

DOSSIER

> **INTERVIEW :** DIDIER THIBAUD, DIRECTEUR SUPPLY CHAIN DE CARREFOUR-FRANCE p. 29

> **TÉMOIGNAGES :** LACTALIS, AIM GROUPE, REFRESCO-FRANCE p. 30-31

> **TÉMOIGNAGES :** MERALLIANCE, SYNCHRONIS, JACQUET p. 32-33



SUPPLY CHAIN GAGNER EN FLUIDITÉ

5 juillet 2010 RIA N°714

DES STRATÉGIES GAGNANTES FACE AUX NOUVEAUX ENJEUX DE LA LOGISTIQUE



● **DIDIER THIBAUD**, directeur supply chain de Carrefour France, explique les enjeux logistiques pour les produits d'épicerie.



● **LACTALIS** adopte un nouveau logiciel pour fiabiliser les prévisions des ventes de ses fromages les plus météo-sensibles.



● **AIM GROUPE** anticipe ses besoins et pilote la planification de la production par la marge nette.



● **REFRESCO** a développé un outil informatique en interne pour mieux cibler les prévisions des ventes peu fiables.



● **JACQUET** a fait évoluer son schéma transport en révisant l'ensemble des axes de distribution et le choix des transporteurs.

La maîtrise de la chaîne logistique reste un enjeu essentiel pour la performance industrielle. Des adaptations sont aujourd'hui indispensables pour répondre aux exigences de la distribution et gagner en efficacité.

« **L**a logistique est désormais au cœur des négociations commerciales », indique Rachel Blumel, en charge des affaires juridiques à l'Ania, qui note la volonté de certains distributeurs de rationaliser leurs stocks et d'en transférer le risque et les coûts chez leurs fournisseurs industriels. En jeu : un approvisionnement en flux tendu et en cross-dock des plates-formes de redistribution des marchandises vers les magasins, y compris dans le secteur de l'épicerie, en commandant aux fournisseurs un besoin net magasin au colis près. Initiée depuis plusieurs années, cette politique vise à industrialiser les processus et à réduire les ruptures en linéaires. Mais, les pressions pour faire évoluer les industriels vers ces nouveaux schémas logistiques se seraient accentuées depuis l'entrée en application de la LME. Le problème principal lié à cette démarche résiderait dans le fait que certains distributeurs auraient demandé à leurs fournisseurs de modifier leur schéma logistique avec application du flux tendu et du cross-dock dans des délais extrêmement réduits et sans compensation... après que les négociations commerciales annuelles de 2010 aient été conclues. Face aux difficultés rencontrées par les PME pour passer au cross-dock avec des fréquences de livraisons accrues, de 3 à 5 fois par semaine selon les cas,

Didier Thibaud, le directeur supply chain de Carrefour France, indique que « les PME doivent se mettre ensemble pour être plus fortes » (voir interview page 29). Il note que, si les industriels les plus importants peuvent livrer chaque jour ses entrepôts en camions complets, les autres ont intérêt à se regrouper par deux ou trois ou à rejoindre les centres de consolidation et de coopération (CCC) mis en place par l'enseigne. Tout l'enjeu reste de savoir quel est l'intérêt de s'engager dans une telle solution si tous les distributeurs venaient à exiger, à terme, la même chose de leurs fournisseurs. Faudra-t-il alors, pour chaque enseigne, livrer

Pour les produits d'épicerie, les fréquences de livraison vont être augmentées et leurs délais réduits.

l'équivalent d'un CCC nord et d'un CCC sud, au risque de démultiplier ses frais de gestion de stock? Les industriels n'ont-ils pas intérêt à se prendre en main et à sous-traiter eux-mêmes la gestion de telles plateformes de mutualisation, qui pourraient, de ce fait, devenir multidistributeurs? Dans un tel contexte, l'optimisation de tous les maillons de la logistique est décidément bien stratégique. Tous les flux physiques et d'informations, de la conception des produits à leur livraison au client final (approvisionnement, gestion des stocks, planification, transport...), sont concernés. Objectifs : fluidifier ces flux dans l'entreprise et avec ses partenaires et clients pour mieux gérer l'appro-

5 juillet 2010 RIA N°714 27

visionnement, réduire les stocks et les délais de livraison. Avec, à la clé, une réduction des coûts logistiques et une amélioration du taux de service. La prévision des ventes est un des points centraux de cette optimisation. Différents outils logiciels sont disponibles sur le marché (voir exemples pages suivantes), même si un constat s'impose : l'efficacité de ce type de méthode est

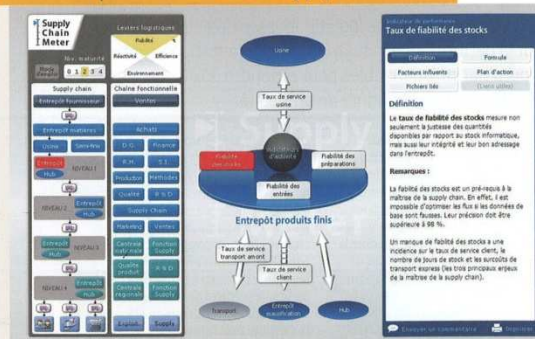
entièrement liée à la mise en place d'une démarche collaborative. « Il est important d'établir une communication entre les fonctions, d'avoir des informations échangées de qualité, et de bien définir la finalité des prévisions. Il faut, notamment, impliquer les commerciaux qui ont connaissance d'informations sur les promotions, les référencements et déréférencements,

la concurrence », souligne Stéphane Kusselmann, spécialiste supply chain du cabinet Proconseil. « La gestion des promotions a, par exemple, un impact essentiel. C'est un événement choisi, donc normalement connu, mais l'information n'est pas forcément canalisée au bon endroit. La tentation est de se sur-couvrir, en produisant trop, puis de se sous-couvrir ». Au-delà de la fiabilité même de la prévision des ventes, la réactivité industrielle n'est pas à négliger. « Il est essentiel de ne pas oublier la planification qui vient après la prévision des ventes. Car, si elle ne suffit pas d'avoir une bonne prévision, il faut également avoir un processus qui permet de prendre des décisions rapides pour les fabrications », remarque Luc Baetens, directeur Möbius France, conseil en supply chain management.

Anticiper sur les commandes
Lors des dernières rencontres Agrovif organisées en juin dernier par l'éditeur de logiciel Vif, la question de la planification fine à la journée a ainsi fait l'objet d'un atelier. Avec le développement des livraisons en flux tendu, tout l'enjeu est de pouvoir mettre en cohérence le tempo des ordres de fabrication avec celui de la préparation de commandes qui est souvent défini par tranche horaire, rythmé par les départs des tournées des transporteurs. Des gains substantiels pourraient, d'ailleurs, venir de la prévision de la préparation de commandes, afin d'anticiper au plus tôt les expéditions prévues dans la journée. « Demain, l'usine de production sera vue comme une grosse préparation de commandes », prévoit Didier Hamon, chargé d'affaires chez Vif.

Autre levier de performance : le transport. Car, bien souvent, les entreprises évoluent, avec de nouvelles implantations géographiques et des augmentations de production, sans vraiment remettre à plat leur schéma de livraison. « Le transport est un facteur essentiel, car il a de fortes répercussions sur le budget des industriels et le service client. Et il existe de nombreux points d'optimisation concernant les schémas de flux, les plans transports, les tournées, le choix des transporteurs... », explique Alain Borri, directeur de b2p, société de conseil en supply chain spécialisée en transport. La démarche

Évaluer sa performance avec Supply Chain Meter



« **LES LOGISTICIENS DU SECTEUR DES SURGELÉS** disposaient, jusqu'à présent, de peu de moyens pour évaluer leur activité et se mesurer aux autres. Nous avons alors souhaité créer un outil d'évaluation puissant et générique, pour toutes les familles de produits, permettant de fournir de tels indicateurs. Pour cela, nous nous sommes rapprochés de Thierry Jouenne, professeur associé à la chaire de logistique du Cnam », explique Christian Millet, secrétaire général du Syndicat des surgelés et des glaces.

CE TRAVAIL A CONDUIT À LA RÉALISATION D'UN SITE INTERNET (SUPPLYCHAIN-METER.COM) qui recense 425 indicateurs clés influant sur la performance de la supply chain. Il met aussi à disposition

de ses membres, moyennant une adhésion de 1 000 €/an, une méthode permettant de déterminer les indicateurs pertinents à retenir vis-à-vis de la stratégie de son entreprise. Il donne également accès à des gabarits prêts à l'emploi pour réaliser les calculs de performance et offre des éléments de benchmark, pour se comparer par secteur d'activité, par exemple le taux de service par mois pour les surgelés. « L'objectif est d'arriver à un tableau de bord opérationnel pouvant, dans un premier temps, ne porter que sur cinq ou six indicateurs de la performance logistique », explique Thierry Jouenne.

LES INDICATEURS SONT REGROUPÉS SELON QUATRE LEVIERS : la fiabilité (taux de

service, taux de fiabilité des prévisions de vente, de fiabilité des stocks, etc.), l'efficacité (coût de revient logistique, coût de fabrication par taille de lot, coût de stockage, coût de possession des stocks, coût de transport, etc.), la réactivité (délais de livraison, de fabrication, de préparation, d'expédition, temps de changements de série, etc.), et la protection de l'environnement, notamment l'émission de gaz à effet de serre.

« **DE NOUVELLES RECHERCHES SONT EN COURS.** Il s'agit de relier la performance opérationnelle de la supply chain à la performance commerciale et financière de l'entreprise et d'identifier, par exemple, sur quels indicateurs intervenir pour améliorer l'EBE ou le cash flow », conclut Thierry Jouenne.

Didier Thibaud | DIRECTEUR SUPPLY CHAIN DE CARREFOUR FRANCE

« Atteindre les 450 fournisseurs de produits secs alimentaires utilisant nos centres de consolidation et de coopération d'ici à la fin 2010 »

RIA : Carrefour demande à ses fournisseurs de produits d'épicerie d'augmenter leurs fréquences de livraison et de réduire leurs délais. Quelle en est la raison ?

Didier Thibaud : L'action que nous mettons en place a deux objectifs : améliorer la disponibilité des produits dans les linéaires de nos magasins et réduire les stocks sur l'ensemble de la filière. Les études Iri-Sécodip révèlent un niveau de rupture en linéaire important de 10 %, que l'on soit en flux stocké ou en flux tendu. Les produits de grande consommation (PGC) secs, majoritairement gérés en flux stocké, sont d'ailleurs moins bien placés que les produits libre service (PLS). **Dès lors, je pose la question : à quoi sert le stock ? En fait, il ne fait que cacher les dysfonctionnements de toute la chaîne logistique chez les industriels, comme chez les distributeurs. Il n'évite pas les ruptures.** Nous avons donc décidé de partir des besoins du consommateur, d'effectuer un travail dans nos magasins au travers d'un meilleur paramétrage de nos commandes et de la mise des produits en linéaires, mais aussi de fluidifier la chaîne, via des approvisionnements en cross-dock. Cela passe par une augmentation des fréquences de livraisons de nos fournisseurs.

RIA : Le cross-dock va-t-il devenir la règle ?
D.T. : Bien sûr. Les industriels associent souvent le cross-dock aux ruptures linéaires, cela est faux. On s'aperçoit que des fréquences de livraison faibles conduisent à de la mise de produits en réserve qui ne retournent pas en magasins. **Nous avons besoin d'industrialiser nos processus** et cela passe par une réduction de nos stocks au minimum et la mise des produits directement en gondole, dès leur arrivée et avec un volume tel que le linéaire tienne au moins deux jours. **RIA : Avez-vous des objectifs chiffrés ?**
D.T. : Aujourd'hui, 100 % du frais vendu en hypers est réalisé en cross-dock, ce taux est de 80 % en



Améliorer la disponibilité des produits dans les linéaires de nos magasins et réduire les stocks sur l'ensemble de la filière.

RIA : Cela va occasionner des surcoûts pour les industriels.
D.T. : Ce sera effectivement le cas si chacun reste isolé. C'est pourquoi, nous avons créé, depuis 2006, des centres de consolidation et de coopération (CCC). Il s'agit d'entrepôts prestés multifournisseurs, à partir desquels des camions complets sont réalisés pour livrer en cross-dock les plateformes Carrefour, qui réécarteront alors les marchandises vers les magasins, là aussi en camions complets. C'est, pour Carrefour, une façon de permettre aux PME d'être éligibles au cross-dock. **Le contrat sera conclu entre l'industriel et le prestataire, mais Carrefour sera garant du coût de la prestation.** Notre objectif sur le secteur du PGC sec alimentaire est d'arriver à 450 fournisseurs utilisant les CCC d'ici à la fin de l'année, contre 310 à 320 aujourd'hui et à 880 d'ici à la fin 2011. J'estime qu'une telle réorganisation, combinée à une réorganisation de nos magasins, conduira à une réduction de 50 % des ruptures linéaires dès 2011.

RIA : Le stock en CCC n'a-t-il pas un coût pour l'industriel ?
D.T. : En effet, l'industriel est propriétaire de son stock dans les CCC. Celui-ci est, en moyenne, de 15 jours-3 semaines. Cela représente un coût supplémentaire, mais qui est largement compensé par le fait qu'il ne doit plus livrer que deux CCC, un nord et un sud, contre 20 plateformes auparavant. **RIA : Vous demandez aux PME de se regrouper, pourquoi ne pas lancer des CCC multi-distributeurs ?**
D.T. : A la demande de nos fournisseurs, nous avons déjà ouvert deux de nos CCC à deux autres distributeurs. Mais nous souhaitons en piloter la généralisation. Le schéma logistique que nous mettons en place doit nous procurer un avantage pour le déploiement du cross-dock, avantage que nous souhaitons conserver.

consiste alors à repartir des besoins, à définir les bons leviers d'amélioration et de sélectionner les prestataires les plus à même de répondre à ces exigences.

Vers des actions collectives
En région, des projets autour de l'optimisation de la logistique se mettent en place. Exemple avec l'Ariart, qui vient d'initier une action de progrès sur la supply chain à laquelle cinq entreprises régionales, en cours d'identification, devraient participer. Financée par le Conseil régional de Franche-Comté et les conseils généraux du Doubs, du

Jura et de Haute-Saône, elle devrait débuter en septembre 2010 pour finir en août 2011. « Nous voulons créer une dynamique autour de cette thématique », explique Fabienne Jacquemart, de l'Ariart. De son côté, le Club logistique de l'Association a été installé en mai dernier, réunissant une quinzaine de représentants d'industriels francs-comtois. « L'objectif de ce club est d'échanger les expériences autour de thèmes choisis, tels que les relations avec les transporteurs, les grilles tarifaires, avec la mutualisation des transports. » En fonction des remarques des participants, les

transporteurs pourraient être associés à la réflexion. Les initiatives ne manquent donc pas et les actions conduites par les industriels portent aussi bien sur l'optimisation de la prévision des ventes, des schémas transport, du flux des informations, des choix de palettisation... Illustration avec les témoignages présentés dans ce dossier qui montrent que des gains substantiels peuvent être au rendez-vous avec ces chantiers d'amélioration de la performance logistique.

DOSSIER RÉALISÉ PAR LAURENT BÉNARD, FRANÇOIS BIAGGINI ET ISABELLE GATTEGNO

Lactalis anticipe les variations météorologiques



Le groupe laitier adopte le logiciel Climpack pour fiabiliser les prévisions de ventes de ses fromages les plus météo-sensibles.

Fiabilité prévisions de ventes
+2 à +6 points



Une fois la saison engagée, les ventes de mozzarella et de feta suivent une belle courbe de Gauss, multipliant rapidement les ventes par cinq.

La prévision météo est un enjeu clé pour la prévision des ventes des produits météo-sensibles. Lactalis a adopté, depuis l'année dernière, le logiciel Climpack. « Avant, notre prévisionniste opérait de manière empirique, à partir de données météorologiques à dix jours. Ces prévisions lui servaient à ajuster ses approvisionnements », témoigne Valérie Albino, responsable flux clients chez Lactalis Fromages. Fiable, cette technique ne permettait pas de s'affranchir des effets météorologiques des années précédentes. Climpack permet de définir une base ligne de consommation établie sur la moyenne météo des dix dernières années. C'est ensuite à partir de cette tendance dépolluée que les prévisions sont prises en compte. « Le prévisionniste corrige, bien entendu, nos modèles des effets promotions et publicités. »

Climpack permet de définir une base ligne de consommation établie sur la moyenne météo des dix dernières années.

Pour Valérie Albino, l'intérêt de Climpack tient au fait qu'il travaille à partir des données réelles de ventes et qu'il permet de nettoyer les historiques. « Nous entamons notre deuxième campagne d'utilisation. Lors de la première saison, nous avons fonctionné en doubles prévisions, en comparant les écarts de chacune avec la réalité des ventes de nos deux produits les plus météo-sensibles, la mozzarella et la feta ». Selon les produits, Lactalis a pu améliorer ses prévisions de deux à six points, « sachant que la fiabilité de nos prévisions hebdomadaires se situe autour de 88 % ». « Concernant le taux de service, il est

difficile de faire le lien avec l'efficacité des prévisions. Pour nous, le plus important est de bien anticiper le début et la fin de la saison. Une fois la saison engagée, les ventes suivent une belle courbe de Gauss, multipliant rapidement les ventes par cinq. Tout l'enjeu est d'anticiper le jour où intervient l'inflexion. En saison, si la météo est conforme aux normales, les ventes sont assez régulières, sauf quelques à-coups liés justement à des accidents météorologiques. »

Gérer les points extrêmes

C'est d'ailleurs le deuxième objectif de Climpack : gérer les points extrêmes. « Quand la saison se déroule normalement, nous n'obtenons pas d'amélioration de nos prévisions avec cet outil. Lors de semaines atypiques, Climpack nous permet de chiffrer les variations de ventes, toujours par rapport à notre base ligne. » Les gains dégagés permettent d'amortir Climpack, pour l'utilisation duquel Lactalis s'acquitte d'une redevance à l'indice et à l'année. Par indice, il faut entendre famille de produits, produit, voire produit client. « Chez Lactalis, nous avons choisi de recevoir les indices à la semaine. L'indice arrive le lundi

pour la semaine en cours et les trois semaines à venir ».

Prévenir les clients

Pour la nouvelle saison, Lactalis a décidé de partager les prévisions avec ses clients distributeurs. « Au-delà d'une variation de 6 à 7 %, une alerte est générée et transmise à notre force de ventes qui alerte les magasins, et à la supply chain des clients. » Une carte d'alerte par région est ainsi générée et envoyée. « En prévenant les clients à temps, nous espérons gagner en réactivité et limiter ainsi les ruptures ou la casse. »

Climpack est une société fondée en 2003 par des experts climatiques. Elle s'est associée à Iri pour proposer des indices MeteoConso, permettant d'anticiper l'impact de la météo sur la performance des ventes des produits de grande consommation. Ces indices sont calculés à partir des données de ventes de caisses, toutes enseignes et toutes marques confondues. Les 600 indices sont délivrés toutes les semaines par Climpack, au niveau national et sur les neuf régions Iri. Les indices MeteoConso sont accessibles par l'abonné au travers d'un portail Internet sécurisé.

F. B.

AIM Groupe pilote sa marge nette à l'avance

Le transformateur de viandes anticipe ses besoins et oriente sa politique commerciale pour mieux planifier sa production.

Marge nette
+10 à +20 %

AIM Groupe commercialise 100 000 t de viandes par an (grossistes et PAI 45 000 t, export 25 000 t, commerce de proximité 15 000 t, GMS 15 000 t).



« Nous utilisons un outil de planification de la production sous Excell. Cela nous permettait de prévoir les fabrications du lendemain en fonction des stocks et des disponibilités matières, en lien avec le service commercial », explique Jean-Pierre Vincent, directeur général d'AIM Groupe (250 M€ de CA). L'utilisation de cet outil nécessitait de nombreuses ressaisies d'informations et ne permettait pas une anticipation suffisante. L'industriel a ainsi engagé une réflexion plus globale.

Une semaine à l'avance

« Je pilote ma production par la marge nette. Ce qui m'importe, c'est de prendre des décisions en anticipation. Je souhaitais pouvoir disposer d'un état prévisionnel de la production sur une semaine, à partir des données dont nous disposons déjà. Et notamment, des données de la semaine précédente et de l'historique de l'année antérieure. » Le choix s'est porté sur un logiciel développé par Vif. Le dirigeant intègre également dans la base la cotation des animaux (cadrans pour les porcs, par exemple). « Dès lors, il m'est possible de déterminer la marge nette de la semaine suivante. Et de l'op-

timiser en jouant sur le mix client, en arbitrant entre débouchés industriels, contrats exports, ventes GMS... et l'assortiment des produits entre ventes en frais ou en surgelé... » Les choix sont effectués en réunion commerciale, le jeudi. Le calcul de la marge s'affine ensuite au fil de l'arrivée des commandes. Les informations commerciales sont basculées sur l'ERP de l'entreprise et sont transformées en ordres de fabrication. En fin de semaine, par substitution du réel, le directeur général connaît la marge définitive. « Tout ce travail de prévision permet d'éviter

de tuer des animaux dont on n'a pas besoin et de risquer de se retrouver avec des catégories de viandes que l'on ne sait pas correctement valoriser. » Le système Vif, adopté en juin 2009, est totalement opérationnel en agneau. Il devrait être déployé en bœuf et en porc. « En agneau, nous avons pu améliorer notre marge de 10 à 20 %, voire plus certaines semaines en évitant des catastrophes commerciales. » A terme, il sera également possible d'intégrer dans les ordres de fabrication, les types de colisages et de transport à S-1.

F. B.

Refresco-France fiabilise ses prévisions

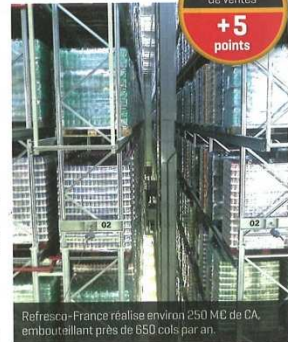
Le fabricant de boissons non alcoolisées a développé un outil pour mieux cibler les prévisions de ventes peu fiables.

Fiabilité prévisions de ventes
+5 points

« Si un outil de prévision des ventes, selon la météo, fonctionnait vraiment, nous n'aurions pas les stocks de softs que nous avons en ce moment dans les entrepôts ! », estime Vincent Delozère, directeur général de Refresco-France, revenant sur les faibles ventes de boissons sans alcools liées aux mauvaises conditions météorologiques de ce mois de juin. Chez Refresco, spécialiste des boissons MDD et embouteilleur pour PepsiCo, plus que de la

prévision, c'est de sa fiabilité qu'il est question. « Depuis plus d'une année, nous avons mis en place un outil informatique maison, baptisé SFA, pour déterminer la fiabilité de nos prévisions de vente », explique Benoît Parent, directeur des opérations logistiques. Les prévisions de ventes de chaque référence de produit et de chaque client distributeur sont ainsi passées à la moulinette de ce logiciel. « Plus le SFA est bon, plus la prévision est fiable et donc, moins on passe de temps

dessus pour se concentrer sur les clients ou les produits qui posent des réels soucis », enchaîne le responsable. Le SFA est utilisé toutes les semaines, sur un horizon glissant de quatre semaines. Le réel est ensuite comparé aux prévisions, venant enrichir les historiques de la base. « Grâce au déploiement de cet outil, nous avons amélioré nos prévisions de cinq points », estime Vincent Delozère, qui rappelle que la prévision de ventes « est un exercice d'équilibriste ».



Refresco-France réalise environ 250 M€ de CA, embouteillant près de 650 cols par an.

F. B.

Meralliance vise l'excellence pour sa logistique

Le fabricant de poissons fumés frais vient de reconfigurer sa plateforme d'expédition.



Productivité préparation de commandes
+20%

En période de pointe, lors des fêtes de fin d'année, les expéditions de Meralliance passent de 80 000 à 300 000 colis par semaine.

« Désormais, les livraisons en flux tendus représentent 80 % de nos expéditions, contre 50 % voilà deux ans », constate Laurent Jamier, directeur supply chain de Meralliance, spécialiste du poisson fumé MDD. Basé dans le Finistère, l'industriel est ainsi capable de livrer tous les jours, du lundi au samedi, les 150 entrepôts des GMS, en A pour A à

Le système d'information optimise également les emplacements des stocks en fonction des prévisions de ventes.

l'ouest d'une ligne de Lille à Bordeaux et en A pour B à l'est de cette ligne. Ce tour de force a été réalisé au prix d'une refonte totale de sa logistique, désormais centralisée à Landivisiau. Cet ancien site de production (ex-Narvik) a été reconditionné en plateforme logistique de 8 000 m² (dont 5 000 m² en froid positif). Elle est dimensionnée pour pouvoir gérer les importants pics liés à l'activité très saisonnière de Meralliance (25 % de l'activité entre le 8 et le 31 décembre). Là, les 250 à 300 références produites par les deux sites du groupe, à Quimper et à

date sur le nombre de colis commandés par le client). « Contractuellement, il est fixé à 98,5 %. Sur l'année 2009, nous avons obtenu 98,8 % et même 99,3 % en décembre dernier, contre 98,7 % la saison d'avant. » Le taux d'inversion (erreur de commande) a été divisé par cinq et il porte sur un nombre beaucoup plus réduit de colis. La gestion de stocks a été aussi améliorée. « Nos deux sites bretons sont distants de 80 km, soit 1 h 30 de transport. Des navettes effectuent 3 ou 4 rotations par jour. Le système dispose d'une vision des deux sites et des stocks roulants. Lorsque la navette arrive, nous pouvons décharger une palette en urgence pour finaliser une commande. » En milieu d'année dernière, le finistérien a implémenté un module transport qui suit, en temps réel, les coûts et assure une préfacturation. Il permet d'effectuer des simulations. Une fonctionnalité utilisée lors des appels d'offres, ou pour étudier l'intérêt d'une massification logistique.

Préparation de commandes radio Pour être aussi réactif, l'industriel a activé plusieurs leviers. Le système d'information, datant de 2002, a été changé. Meralliance a adopté un logiciel développé par Vif. « Nous sommes passés en mode radio pour la préparation de commandes. Les préparateurs reçoivent sur leurs terminaux la chronologie de la préparation et les règles de palettisation. Le système d'information optimise aussi les emplacements des palettes selon les prévisions de vente. » L'industriel a gagné 20 % de productivité sur la préparation de commandes (en nombre de colis préparés par heure et par opérateur). Parallèlement, les échanges de données ont été automatisés. Le passage en « full EDI » a permis d'économiser 15 000 affranchissements et 85 000 feuilles A4. Grâce à ce projet, Meralliance a également amélioré son taux de service (nombre de colis livrés conformes à

F. B.

Synchronis, un GIE pour massifier les livraisons

Confrontés à la volonté des enseignes de réduire leurs stocks, Materne Mont-Blanc et Foods International créent un réseau de livraisons mutualisées pour le secteur de l'épicerie.

« Les distributeurs ont pour volonté de diminuer leurs stocks et demandent donc aux industriels des livraisons plus fréquentes et des délais de réaction réduits. Ainsi, certains d'entre eux souhaitent-ils que leurs fournisseurs de produits d'épicerie se mettent en position, avant la fin de l'année, de livrer leur plateforme de distribution, cinq fois par semaine et en 48 heures chrono », explique Yves Moigne, directeur Supply Chain de Materne Mont-Blanc. Un changement radical pour un secteur qui avait l'habitude de livrer la grande distribution à J+4, une fois par semaine ! Pour répondre à cette demande et limiter le surcoût qui en découle, Materne Mont-Blanc et Foods International ont créé le GIE Synchronis. « Lancé il y a un an, il agit comme un commissionnaire de transport et développe un réseau de livraisons mutualisées à température ambiante. A l'instar du frais, il devra mettre en œuvre des hubs de livraison appartenant à des prestataires – entre 6 et 9 pour couvrir les 100 entrepôts épicerie en France – qui permettront de regrouper les livraisons de plusieurs industriels sur un même point de livraison, afin de les acheminer ensuite, en « cross-dock », vers les entrepôts

clients », explique Arnaud Bernet, directeur logistique de Foods International (Twinings, La Tisanière, Jordans). « Cette solution et le statut juridique retenu permettent aux industriels, membres du GIE, d'en contrôler le fonctionnement, mais aussi de bénéficier d'une transparence des coûts et donc d'une refacturation aux coûts réels », insiste Yves Moigne. Il ajoute : « Le GIE devra assurer avec ses transporteurs prestataires une relation de partenariat sur le long terme, condition sine qua non de l'excellence opérationnelle de l'activité. » A ce jour, Synchronis compte trois membres : Materne, Mont Blanc et Foods International, représentant 170 000 palettes sol/an et 13 300 ordres de transports annuels. Le GIE travaille avec 14 transporteurs sous contrat. Il a assuré, en 2008-2009, un taux de ponctualité de 99,2 %. Il compte deux employés à temps plein et est équipé du TMS (Transport Management System) Logistar. « D'autres industriels nous ont contactés afin d'entrer dans ce GIE », assure Yves Moigne, en précisant que l'effet de seuil sera atteint dès 500 000 palettes sol/an et que l'optimum se situe à 800 000 palettes sol/an, soit un camion complet par jour et par point de livraison. « L'intérêt éco-

Surcoût transport

Divisé par 2 à 3

Georges Duros



Yves Moigne (à droite), directeur supply chain de Materne Mont-Blanc, et Arnaud Bernet, directeur logistique de Foods International.

nomique est évident. Pour un industriel de taille moyenne passer de 1 à 3 livraisons par semaine engendre un surcoût de transport de + 90 %. Passer par Synchronis permet de limiter cette hausse à 30 %. Pour cinq livraisons par semaine, on passe de + 160 % à + 70 %. Plus le réseau se développe, plus il permet de limiter les coûts de transports et, à terme, il permettra de retrouver les coûts initiaux », conclut Arnaud Bernet. L. B.

Jacquet révisé son schéma transport

L'ensemble des axes de distribution et le choix des prestataires ont été revus.

« Le plan transport datait de plus de dix ans. Or, depuis, l'entreprise a beaucoup évolué, multipliant son chiffre d'affaires par trois avec des intégrations de sociétés et de nouveaux outils industriels », explique Thierry Cornet, directeur logistique chez Jacquet. Après avoir mené un premier chantier de modernisation de la supply chain dédié à la prévision et l'ordonnancement, l'entreprise a donc décidé de réviser son schéma transport. Ce travail a été fait avec la collaboration du cabinet bp2r, spécialisé en conseil dans le secteur du transport, avec un postulat de départ : partir d'une « feuille blanche » en remettant tout à plat. Jacquet dispose de cinq sites de fabrication en France et de deux



Le nouveau plan transport mis en place par Jacquet prend en compte les évolutions de l'entreprise dans une optimisation continue.

plateformes principales, l'une en région parisienne (Saint-Michel-sur-Orge) et l'autre à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme). Les livraisons sont effectuées 6 jours sur 7, de A pour B pour 80 % des commandes et avec des horaires imposés. L'ensemble des axes de distribution a été revu afin de multiplier les livraisons sur les plateformes de distribution des

transporteurs, plus proches des points d'éclatement. Treize régions de redistribution ont ainsi été définies, elles étaient 9 auparavant, couvertes par 15 transporteurs. Ces derniers ont été sélectionnés selon un cahier des charges précis. Car, même si les pains de mie sont des produits ambients, ils sont traités comme des produits frais, et les

transporteurs sollicités sont spécialisés sur ce type de transport. Par ailleurs, un rééquilibrage a été effectué entre les deux plateformes qui représentent chacune 50 % de la distribution. Un an après sa mise en fonction, ce schéma transport recueille un bilan très positif. « Nos coûts transport ont été diminués de 10 % », souligne Thierry Cornet. « Cette démarche a été aussi l'occasion d'harmoniser nos relations avec les transporteurs, de mettre en place avec eux un suivi qualité avec des indicateurs partagés permettant un vrai travail d'amélioration continue », poursuit-il. Prochaine étape : l'implémentation de logiciels (Infolog) de « transport management système » et de flux plateforme. I. G.

Coût transports

-10%