

Frédéric Brut,
Business Logistics Manager
et **Olivier Songeur,**
Coordinateur
de projets SGDB :
« Des idées, on en a...
Il faut d'énormes efforts
de communication et
de sensibilisation entre
le moment où une idée
germe, est appliquée,
puis déployée ».



Saint-Gobain Distribution Bâtiment

Insuffler une culture logistique

26

Composé d'une kyrielle d'agences de proximité réparties de par le monde, le pôle distribution de Saint-Gobain répond aux multiples spécificités de ses clients (artisans, professionnels du bâtiment, bricoleurs...) par une large gamme de produits et des services personnalisés. Difficile de rationaliser l'organisation logistique d'une société en forte croissance aussi hétérogène et décentralisée ! C'est pourtant la mission à laquelle s'attèlent humblement Olivier Songeur et Frédéric Brut. Avec conviction et méthode, ils instaurent un langage et des outils de mesure communs, éveillent la conscience des décideurs, lancent des projets pilotes et capitalisent sur les expériences, renouent le dialogue de la logistique avec les ventes, le marketing, les achats... autant de fondations pour une culture Supply Chain naissante.

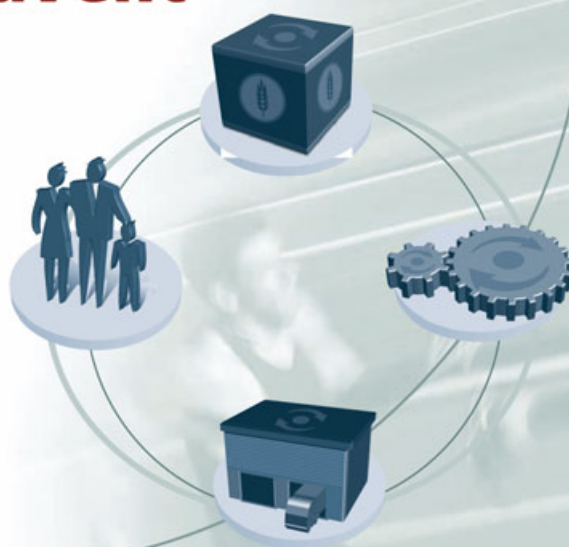
Regroupant 68.000 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 17,6 Md€, le pôle distribution bâtiment de Saint Gobain (SGDB) s'est construit depuis 1996 par rachats successifs. Implanté à présent dans 24 pays (Europe, Etats-Unis, Brésil, Argentine, Chine...), il compte plus de 3.700 agences. Son métier est « d'apporter des réponses professionnelles aux besoins des marchés de la construction neuve, de la rénovation et de l'aménagement durable de la mai-

son ». Il dispose de 5 marques leaders (Business Units) qui fédèrent des enseignes généralistes et spécialistes : Point P (La Plateforme du Bâtiment, Cédéo, Asturienne...) et Lapeyre pour la France, mais aussi Dahl (Scandinavie), Jewson (Royaume-Uni) et Raab Karcher (Allemagne, Hongrie, République Tchèque...). Elle s'adresse principalement aux professionnels du bâtiment (artisans, PME et TPE), mais aussi aux bricoleurs lourds et aux particuliers à projets.

Quand la compétition devient plus intense,
certains outils peuvent être décisifs...

Dans tous les secteurs d'activité, le client bénéficie aujourd'hui d'une offre inégalée de produits et services. Pour maintenir leurs parts de marché et leurs marges, les entreprises doivent optimiser les performances de l'ensemble de leur Supply Chain.

Pour relever ce défi, **L'Oréal, Heineken, Seb, Dim, Pepsico, Carrefour, LVMH, Lactalis, Bonduelle, Bouygues Telecom, Sanofi Aventis, Sorin Group...**, ont choisi **FuturMaster**.



 **FuturMaster**

257, avenue Le Jour se Lève
92100 Boulogne-Billancourt

 **01 46 08 05 45**

www.futurmaster.com • info@futurmaster.com

 **FuturMaster**

www.futurmaster.com

Un réseau très hétérogène

La proximité client est primordiale pour instaurer avec lui une relation de confiance durable. C'est pourquoi la densité du réseau est un facteur de réussite pour SGDB. Mais bien souvent, les agences sont des micro entreprises ayant à leur tête des entrepreneurs qui entendent garder leur indépendance quant à la marche de leur Business. « *Le réseau d'agences se compose d'une juxtaposition d'entreprises et se caractérise par une très forte décentralisation. De par l'intégration de diverses entités, Saint-Gobain Distribution Bâtiment bénéficie d'une grande richesse mais ne dispose pas spontanément d'un langage commun* », remarque Olivier Songeur, coordinateur de projet SGDB. Les agences peuvent en effet être généralistes (ex : Point P pour les matériaux de construction) et avoir une large gamme peu profonde, ou au contraire être spécialistes (ex : Cédéo qui se concentre sur le sanitaire, le chauffage et la climatisation) avec une grande profondeur de gamme sur un ou plusieurs types de produits. De même, elles peuvent disposer d'un libre service plus ou moins important.

Une relation client personnalisée

En plus de cette proximité géographique, le pôle distribution de Saint-Gobain entretient une relation étroite avec ses clients par ses services. Ainsi, les professionnels et les bricoleurs lourds peuvent bénéficier d'un compte crédit avec relevé de facture mensuel. De sorte que les agences doivent suivre l'encours de ce crédit client pour savoir si ce dernier est bien autorisé à commander ou non. En outre, la tarification des produits est personnalisée : par exemple, un sac de ciment n'est pas vendu au même prix à un maçon (qui en consomme de grandes quantités) qu'à un plombier. La tarification doit donc tenir compte du couple produit-spécialisation métier des clients. Enfin, pour optimiser son chiffre d'affaires, chaque point de ventes a son propre assortiment et sa propre offre de services. On distingue au global 3 catégories de produits : 5.000 à 8.000 articles, qui comptabilisent au moins 4 ventes par an, sont stockés pour être immédiatement disponibles ; 50.000 à 80.000 références codifiées font l'objet d'un engagement sur leur prix et leur délai d'obtention ; enfin, 500.000 à 800.000 constituent des produits sur-mesure, nommés ventes spéciales, et relèvent d'une négociation entre le fournisseur, le vendeur de l'agence et le client à propos de l'article, de son coût et de son délai d'approvisionnement.

La recherche de synergies

Suite au rachat de nombreuses agences, Emile François, président de SGDB décide en 2002 de for-

mer non pas une simple holding financière, mais un véritable groupe sur la base de synergies. Trois pistes sont alors explorées : les achats, les Best Practices et les systèmes d'information. Une direction achat/marketing produit est créée. Elle est chargée de consolider la demande pour mieux négocier les référencements et les remises. Au niveau des meilleures pratiques, Olivier

Songeur est embauché en 2004 pour les identifier à partir des expériences réussies en interne ou en externe, les formaliser. Sa mission est aussi de mener des projets pilotes et de les déployer. De même, sur le plan des systèmes d'information, un Directeur est nommé en 2003 pour trouver des synergies tant sur le plan fonctionnel que technique.

Etablir un langage commun

Concernant la logistique, l'objectif était d'identifier des sujets communs entre les Business Units, puis de développer des pilotes pour capitaliser sur l'expérience acquise et enfin déployer les bonnes pratiques. « *Nous nous sommes focalisés sur les processus et l'organisation, la mesure des performances et la conduite du changement*, précise Olivier Songeur, *les système d'information relevant de la DSI. La première étape a été de définir un langage commun et de répondre à cette question : pour nous, la*

logistique, qu'est ce que c'est ? » Un groupe composé de directeurs logistiques représentant chacune des cinq Business Unit a été constitué. Il a retenu quatre processus à étudier : la planification, l'approvisionnement, l'entreposage et le transport. La prise de commande est hors périmètre car liée à la vente. « *Il n'y avait alors pas de relation entre la logistique et la vente, pas plus qu'avec le marketing. Les responsables approvisionnements ne travaillaient pas à partir de prévisions mais plutôt selon un niveau de stock constaté visuellement* », commente le coordinateur de projets.

Chaque processus a ensuite été détaillé, puis analysé à travers une grille de criticité (forte ou faible influence sur le niveau de service client et les coûts) et de performance. Le groupe a alors constaté que le processus de pilotage/planification, bien que critique par rapport aux coûts, était peu performant. En revanche, les processus opérationnels (réception, préparation de commande, chargement, livraison), bien qu'ayant peu d'impacts, étaient performants. « *Cette première étape nous a permis de voir où étaient nos Best Practices et celles qui manquaient. Nous avons pu prendre conscience qu'historiquement, nous avons acquis une logistique très réactive avec une bonne maîtrise des processus opérationnels. Mais nous ne savions pas prendre du recul et planifier à moyen/long terme. Une fois ce*



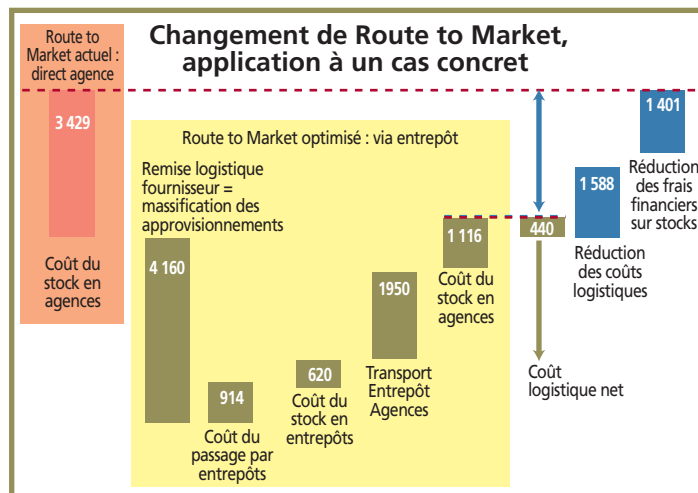
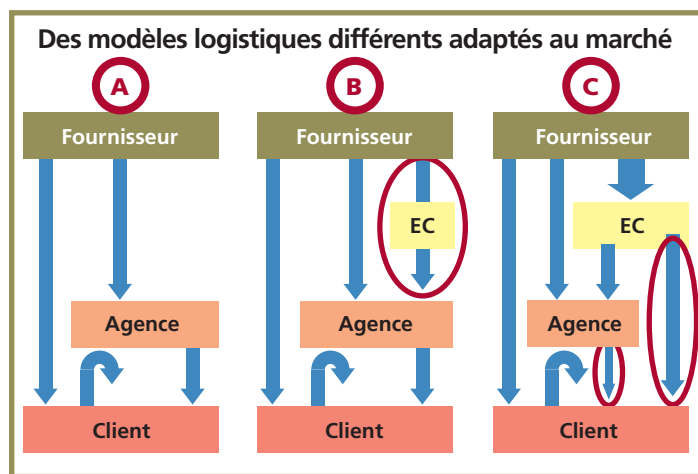
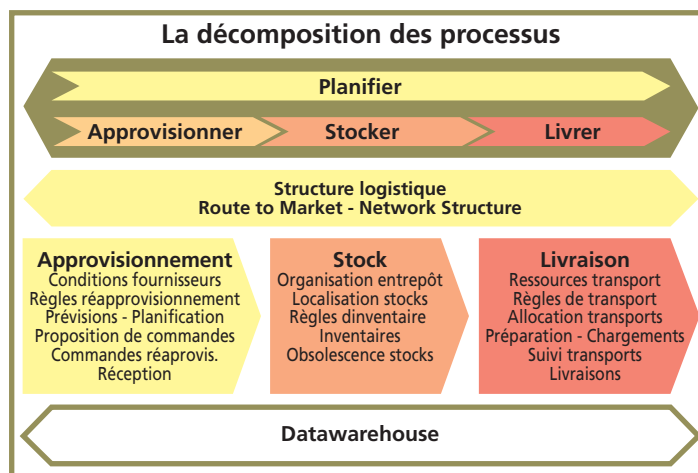
constat effectué, il a fallu faire adhérer les autres responsables à cette vision. »

3 schémas logistiques identifiés

La seconde étape de la réflexion a porté sur le réseau logistique. Compte tenu des diversités de cultures, d'histoires, d'environnement clients, marchés et produits, les modèles logistiques divergent d'une Business Unit à l'autre. Trois principaux ont été identifiés (voir schéma intitulé « Des modèles logistiques différents adaptés au marché »). Dans le premier (exemple du Royaume-Uni), les fournisseurs livrent directement les agences et les clients. Le risque est alors que les fournisseurs vendent les mêmes produits aux concurrents. Dans le second schéma (Point P, Lapeyre), en plus des flux directs et via agence, les produits chers à faible rotation transitent par un entrepôt central avant d'être livrés aux agences. Enfin, dans le troisième modèle (celui de Dahl), les flux transitent par l'entrepôt central sont plus importants et ce dernier peut également livrer les clients en direct. Ce système permet de délester les agences de leurs surfaces de stockage au profit de celles de ventes. La mise en œuvre d'un modèle dans un pays pour une activité donnée dépend des conditions du marché (clients, produits, fournisseurs, concurrence, implantation des agences...)

La logistique comme levier de productivité

Ce travail a jeté les bases de la 3^e étape : celle de la modélisation des coûts logistiques. Des données ont été collectées sur la base de questionnaires. Puis les coûts de chaque segment (transport amont entrepôt central – agence, transport aval agence – client, logistique entrepôt central, logistique agence, valeur du stock...) ont fait l'objet d'une décomposition commune. Un benchmark interne a été entrepris pour éta-



Remarque

Les coûts logistiques en agences existent dans les 2 scénarios et sont considérés comme identiques.

remise à plat du schéma logistique de Point P a alors été lancé. « Nous nous sommes appuyés sur les spécialistes de la modélisation mathématique de Saint-Gobain Recherche », précise Frédéric Brut. Le principe de la démarche a été de recenser les attentes en matière de service du marché et des clients pour déterminer l'offre des agences (disponibilité immédiate => stockage en agence ; délai de 1 à 2 jours => stockage en agence pilote ; délai de 3 à 7 jours : stockage possible en entrepôt ; délai fournisseur => livraison à la

lonner les Business Units entre elles, sachant que les comparaisons sont à effectuer avec prudence car les agences généralistes diffèrent des spécialistes (le coût des robinets étant supérieur à celui de parpaings, par exemple). De même, le coût du transport aval de Dahl est supérieur à celui de Point P de par son modèle. Un benchmark externe a également été réalisé avec d'autres sociétés. « Tout ce travail a permis de cultiver la compétence logistique de la direction générale », indique Olivier Songeur. « Et de faire prendre conscience que la logistique n'est plus la 5^e roue du carrosse, mais bien un levier de productivité », renchérit Frédéric Brut, Business Logistics Manager SGDB.

La meilleure « Route to Market »

Les résultats de ces premiers travaux ont amené ensuite SGDB à s'interroger sur le nombre d'entrepôts optimum : quelle est la route optimale à emprunter pour minimiser les coûts Supply Chain jusqu'aux clients, sans détériorer le taux de service ? Un projet de

demande depuis le fournisseur). Ensuite, l'objectif a été d'intégrer les capacités et les conditions logistiques des fournisseurs ainsi que les caractéristiques des produits pour déterminer le chemin qui minimise les coûts globaux, tout en optimisant les contraintes. Une fois établie la « Route to Market » par couple produit/fournisseur, on peut en déduire le réseau logistique optimal (implantation et capacité des entrepôts nécessaires).

Susciter les demandes

Compte tenu des contraintes services/produits, 13 « Route to Market » ont été conservées sur les 27 combinaisons possibles entre les fournisseurs, les entrepôts, les agences pilotes, les agences de proximité et les clients, avec pour chacun des sites la possibilité de stocker ou de servir de plate-forme de cross-docking. Au niveau de la modélisation des coûts ont été pris en compte :

- ◆ pour le fournisseur : les remises logistiques (gains obtenus par les fournisseurs en termes d'administration des commandes, de préparation et de transport s'il livre un seul entrepôt au lieu de chaque agence) ;

- ◆ pour l'entrepôt : les coûts de manutention (réception, rangement, préparation et chargement), de location des surfaces, de transport jusqu'au niveau suivant de la chaîne et de stocks (frais financiers, démarque) ;

- ◆ pour les agences : les mêmes que pour les entrepôts plus les transferts inter agences.

Cette modélisation a montré l'intérêt de faire doubler les flux transitant par un entrepôt central.

Ce modèle d'optimisation logistique a permis ensuite de déterminer le nombre optimal, la localisation, la taille et les fonctions des entrepôts. « Une fois que nous avons réalisé un pilote sur Point P, nous pouvons le déployer sur d'autres entités, explique Olivier Songeur. L'objectif n'est pas d'opérer un déploiement très organisé et brutal mais de procéder par petites touches. Nous communiquons sur les résultats et ce sont les Business Units qui deviennent demandeuses. » C'est ainsi que d'autres études ont été menées en Espagne, pour la direction sanitaire et chauffage au Royaume-Uni, l'entité carrelage en Pologne...

Un bilan prometteur

« Pour le moment, nous n'avons que des simulations sur le papier et pas de résultats acquis, admet Olivier Songeur. Mais nous avons déjà formalisé le service aux clients. De plus, les gains sur les stocks sont potentiellement énormes (de l'ordre de 20 %). De même, les économies sur les coûts opérationnels peuvent être

estimés à 10 %. » Un autre axe de travail transversal est en cours : l'optimisation des processus, de l'organisation et des systèmes d'information dans les entrepôts centraux, avec des problématiques sous-jacentes d'externalisation. « Aujourd'hui, nous avons surtout des entrepôts en propre, constate Frédéric Brut, mais Lapeyre, Aqua Mondo, l'Espagne et l'Allemagne ont commencé à externaliser. Le but de ce projet est d'identifier les enjeux qu'implique l'externalisation. » Les grands enjeux des prochaines années pour SGBD vont porter sur l'amélioration des processus d'approvisionnement et sur le transport jusqu'aux clients. « Pour le moment des expériences pilotes sont menées en Angleterre et en Allemagne en termes de processus d'approvisionnement mais nous n'avons pas encore de démarche sur laquelle capitaliser. La difficulté vient du nombre de cas à modéliser et de la difficulté à trouver les bons interlocuteurs et la bonne approche. Chez Point P, par exemple 4.000 personnes font des approvisionnements ! » De même, au niveau du transport, SGBD gère 6.000 camions en propre en Europe, dont la planification et le suivi ne sont pas encore optimisés.

Un travail de longue haleine

« La grande diversité des métiers, les pratiques très locales et le nombre (3.700 agences, 6.000 camions...) font que toute modification prend des proportions colossales. Il faut d'énormes efforts de communication et de sensibilisation entre le moment où une idée germe, est appliquée, puis déployée », résume Olivier Songeur. « Avec humilité et abnégation, on finit par y arriver, ajoute Frédéric Brut. Les gens nous appellent directement pour nos compétences et nous faisons évoluer leur maturité logistique. Pour la direction générale, nous sommes un sujet parmi de nombreux autres, mais Jacques Fineschi, Directeur du développement et Philippe Crouzet, DG de SGBD nous ont beaucoup aidés en nous offrant des opportunités de communication à des moments clés pour convaincre les Managers. » Il reste encore à renforcer les compétences logistiques dans certaines Business Units, sachant que tous leurs décideurs ne sont pas aussi conscients de la nécessité de le faire. Des avancées majeures pourraient se produire grâce aux projets transverses de mise en place d'un tableau de bord logistique ou plus vraisemblablement, de développement du chiffre d'affaires grand import. « Nous avons un formidable enjeu : montrer que la logistique contribue au développement du business en étant force de proposition et en favorisant l'import pour les Business Units par des solutions plus pratiques que celles en place », s'enthousiasment nos interlocuteurs. On croise les doigts !

Cathy Polge

