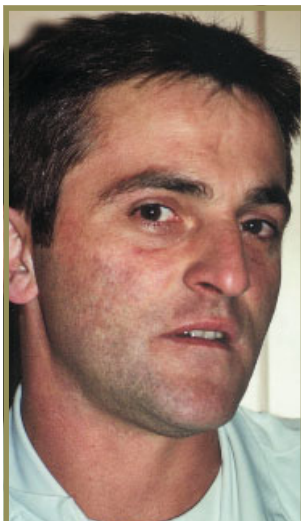




Fabrice Schneider,
responsable Supply Chain
« Dans les moyennes entreprises, le Supply Chain Manager doit assurer la cohérence de la démarche d'ensemble en synchronisant les pratiques existantes tout en initiant leur évolution »



Serge Boivin,
responsable logistique
« Dans un environnement européen, nous nous devons de répondre aux exigences qualité de notre profession. »



Pascal Blaison,
opérateur au service traiteur :
« C'est valorisant de participer à des réunions avec des dirigeants et de voir que tout le monde vous écoute. »



Nathalie Kheti,
responsable de conditionnement :
« Au début, nous avons joué avec l'application. Et puis nous sommes passés en réel et nous avons dû faire attention aux erreurs. »

Stoeffler affine sa traçabilité



Confronté en juillet 2002 au retrait de tous ses produits et à la fermeture momentanée de son usine d'Obernai, Stoeffler a compris que bien maîtriser sa production et sa traçabilité est vital.

Après un vaste programme de sécurisation, le fabricant de spécialités alsaciennes s'est lancé dans la refonte de ses systèmes d'information.

Au menu : MES, GPAO, codes barres sur les contenants et étiquetage SSCC des palettes.

Le mercredi 3 juillet 2002, c'est la douche froide. Un communiqué de presse de la direction générale de l'alimentation ordonne le retrait de tous les produits Stoeffler et l'arrêt de son usine d'Obernai. On a trouvé de la listeria dans un lot de Tartinette, une charcuterie locale crue. Une enquête est immédiatement menée pour déterminer la cause et l'étendue du problème. Heureusement, il est rapidement circonscrit : un lot de viande spécifique étant incriminé et non l'ensemble de l'outil de fabrication. Et grâce à une gestion méthodique des opérations (nettoyage, destructions...) et de la communication envers les clients et les

consommateurs, le fabricant va conserver toute leur confiance et même gagner en notoriété « Au sortir de la crise, nous avons pris conscience de la force de notre marque. Les clients et les consommateurs nous sont restés fidèles, explique Fabrice Schneider, responsable Supply Chain chez Stoeffler. Mais nous avons aussi tous compris que nous n'avions plus le droit à l'erreur. » Ainsi, fin 2002, divers projets sont lancés. Stoeffler intensifie les contrô-

les à l'entrée usine. Il investit également dans son outil de production, poursuit la sécurisation des locaux et renforce ses pratiques d'hygiène produit et sa traçabilité.

Deux projets en parallèle

« Nous avons voulu être ambitieux en investissant dans un double système de traçabilité qui nous permette non seulement de répondre en cas de crise mais surtout d'améliorer nos performances », souligne le responsable Supply

Chain. Ainsi, à l'initiative de la direction générale, le projet MESSTI est lancé dès 2003. Son but est d'assurer par des enregistrements que tous les contrôles sont bien réalisés et que les recettes sont justes. Il est aussi de maîtriser les process et de détecter toute anomalie de consommation matières et main d'œuvre. Ce projet est confié à Fabrice Schneider, alors responsable de l'organisation et de la gestion industrielle. « Messti est un terme alsacien qui désigne le manège qui vient sur la place du village, d'où un côté un peu ludique. D'autre part, l'expression « C'est un sacré Messti ! » signifie que c'est un peu le bazar. Nous avons essayé d'anticiper la réaction des opérateurs quand nous débarquerions dans les ateliers », lance-t-il avec humour.

Parallèlement à ce projet, le responsable logistique Serge Boivin doit fiabiliser la traçabilité en aval de la production en installant un nouveau système d'étiquetage des colis et de codification SSCC (Serial Shipping Container Code) des palettes. En plus d'assurer un taux de service de 99,5 %, ce projet vise à gagner en productivité sur l'étiquetage (en passant de 1 200 à 1 800 colis par heure).

Un sacré Messti !

Fabrice Schneider fait ensuite le tour des salons, des colloques, des sites Internet... pour se familiariser avec l'offre. Il se retrouve face à un grand éventail de choix : des éditeurs, des intégrateurs, des consultants, des SSII... des solutions verticales ou horizontales, complètement intégrées ou dédiées... Pas évident de choisir ! Il opère quand même une présélection et demande à ces fournisseurs de venir présenter leur solution aux opérateurs. « Je voulais inscrire ce projet dans une démarche participative à la fois dans l'élaboration et l'utilisation. Ce qui m'a frappé au cours de ces rencontres avec des offreurs, c'est que l'on parlait beaucoup de théorie, de cas concrets d'installation, de méthode, de transversalité... mais jamais des opérateurs ! Si l'on prenait parfois leur avis dans la réalisation, jamais il n'en était question dans la conception et la vie de l'outil », s'offusque Fabrice Schneider. La réaction des



Un processus maîtrisé de la réce



1. En réception, la traçabilité commence par la saisie des données fournisseurs sur un PC. Matières premières et emballages de contact se voient attribuer un numéro de lot unique par le fabricant alsacien.



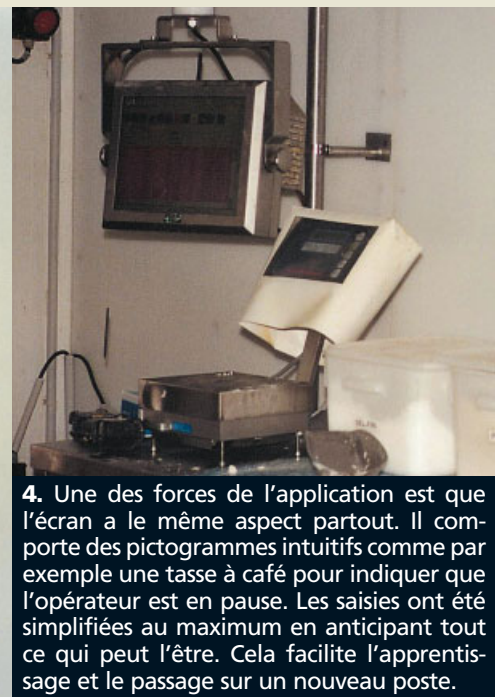
2. Comme toutes les matières premières transitent dans des contenants, la traçabilité s'effectue à partir d'étiquettes codes à barres apposées sur les caisses, les chariots ou les moules (chariots en inox). Le principe de suivi est le même pour l'ensemble des opérations de production : tous les entrants sur un poste sont déclarés par flashage de leur code contenant, le poste précédent permettant d'en connaître le contenu. Ils sont déclarés consommés totalement ou partiellement. Et le produit sortant est mis lui-même dans un contenant que l'on flashe.

Les PC (sauf en réception) et les lecteurs codes à barres sont reliés par WIFI. Une douzaine d'antennes ont suffi à couvrir le site.

32



3. Une fois découpés par les tâcherons, les morceaux de viande sont assemblés pour composer un produit conforme. Cet assemblage se fait en fonction des recettes mais surtout de la qualité des viandes. Il est donc impossible à anticiper et réclame un véritable savoir faire que détient notamment Bruno, qui travaille pour Stoeffler depuis six ans. C'est le poste le plus lourd en termes de saisie car il faut déclarer précisément toutes les consommations. Mais il est essentiel car c'est à ce niveau que s'opère le lien entre les viandes et les ordres de fabrication.



4. Une des forces de l'application est que l'écran a le même aspect partout. Il comporte des pictogrammes intuitifs comme par exemple une tasse à café pour indiquer que l'opérateur est en pause. Les saisies ont été simplifiées au maximum en anticipant tout ce qui peut l'être. Cela facilite l'apprentissage et le passage sur un nouveau poste.

ption à l'expédition



5. Dans la branche salaison le saumûrage s'effectue par trempage ou par injection (des aiguilles injectent la saumure au cœur de la viande). Le baratage homogénéise la saumure. On peut aussi lui ajouter des sauces (ex : de la moutarde pour la palette à la diable). Puis les pièces, préalablement accrochées sur de chariots ou mises en filets ou en moules passent à la cuisson.



6. La phase de cutterage consiste à couper finement les morceaux de viande pour réaliser la farce. C'est une étape très sensible qui s'apparente à une mayonnaise : pour prendre, il faut bien doser le gras et mélanger jusqu'à la bonne température. Ensuite la farce est mise dans des boyaux pour constituer des chapelets de saucisses.



7. La branche traiteur produit des tartes flambées ou transforme la viande pour la mettre en croûte. On y trouve une juxtaposition de métiers (pâtisseries, boulangers...), d'où des processus complexes. Le déploiement a d'ailleurs commencé en janvier 2005 par l'activité pilote tartes flambées. Puis l'ouverture à l'ensemble du périmètre s'est opérée en juin/juillet 2005.

opérateurs lui inspire alors deux réflexions : le dialogue avec l'ordinateur doit être intuitif pour que l'utilisateur déclare aisément ce qu'il fait et le niveau d'information demandé doit être progressif pour que leur remontée soit rigoureuse et systématique.

Un logiciel de GPAO couplé à un MES spécifique

Début 2004, un groupe de projet composé de l'informaticien Serge Chavant, des deux contrôleurs de gestion Didier Esslinger et Stéphane Lecaillon et de Fabrice Schneider est constitué. Sa mission est de définir les besoins, choisir un prestataire et développer les solutions. « *Nous avons préféré ne pas faire appel à un consultant, estimant que nous disposions des compétences en interne... Et nous avons fait une belle économie !* », estime Fabrice Schneider. Le groupe de projet consulte une dizaine d'offres, dont les propositions tarifaires, à l'image de l'hétérogénéité des solutions, vont du simple au décuple. Restent en short list un éditeur/intégrateur qui répond avec son logiciel MES complété par une GPAO spécifique, et Clemessy, qui propose un MES spécifique couplé à la GPAO de Navision de Microsoft, intégré par Teamlog. C'est finalement la SSII qui l'emporte. « *Il n'était pas nécessaire de réinventer une GPAO. En revanche, nous voulions absolument définir avec les opérateurs l'ergonomie et la manière de fonctionner du MES. Nous avons choisi Clemessy à la fois pour sa proximité régionale et ses réalisations nationales. Et puis nous avons apprécié le profil humain de leur chef de projet* », explique Fabrice Schneider. Sur le plan des lecteurs de codes à barres, le groupe de projet a suivi les recommandations de l'intégrateur et des utilisateurs et a retenu Symbol. Côté aval, trois solutions étaient en compétition. C'est Sedep/Sydel qui a été choisi.

Une forte implication des utilisateurs

Fabrice Schneider : « *Chacune des lignes, chacun des ateliers avait des représentants qui étaient moteurs dans la prise en charge des applications par le terrain. Une des clefs de la réussite a été de dégager du temps pour qu'ils puissent décrire leur poste. On en faisait le tour en deux à trois heures de discussion, et ensuite on pouvait revenir pour leur*



8. L'atelier principal de conditionnement comporte des salles blanches isolées pour des raisons d'hygiène et d'autres lignes selon le format et le type de conditionnement.



9. En sortie de ligne conditionnement, les produits sont mis en carton et envoyés vers le stock de produits finis. Lors de la préparation de commandes, 70 % des colis sont étiquetés automatiquement, le reste (poids variable, export) transite par des opératrices. Ensuite ces colis sont dirigés sur des rampes de palettisation afin de constituer des palettes client (directionnelles).



10. Les palettes directionnelles sont composées près des rampes de palettisation : le système EASYPAL permet de les précomposer selon des critères de tri édictés par le client. Chaque colis tombe sur une rampe, un numéro de palette est identifié au sol et un code de palettisation distingue le tri en cheminée, le nombre de références par palette...

Le travail de l'opérateur est simplifié et il peut suivre toute l'activité sur écran via des codes couleur. Une fois constituée, la palette est codifiée en SSCC, contenant les informations de traçabilité interne issues du système MESSTI, via le N° de lot de chacun des colis de la palette.



11. A présent, le responsable expédition peut tirer l'activité. Chaque palette codifiée passe devant un lecteur avant chargement. Ce qui garantit pour chaque palette l'enregistrement du véhicule qui la charge, de l'heure... indispensable en cas de tracking. Un message EDI de type DESADV est envoyé à l'entrepôt afin que le réceptionnaire connaisse 24h à l'avance les quantités en transit, ainsi que leurs caractéristiques (DLC, n° de lot...).

montrer que cela avait été pris en compte ». C'est de cette manière qu'ont été définies des typologies de problématiques par ligne de produit, puis des simplifications de saisie de l'information. Ainsi, plus d'une centaine d'opérateurs sur les quelque 320 que compte la production (hors intérimaires) ont participé au projet.

Les craintes du début se sont vite effacées devant la dynamique créée par les pilotes. « Nous n'étions pas habitués à utiliser des PC, raconte Nathalie Kéthi, responsable du conditionnement et pilote du projet pour cet atelier. Il a fallu former les gens et être derrière eux. Au début, nous avons joué avec l'application. Et puis nous sommes passés en réel et nous avons dû faire attention aux erreurs. C'était plus stressant. Nous avons avancé tout doucement, mais c'était très bien. » Tout comme sa collègue, Pascal Blaison du service traiteur a apprécié de dépasser ses responsabilités habituelles. « C'était un nouveau challenge de sortir de l'activité d'opérateur. Nous avons un rôle d'amélioration de l'application et des résultats. C'est valorisant de participer à des réunions avec des dirigeants et de voir que tout le monde vous écoute ».

D'abord soulagés par la facilité d'utilisation de l'outil, les opérateurs ont ensuite pris conscience qu'ils devraient faire l'effort de l'adopter durablement. « Nous sommes dans la période du passage de témoin aux opérationnels, déclare Fabrice Schneider. Il faut que chacun s'approprie le système et accepte cette contrainte supplémentaire. Car c'est dans la rigueur que reposent les gains ».

Une Supply Chain née de la crise

Même s'il est encore trop tôt pour mesurer les gains, les opérateurs observent déjà les changements. « L'application est utilisée pour entrer les dates de début et de fin, les quantités réelles. Il est plus facile de piloter l'activité conditionnement », souligne Nathalie Kéthi. De plus, si le projet MESSTI a été l'occasion d'ajuster l'organisation de production, il a également favorisé l'émergence d'une culture Supply Chain. Comme l'explique Fabrice

Schneider : « Le côté inédit de la manière dont nous sommes sortis de la crise a donné du crédit à tous les efforts que nous avons menés jusque-là (pratiques d'hygiène, etc.). Et cela a décomplexé les opérateurs qui ont été plus réceptifs aux nouvelles méthodes de travail ». De fait, les ruptures et les surstocks ont déjà été divisés par deux en un an. Et un travail de rationalisation des gammes est en cours.

Les prochaines étapes seront d'intégrer le MES avec la GPAO de Navision. Pour le moment en effet, le planning est encore distribué sous forme papier et les opérateurs appellent eux-mêmes les ordres de fabrication à l'écran. « A terme, avec le MRP, nous saisissons le plan en central et les OF seront automatiquement dispatchés sur les postes ».

D'autre part, le responsable Supply Chain pense qu'il va falloir poursuivre l'amélioration de la synchronisation des informations entre les services, en avançant dans une démarche Plan industriel et commercial/plan directeur de production. Un rapprochement entre la production, la préparation de commande et l'administration des ventes permet en effet de mieux gérer les priorités clients. De même, une meilleure collaboration avec la R&D, le marketing et les commerciaux augmente l'adhérence

à une demande saisonnière fortement impactée par les promotions. « Nous devrions faire chacun nos plans et confronter nos visions », recommande-t-il. Ces efforts d'organisation doivent en outre être soutenus par un outil de gestion de la demande, du PDP et enfin du PIC. » Et de conclure : « Dans les moyennes entreprises, le Supply Chain Manager est plus un facilitateur qu'un directeur dans sa tour d'ivoire. Il est à l'interface des différents services, doit assurer la cohérence de la démarche d'ensemble en synchronisant les pratiques existantes, tout en initiant leur évolution. Un cursus de formation et un réseau d'échanges tels que les CPIM de France constituent une aide indispensable pour être cette antenne vers l'extérieur et les bonnes pratiques éprouvées dans le domaine de la Supply Chain ».

Cathy Polge

