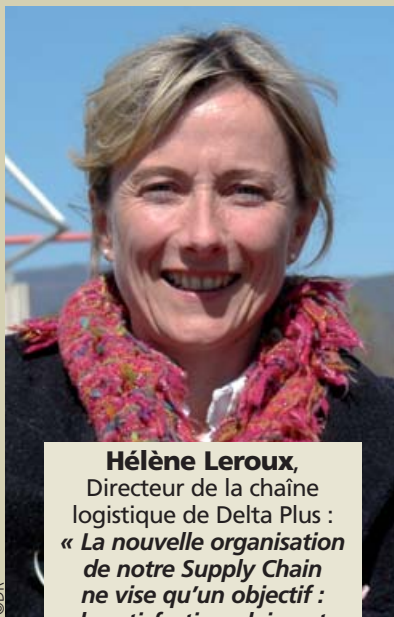




Jacques Benoît,
PDG de Delta Plus :
« On n'a pas d'a priori.
On tâtonne et on construit
un modèle d'après
l'expérience. »

©DR



Hélène Leroux,
Directeur de la chaîne
logistique de Delta Plus :
« La nouvelle organisation
de notre Supply Chain
ne vise qu'un objectif :
la satisfaction pleine et
entière de nos clients. »

©DR



Régis Fildier,
Directeur associé
du cabinet ETM :
« Ce qui est impressionnant
chez Delta Plus, c'est le
Business Model basé très tôt
sur l'import d'Asie. »

©DR

Delta Plus

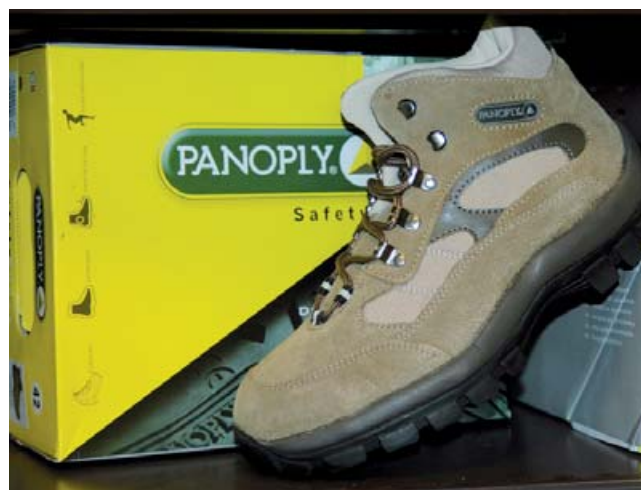
Piloter une Supply Chain mondiale depuis Apt

24

Originaire d'Apt dans le Vaucluse, Jacques Benoît, très attaché à sa belle région, a créé en 1977, aux pieds du mont Ventoux, la société Delta Plus.

En trente ans, ce groupe est devenu un véritable empire international des équipements de protection individuelle. Visionnaire, le PDG a été l'un des premiers à s'approvisionner en Asie et à miser sur une Supply Chain innovante pour conquérir l'Europe, puis le monde.

Que ce soit sur la plaquette de présentation de la société, le catalogue produits ou le journal d'information du groupe Delta Plus, on est d'emblée frappé par l'omniprésence du mot Supply Chain et des schémas s'y rapportant. Intégré à la stratégie du groupe comme support de développement à l'international, le Supply Chain Management est non seulement couramment évoqué par le PDG, Jacques Benoît, mais aussi carrément intégré à l'argu-



©DR



**“Faire des économies
sur nos coûts de transport,
aujourd’hui c’est majeur !
Non ?”**

Caroline V. Directrice logistique

UN PEU D'AIR © PhotoAïte

Réduire significativement les coûts de transport, gagner en productivité, améliorer la visibilité des commandes de bout en bout, qui peut aujourd’hui se passer de logiciels de TMS ? DDS Shipper, DDS Freight : nos clients chargeurs et prestataires sont la meilleure preuve de l’efficacité de nos solutions.

www.ddslogistics.com



Leader des progiciels de transport et de commerce international

mentaire de vente ! En effet, Delta Plus a créé un catalogue produits à double entrée : une pour les produits en provenance de Suzhou, en Chine, où le groupe dispose d'une plate-forme de 7.000 m² et une pour ceux venant de près de Calcutta, en Inde, où il gère un site logistique de 3.000 m². « *Notre plate-forme est proche des sites de production. En accord avec les desiderata client, nous pouvons fournir des containers mixant tous les produits figurant dans ce catalogue. Ces containers peuvent être expédiés à travers le monde et livrés directement au port le plus proche du client* », peut-on lire de part et d'autre du catalogue. Car une des spécificités de Delta Plus, dans le marché très atomisé des équipements de protection individuelle (EPI), est d'offrir une large gamme pour la tête, les mains, le corps et les pieds, sans oublier les anti-chutes, sous les marques Panoply et Venitex. Il fallait donc une logistique adaptée en terme de mixité produits.

Une belle histoire

« *Je ne voulais pas travailler à Paris* », se souvient Jacques Benoît, son diplôme de HEC en poche. Une fois rentré de son service militaire en Afrique, un ami lui parle d'un nouveau marché, celui de la protection individuelle. Intéressé, il part en Italie acheter son premier wagon de bottes et lance sa SARL. Puis, en novembre 1977, il passe 15 jours à Hong Kong et Taïwan pour négocier l'import de ses premiers containers d'Asie. « *Nous avons l'avantage de parler anglais en sortant de HEC* », commente-t-il modestement. En 1980, il s'as-

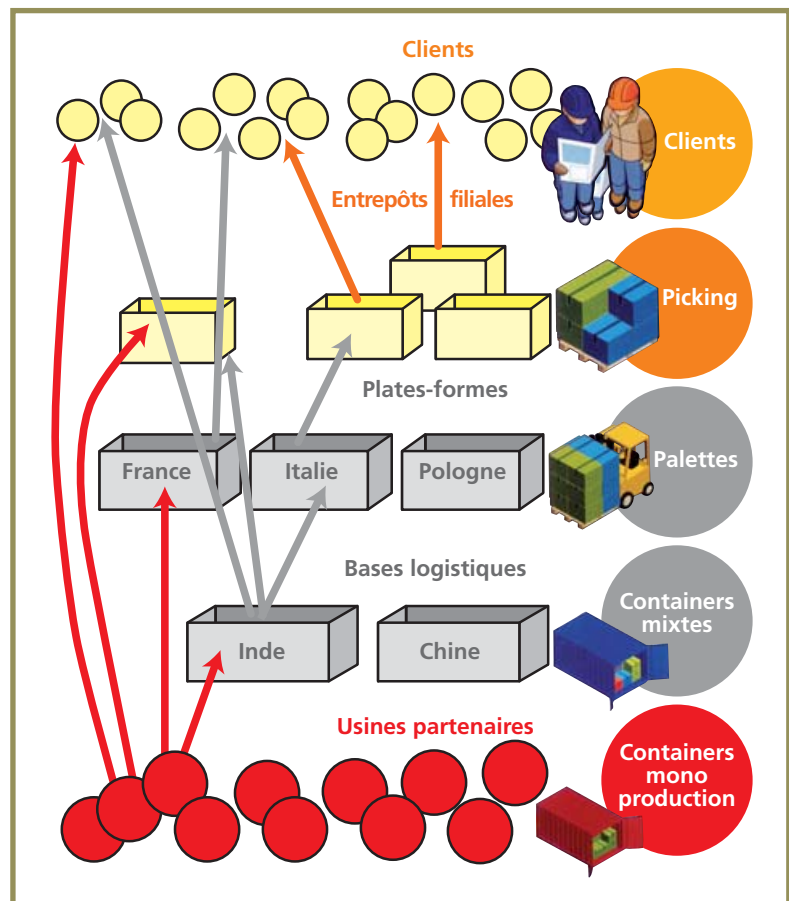
Suite page 26

Delta Plus, un groupe ambitieux

- ◆ 155 M€ de C.A. en 2007 (+ 12 % par rapport à 2006)
- ◆ 225 M€ de C.A. visés d'ici 2010
- ◆ 700 collaborateurs
- ◆ 1.500 articles de protection individuelle, soit 8.000 références
- ◆ 18 filiales de distribution et 7 filiales de fabrication
- ◆ 5 plates-formes logistiques (Chine, Inde, France, Italie et Pologne), soit 44.000 m² de stockage
- ◆ 10.000 clients dans le monde répartis dans 90 pays

Un projet titanesque

L'aventure asiatique de Jacques Benoît a commencé dès 1977 avec l'import des premiers containers. Dix ans plus tard, le PDG crée une société à Hong Kong pour gérer le sourcing, faire du contrôle qualité et consolider des containers complets avec des produits mixtes (gants, casques, chaussures...). Progressivement, la Chine s'ouvre. Des usines s'implantent et obtiennent le droit d'exporter. Delta Plus ferme alors sa filiale de Hong Kong et en ouvre une à Suzhou, à 80 km de Shanghai, en mars 2002. Il se trouve au cœur d'une majorité de fournisseurs, avec l'intention de vendre sur le marché chinois. Deux ans plus tard, il construit une plate-forme logistique de 5.000 m² au même endroit. Puis l'ouverture d'un bureau commercial à Shanghai en mars 2004 renforce sa présence dans l'Empire du Milieu. Fort de son expérience, Jacques Benoît s'associe ensuite avec un Indien et un Italien pour créer un parc industriel sur 10 ha. Y sont entamés la construction d'une usine de 12.000 m², une plate-forme logistique de même surface, ainsi qu'un dortoir pour 600 personnes et un restaurant d'entreprise capable de fournir 2.000 repas par jour (pour tous les gens de la zone). « *Nous voulons aider les entreprises françaises à s'implanter en Chine* », explique Jacques Benoît, qui n'est décidément pas à cours d'idées avant-gardistes et de capacité à les mettre en œuvre.



L'entrepôt d'Apt gagne 5.000 m²



Christophe Ducornetz,
Responsable
opérationnel chez
Delta Plus

Les cinq premiers quais de l'entrepôt d'Apt réceptionnent en moyenne 6 containers 20 EVP par jour (et jusqu'au double en saison, de juillet à février). Les marchandises arrivent en vrac, à 95 % d'Asie (plate-forme d'Inde ou de Chine). Munis de leur « Bible du par combien », les réceptionnaires disposent sur le sol le nombre de palettes nécessaire au dépotage du container dont les colis sont déchargés sur un « transpal Caljan Rite Hite de 5 tonnes ». Ils constituent manuellement des palettes mono références qui seront rangées par le module WMS Minos d'Ordirope au plus près du picking.

« Nous projetons de flasher les produits en Chine sur la base de nouveaux codes barres apposés à 80 % par les fournisseurs. Ainsi pourra-t-on créditer les stocks à chaque flash », explique Christophe Ducornetz, Responsable opérationnel chez Delta Plus. D'ici septembre 2008, le scanning doit arriver également à Apt. Quatre niveaux de contrôle qualité sont effectués, en fonction du degré de risque. Une équipe de nuit, montée il y a trois ans, se charge notamment des expéditions vers l'Espagne (2 camions quotidiens). Apt ravitaille 14 filiales à l'étranger, dont l'Italie et la Pologne, deux fois par semaine et la Belgique et la Grèce (une fois). Pour le moment, le flashage est testé à l'expédition, à commencer par les colis emportés par Calberson.

L'extension de 5.000 m² va permettre de stocker à part les références nécessitant un prélèvement au détail, qui tend à se développer et d'éviter de mixer les flux, ce qui devrait apporter des gains de productivité. Le passage au temps réel grâce au flashage devrait aussi fiabiliser les réapprovisionnements picking en évitant de devoir les anticiper 12 heures à l'avance. Christophe Ducornetz est par ailleurs très satisfait de Minos d'Ordirope, implanté depuis 10 ans, qui pilote chaque entrepôt et plus récemment,

procure une vision multi sites avec la possibilité d'opérer des transferts inter sites. « J'arrive à travailler d'ici sur les entrepôts d'Italie et de Pologne », illustre-t-il.



Suite de la page 25

société pour monter Sicurex en Italie et cinq ans plus tard, s'installe en Espagne pour des raisons logistiques, le schéma étant alors d'avoir un entrepôt par pays. Mais de nombreux impayés posent souci dans la péninsule ibérique en 1992/1993, et l'infrastructure espagnole s'avère surdimensionnée, si bien qu'elle est fermée en 1996. L'Espagne étant désormais livrée depuis la France. « Nous avons perdu quelques clients mais l'activité est repartie ensuite », déclare le PDG. L'implantation au Portugal, où aucune société ne proposait d'offre globale, a lieu quelques années plus tard. Puis le groupe fonde une filiale au Royaume-Uni, jusqu'à en avoir 18 aujourd'hui. Pour financer sa croissance, Delta Plus s'ouvre à des Capital Riskers en 1991, puis s'introduit en bourse en 1999. « C'est très structurant, admet Jacques Benoît, mais cela nous a rendu plus efficaces. »

Un avantage concurrentiel

« Nous sommes les seuls à pouvoir livrer une gamme complète dans le monde, se félicite Jacques Benoît, c'est un avantage à transformer. » Delta Plus vend essentiellement à des distributeurs qui jouent le rôle d'intermédiaire en apportant un service de proximité à leurs clients locaux. Et s'ils veulent proposer l'ensemble des gammes et des tailles (ex : du 39 au 47), ils ne sont pas prêts pour autant à porter l'ensemble des stocks que cela pourrait

Les colis sont déchargés un par un puis collectés sur le tapis roulant par les préparateurs qui constituent des palettes mono références. Cette opération peut prendre de 30 minutes à 2 heures.

supposer. D'où la nécessité pour Delta Plus de les approvisionner régulièrement. Le spécialiste EPI s'adresse principalement au BtoB (Fourniture industrielle, Coopératives agricoles, Quincaillers, Bricolage, Fourniture de bureau...) mais aussi au BtoC à travers des enseignes comme Leroy Merlin (son principal client en Europe), Métro, Mr Bricolage, Point P, etc. Cette dernière activité connaissant un fort développement. « Des grands comptes de la restauration, de l'aéronautique ou du bâtiment voudraient travailler avec nous directement depuis l'Asie, révèle le PDG. Nous accepterons lorsque nous n'avons pas de distributeur mais passerons par eux où il existent », explique-t-il.

Un schéma logistique en cours d'évolution

Delta Plus dessert l'Europe (Ouest, Nord, Centre et Sud), l'Afrique et l'Asie, via ses filiales ou des partenaires. Son principal

Suite page 28



Des prévisions et des approvisionnements centralisés avec FuturMaster



Sylvain Lachkar,
Prévisionniste chez
Delta Plus

« 40 % du C.A. du groupe est géré avec le logiciel. L'objectif est d'atteindre 90 à 95 % », indique Sylvain Lachkar, Prévisionniste chez Delta Plus qui a commencé par les gammes qui représentent un fort volume et donc un important chiffre d'affaires (vêtements et chaussures). Le groupe a en effet acquis les modules prévisions et gestion des stocks & approvisionnements de l'éditeur Futurmaster, dont l'offre respectait le budget et était implantée chez de gros clients. En relation avec les commerciaux et les chefs de produits, les deux prévisionnistes (dont un à plein temps) élaborent des prévisions mensuelles, par modèle et par filiale, sur un horizon de 2 ans dont 12 mois plus détaillés. Les chefs de produits sont responsables de leur portefeuille et doivent arrêter des références avant d'en créer de nouvelles. La répartition coloris/ taille s'effectue selon les taux de répartitions déduits de l'historique des ventes. Les prévisions de ventes alimentent le module Supply pour le calcul des besoins d'approvisionnement et de fabrication en central. Le logiciel intègre les nombreux paramètres fournisseurs et permet d'anticiper les besoins pour constituer des containers complets. « Nous faisons beaucoup confiance au logiciel pour les propositions d'approvisionnement. Chaque fois que nous intégrons un nouveau fournisseur, c'est une même personne qui gère les nouveaux paramètres par rapport aux données des approvisionneurs. Et pendant deux à trois mois, nous utilisons les deux systèmes en parallèle et analysons les écarts. Il faut trois mois pour qu'un lancement soit opérationnel », explique Sylvain Lachkar. Et Régis Fildier d'ajouter : « Depuis six/huit mois, l'appropriation de l'outil de prévisions de ventes est effective. Ce processus est à présent une composante fondamentale de l'offre. Elle va devenir un facteur distinctif sur lequel on va mettre l'accent. »



Suite de la page 27

marché reste la France avec 37,8 % du chiffre d'affaires réalisé, contre 55,5 % pour l'Europe et 6,7 % pour le reste du monde. Les usines en propre et partenaires (90 fournisseurs) fabriquent les 1.500 types de produits différents qui empruntent divers circuits logistiques (voir schéma page 25). Les deux plates-formes de Chine et d'Inde peuvent consolider des containers mono sources pour les mixer, puis les livrer directement aux clients ou aux trois plates-formes logistiques européennes. Ces dernières se situent :

- ◆ à Apt, en France : 15.000 m² pour desservir l'Europe de l'Ouest
- ◆ à côté de Vicenza, en Italie : 12.000 m² pour alimenter le Sud-Est de l'Europe
- ◆ à proximité de Katowice, en Pologne : 5.000 m² pour approvisionner le Nord-Est de l'Europe. Ces trois plates-formes européennes peuvent elles-mêmes livrer les clients en direct ou via les huit entrepôts des filiales du groupe. « *La fonction logistique et approvisionnement doit être transversale et de la responsabilité du groupe, estime Jacques Benoît. C'est à nous de faire les arbitrages de stocks tandis que les pays se spécialisent davantage sur la fonction commerciale.* » Si bien que la suite logique serait de supprimer progressivement les dépôts intermédiaires

Une Supply Chain musclée

- ◆ 20 fournisseurs principaux
- ◆ 2 bases logistique export (Suzhou en Chine et Calcutta en Inde)
- ◆ 3 plates-formes européennes en France, Italie et Pologne
- ◆ 8 entrepôts dans les filiales
- ◆ Plus de 100 collaborateurs dédiés dont 70 en France

pour ne conserver des plates-formes que sur la France, l'Italie, la Pologne et le Royaume Uni (dont les clients ne peuvent être livrés en direct depuis l'Asie).

Des systèmes d'information cohérents

« *Trois mois pour livrer une filiale directement à partir de l'usine de production, six semaines à partir de l'une de nos plates-formes asiatiques, quinze jours de notre plate-forme de France : nous avons considérablement réduit nos délais d'approvisionnement,* souligne Hélène Leroux, Directeur de la chaîne logistique de Delta Plus. *Selon les demandes de nos clients, toutes les solutions sont désormais possibles, y compris de gérer les formalités de dédouanement au départ et à l'arrivée des produits* », poursuit-elle. Avec l'aide de Régis Fildier, Directeur associé du cabinet ETM (Executive Transition Management), les actions d'amélioration de la Supply Chain menées par cette ingénieur chimiste qui a fait ses classes chez Colgate, sont nombreuses. Ainsi, au niveau des systèmes d'information, le logiciel de prévisions de ventes de Futurmaster a été mis en place dans les filiales. Ces prévisions alimentent un calcul des besoins et des approvisionnements géré en central également sur un module de FuturMaster (voir encadré page 27). Au niveau de l'ERP, c'est Minos d'Ordirope qui a été choisi et déployé sur tous les sites, ce qui permet de mettre en œuvre plus rapidement les nouveaux sites mais surtout, de visualiser les stocks et les activités de chaque site en central. « *La cohérence des systèmes d'information donne une vision globale des stocks et des flux multi sites* », précise Régis Fildier, en considérant ce point comme une force de Delta Plus. Par ailleurs, l'installation de systèmes de radiofréquence et de scannage des colis a débuté en Chine et en France pour répondre aux obligations de traçabilité et faciliter la gestion en entrepôt par le passage au temps réel. « *Nous poursuivons l'optimisation de notre Supply Chain avec toujours le même objectif : plus de services et moins de délais pour nos clients* », conclut Hélène Leroux. Somme toute un objectif des plus louables !



©DR

Cathy Polge