

La traçabilité est d'actualité depuis les règlements européens (CE 178 - 2002 et 1831 - 2003). La distribution alimentaire s'est activée pour se mettre en conformité et la pression s'est vite portée sur les fournisseurs pour faire de la traçabilité grâce au marquage logistique (étiquette logistique) et à l'avis d'expédition électronique. Les industriels ont donc mis en œuvre étiquette et avis d'expédition électronique. Cette approche par la contrainte a hélas réduit la compréhension de la traçabilité. Celle-ci se résume souvent au duo « étiquette + avis d'expédition ». Or, ce ne sont que deux résultats parmi d'autres de la traçabilité. Aborder le sujet sous cet angle a deux conséquences. L'une est de faire de la traçabilité une contrainte de plus alors que c'est avant tout une formidable opportunité pour les entreprises. La seconde est d'imposer un résultat (marquage et avis d'expédition) en point de départ, alors que la traçabilité est avant tout une démarche globale.

Face à l'opportunité que constitue la traçabilité, et aux risques liés, le seul choix est d'aller vers une meilleure traçabilité. Pour cela il faut prendre le sujet par le bon sens. C'est-à-dire partir du fonctionnement de l'entreprise, de la réalité des processus, des flux industriels et logistiques. Le bon sens c'est aussi et surtout avoir une vision claire de ce que l'on veut faire ; émettre un avis d'expédition est un objectif parmi de nombreux autres. Le bon sens, c'est enfin faire preuve de sens pratique et de pragmatisme.

Prenez la traçabilité par le bon sens

102

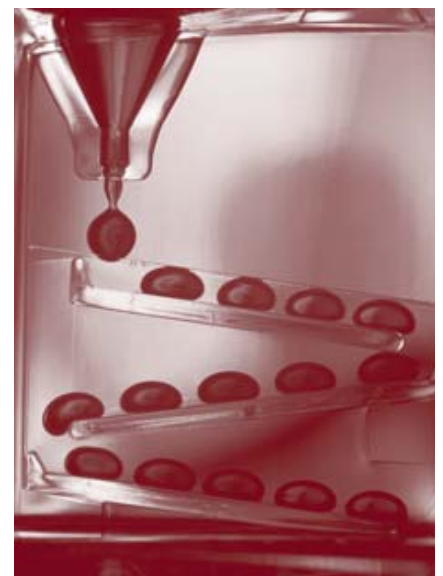


©DR

Eric Wanscoor

Directeur Associé – FluenXi SC & IT Consulting – www.fluenxi.com
Professeur associé à l'ISG et chargé de cours à l'ESC Rouen
eric.wanscoor@fluenxi.com

Tracer, en quoi cela consiste-t-il ? La mise en œuvre de la traçabilité ne peut pas se dissocier du fonctionnement de l'entreprise. Tracer, c'est connaître le maximum de choses sur le flux physique : les composants et leurs conditions de mise en œuvre, qui a fait quoi, quand et pourquoi, l'utilisation et la destination des composants... L'objectif est de pouvoir, à partir de n'importe quel point du processus ou de n'importe quel état d'un produit dans la chaîne industrielle et logistique, connaître dans leurs moindres détails toutes les étapes en amont ou en aval. On le voit, la traçabilité repose sur une connaissance profonde du fonctionnement de l'entreprise et de la



réalité des opérations réalisées. C'est cette connaissance qui permettra à un moment donné d'informer ses clients sur le détail des marchandises que l'on envoie. C'est elle également qui

Prévoir l'imprévu et s'y préparer.



PROGICIEL EXPERT EN PLANIFICATION AVANCÉE DE LA SUPPLY CHAIN

PRÉVISION DE LA DEMANDE / PLANIFICATION DE LA PRODUCTION & DE LA DISTRIBUTION

OPTIMISATION DES APPROVISIONNEMENTS

► CONTACT

AZAP EST UNE SOCIÉTÉ DU GROUPE DIAGMA

75, RUE DE COURCELLES 75008 PARIS

TÉL + 33 (0)1 44 01 23 50

FAX + 33 (0)1 42 67 86 87

www.azap.net
[email / infos@azap.net](mailto:email/infos@azap.net)

PRÉVOIR

PLANIFIER

APPROVISIONNER

PRODUIRE

DISTRIBUER

permettra à partir d'un produit fini chez le client, de remonter la chaîne en cas de besoin.

L'information qui sera fournie en sortie (le fameux avis d'expédition) s'appuie donc sur des informations internes. Si ces informations manquent, ou sont insuffisantes, lors d'une crise sanitaire... cela risque de faire (très) mal. Se limiter à récupérer de l'information juste pour satisfaire son client est bien. Mais c'est surtout dangereux car ces informations permettent de remonter la chaîne du distributeur au fournisseur. Après, si l'industriel n'a pas assuré la traçabilité de ses composants, la traçabilité s'arrête chez lui, avec toute la responsabilité et les coûts liés (cf. encadré ci-contre).

Tracer, c'est avant tout connaître et maîtriser ses flux

La traçabilité est une chaîne. Elle suit le flux industriel et logistique qui traverse de bout en bout toutes les entreprises d'une filière. Chacune est un maillon. L'enjeu est de ne pas être le maillon faible, car en cas de crise, c'est le dernier en cause qui supporte. L'envoi d'informations aux clients engage ; il faut en contrepartie s'assurer des bonnes liaisons en aval pour maintenir la continuité de la chaîne et éviter les ruptures de traçabilité.

Une traçabilité efficace repose donc sur un lourd travail en interne pour rassembler toutes les informations utiles sur les composants, les opérations et les produits finis. Ces informations peuvent être nombreuses. Certaines peuvent nécessiter des modifications dans les systèmes ou dans les outils. Bien souvent, il faudra un outil pour collecter et organiser les informations de traçabilité de l'entreprise et piloter in fine le marquage et l'envoi de l'avis d'expédition.

Par ailleurs, la traçabilité impose une rigueur accrue dans l'exécution des opérations. Les écarts entre les opérations réellement réalisées et les instructions données peuvent avoir de graves conséquences. Pour la traçabi-

Les coûts de la traçabilité alimentaire (au sens du règlement CE 178 – 2002)

La traçabilité coûte à mettre en œuvre : changements dans le fonctionnement de l'entreprise, conduite du changement, nouveaux outils... La traçabilité coûte aussi en cas d'incident : une traçabilité déficiente peut se traduire vite par une facture très salée.

En premier lieu, les coûts liés à la dimension pénale de la traçabilité. En effet, en cas d'insuffisance de traçabilité, l'exploitant s'expose aux sanctions détaillées par la circulaire de la Direction générale de l'alimentation N 2005-8205 du 17 août 2005 : prison, amendes, contraventions...

En deuxième lieu, les coûts liés au traitement de l'alerte sanitaire. D'abord le coût du retrait à proprement parler (coûts de retrait et de destruction facturés par le client, assorti d'éventuelles pénalités) ; il dépendra du client et de l'ampleur de la crise. Puis le coût de fabrication de produits qui ne seront pas vendus. A moins de disposer des éléments permettant de le refacturer au fournisseur du composant en cause (lorsque l'incident ne provient pas du processus de fabrication du produit fini), ce coût sera totalement supporté par l'industriel et viendra grever son résultat. Ensuite le coût des conséquences de l'incident : procès, indemnités... L'assurance ne couvre pas tout. Surtout, après un incident elle sera certainement plus regardante et pourrait bien augmenter ses primes... Enfin, le coût des dommages demandés par un concurrent qui, s'estimant lésé par l'effet d'image produit de l'incident, intente un procès contre l'industriel à l'origine de l'incident.

En dernier lieu, les coûts d'image. On imagine aisément l'impact d'un incident sanitaire sur l'image de marque d'un industriel. Il suffit de regarder la baisse des ventes de viande bovine lors des crises « de la vache folle » pour se convaincre.

Au total, il y a là de quoi grever lourdement le compte d'exploitation d'une entreprise, voire compromettre durablement sa viabilité. Bien sûr ces coûts ne devront être supportés qu'en cas d'alerte. Celle-ci peut ne jamais arriver, comme elle peut survenir le mois prochain.



lité, seule la réalité des opérations compte, pas ce qui aurait dû être fait. Que cette réalité contienne des erreurs ou soit imparfaite est sans importance : il faut savoir en détail ce qui s'est passé ! Bien entendu, un déroulé parfait est préférable car il limite les risques d'incident...

Avoir des objectifs clairs dès le début

La traçabilité recouvre de nombreuses choses. La traçabilité sanitaire en est une parmi d'autres. En fait, on peut distinguer la traçabilité à des fins de sécurité et la traçabilité à des fins opérationnelles. La première a pour objectif le contrôle des pro-

duits (lutte contre la contrefaçon ou suivi des risques sanitaires). La seconde répond à des objectifs d'efficacité et d'efficience : il s'agit de disposer des éléments permettant de maîtriser et améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

Une traçabilité bien pensée doit poursuivre ces deux objectifs. On dispose alors des éléments nécessaires pour suivre les produits et agir en cas d'incident ; on dispose aussi des informations sur le déroulé effectif des opérations pour en contrôler la bonne réalisation et identifier en continu les améliorations à apporter. La traçabilité est alors un formidable levier de pilotage de l'entreprise car elle rend visible, dans ses moindres détails, la réalité du déroulement des opérations industrielles et logistiques (c'est-à-dire ce qui s'est réellement passé et non pas ce qu'il avait été prévu qu'il se passe).

Cette visibilité accroît le contrôle sur le fonctionnement de l'entreprise et permet de réaliser un pilotage au plus près de la réalité, presque en temps réel. Les gains potentiels sont énormes car on agit directement sur les ratios économiques de l'entreprise : productivité, consommations de matières, temps de cycle, ruptures de charge... Le coût de mise en œuvre de la traçabilité est vite amorti !

Partir de l'activité de l'entreprise

Le point de départ se trouve donc clairement dans l'activité de l'entreprise et non dans les cahiers des charges de marquages ou d'avis d'expédition. Ces derniers définissent un attendu que la démarche globale permettra de satisfaire. Les données nécessaires sont essentielles mais pas uniques et de nombreuses autres données peuvent être nécessaires.

Une fois les objectifs définis, il faut partir de l'activité de l'entreprise pour identifier, en regard des objectifs, les points clés dans le flux physique et les processus. Cette étape est importante car elle impose de mener une

réflexion sur le déroulé des opérations industrielles et logistiques de l'entreprise. Réussir à identifier les points qui comptent en termes de traçabilité demande forcément d'avoir une vision complète de ses processus et de ses flux. C'est l'occasion de se poser les bonnes questions et d'envisager quelques remises à plat ou modifications des pratiques.

Pour chacun de ces points identifiés on listera les données utiles : composants mis en œuvre (tous comptent, même le plus mineur), température, hygrométrie, données bactériologiques, outil utilisé, opérateur, temps,



et poids... Il vaut mieux trop d'information que pas assez : une fois l'opération industrielle ou logistique réalisée, il est trop tard pour récupérer une information manquante !

Cette réflexion sur les points clé et les informations utiles pour chacun est fondamentale. L'organisation ensuite des liens entre ces points, pour reconstituer le flux tel qu'il s'est déroulé, est secondaire ; de même pour le choix des solutions de récupération des informations : code à barres, RFID, saisie manuelle... Priorité à la disponibilité des informations nécessaires pour satisfaire ses objectifs de traçabilité. Les choix techniques sont des choix instrumentaux de second niveau. En fait, comme toujours, le risque est de penser solution avant d'avoir analysé en détail la question.

Contrainte ou opportunité ?

S'engager dans la traçabilité suppose donc de préciser avant tout ses objectifs. S'agit-il juste de marquer les produits sortants pour répondre à la demande d'un client ? L'intérêt limité conduira à limiter les coûts ; de facto, les risques en cas d'incident seront augmentés. Par contre, bien réfléchir à ses objectifs permet de s'engager sereinement dans la voie de la traçabilité, en limitant les risques de ruptures de traçabilité et en se dotant d'un puissant outil de pilotage de l'entreprise.

Prendre la traçabilité par le côté contrainte ou par le côté opportunité change donc totalement la donne. La différence de coût est très limitée ; le retour sur investissement sera, lui, différent dans l'un ou l'autre cas. Une bonne raison pour bien réfléchir avant de s'engager dans la traçabilité : autant aborder le sujet d'emblée dans le bon sens pour éviter de devoir s'y prendre à plusieurs fois. Mieux vaut un investissement important maîtrisé et avec un retour réel, que des bricolages qui ne rapportent rien d'autre que le risque... d'accroître les risques en cas d'alerte. ♦