifs majeurs était la synchronisation des différentes fonctions de la Supply Chain, de la demande client à l'achat des matières premières, en passant par la fabrication des produits finis. Désormais, les différentes fonctions de l'entreprise « respirent » en même temps, les processus sont synchronisés* », se réjouit François de la Jousselinière. **CP**



Moncigale traite 1 million de cols par jour ouvrable.

# Kemin suit à la trace ses ingrédients nutritifs

**Kemin Industries trace mieux et plus rapidement ses produits destinés à l'industrie agroalimentaire depuis qu'elle a installé un unique ERP dans l'ensemble de ses divisions.**

« **L**a traçabilité de nos produits est une problématique critique pour nous, souligne Dan Heiderscheit, Directeur IT de Kemin Industries. Il peut y avoir des virus ; nous nous devons de tester les matières premières avant de les utiliser dans nos processus de fabrication. Dans un métier aussi régulé et contrôlé en termes de qualité, la sécurité alimentaire et la capacité à tracer les produits précisément et rapidement est cruciale. »

Pour disposer de la bonne information au bon moment et au bon endroit, ce fabricant américain d'ingrédients nutritifs pour l'industrie agroalimentaire, intégrés dans les compléments alimentaires ou destinés aux animaux d'élevage et de compagnie, a décidé en 2003 d'installer un ERP unique. Il a remplacé cinq systèmes, non reliés entre eux, présents dans les cinq divisions que comprend le groupe (cf. encadré).



**Dan Heiderscheit,**  
Directeur IT,  
Kemin  
Industries

Lawson M3 (Intentia v12 à l'époque) a été choisi car une précédente version était en fonction depuis sept ans dans l'une des divisions en Europe.

## Gérer les rappels plus rapidement

Avec M3, « nous répondons aux exigences de traçabilité plus rapidement, précise Dan Heiderscheit. Le temps est comprimé. » Ainsi, l'autorité américaine, la Food and Drug Administration, exige qu'en cas de problème, l'entreprise puisse répondre en moins de quatre heures à une

demande de rappel d'un produit. Depuis l'intégration en un seul système d'information, Kemin affirme pouvoir le faire en 30 minutes. Toutes les divisions peuvent accéder aux données sur un seul système M3. Il comprend un entrepôt de données, Business Performance Warehouse (BPW), l'outil de Business Intelligence Hyperion extrayant les données pour réaliser des reportings. L'installation de M3 s'est faite par zones géographiques : le premier go-live a été donné en mai 2005 en Amérique du Nord, le septième et dernier en Inde, mi-2007. Kemin Industries compte 400 utilisateurs de M3. Reposer sur une architecture informatique unique a permis de réorganiser l'entreprise et d'améliorer la productivité. Les processus ont été rationalisés – jusque-là, il y avait plusieurs façons de réaliser un même processus – les procédures et la terminologie, standardisés. A l'avenir, Dan Heiderscheit compte améliorer la planification de la Supply Chain ainsi que la capture des données dans le système.

**Christine Calais**

## Hommes et animaux, même combat pour la Supply Chain

Les ingrédients fabriqués par Kemin Industries servent aussi bien à la consommation humaine qu'animale. Les cinq divisions desservent chacune un marché : Kemin Food Ingredients, le marché alimentaire ; Kemin Agrifoods, l'élevage ; Kemin Pharma, la

pharmacie ; Kemin Nutrisurance, les aliments pour animaux domestiques et Kemin Health, les compléments alimentaires diététiques. L'entreprise compte 700 clients dans 60 pays. Ses usines se situent dans neuf pays américains, européen, asiatiques et africain. La plupart des produits sont fabriqués pour le marché local, avec une Supply Chain régionale. Kemin utilise des matières premières extraites de produits naturels ou synthétiques. Selon les produits, la fabrication se fait par lots ou en continu. 70 % de la production alimente des entrepôts détenus à 95 % par Kemin ; 30 % répond à des commandes. Grâce aux stocks, 80 % sont livrés, via des transporteurs en sous-traitance, en moins de deux jours. La majorité des produits sont identifiés par code à barres, mais certains clients, comme des fermiers indiens, ne les utilisent pas. Fondée en 1961 à Des Moines, dans l'Iowa, Kemin emploie 1.000 salariés dans onze compagnies.



Source : Kemin Industries