

SENOBLE

Une centralisation réussie à Villeroy

En novembre 2008, Senoble inaugure officiellement une extension de 6.000 m² sur sa plate-forme de distribution de Villeroy, dans l'Yonne, livrée trois ans plus tôt. Véritable vitrine technologique de 26.000 m², la plate-forme centralise désormais l'ensemble de la logistique du groupe (y compris pour l'export) au barycentre des unités de production françaises. Elle expédie 550.000 tonnes de produits frais par an.

D'ailleurs, Senoble propose à présent à d'autres industriels de profiter de son savoir-faire logistique et transport en froid positif via sa nouvelle filiale Iris Logistique. Mais tout officiel qu'il soit, ce bref résumé ne laisse pas du tout augurer des difficultés que le groupe a rencontrées en 2006 pour en arriver finalement à ce résultat, ni des enseignements qu'il en a tirés. Retour sur un « crash » qui finit bien.

32

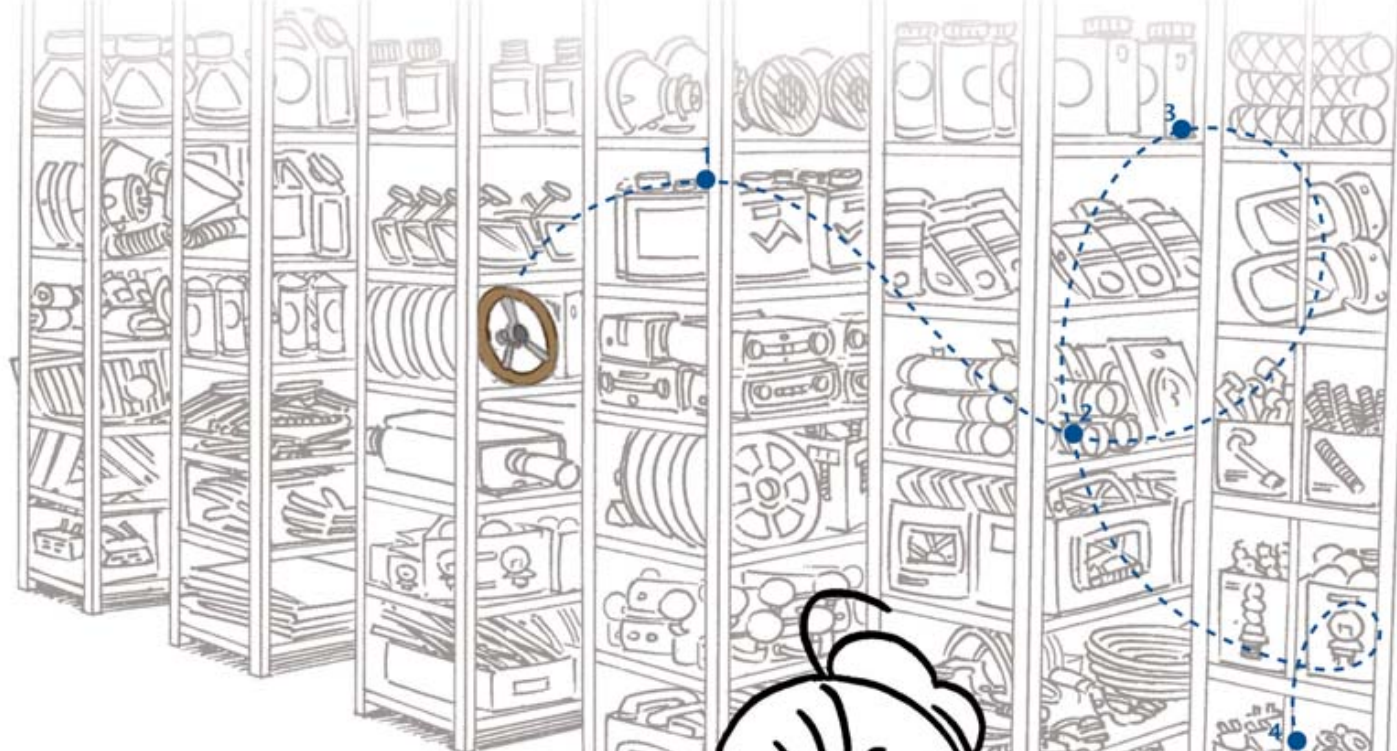
Lorsque Senoble envisage dès 2002 de construire un entrepôt central à Villeroy, avec un magasin grande hauteur et des processus de réception et de stockage automatiques, les produits pour les clients français sont stockés sur l'un de ses principaux sites industriels à Jouy (à 15 km de Villeroy), et ceux destinés à l'export sont traités dans de multiples entrepôts de débord. Il est alors prévu de mettre en œuvre à Villeroy les techniques qui fonctionnent sur Jouy, à savoir un picking classique en Z (le cariste prend les produits de chaque côté, son chariot étant au milieu de l'allée), dans des allées étroites (3,40 m), monodirectionnelles et monoclientes (c'est-à-dire ne concernant les produits en marque distributeur que d'une seule enseigne). Le dimensionnement du site découle directement de ces choix : il comptera six quais de réception, avec un convoyeur d'entrée unique, un magasin grande hauteur entièrement automatisé de 6.000 m² (22.800 emplacements, sur 10 allées de stockage et 10 niveaux), une zone de 12.000 m² de picking et 20 quais d'expédition. En parallèle, la migration de l'activité logistique de Jouy vers

Villeroy s'accompagnera d'une migration informatique du WMS, de la version Gold PMS (installée en 2002) à Gold LSP de l'éditeur Aldata.

Un effet de prise en masse

Le bâtiment est livré par Elcimai Réalisations en septembre 2005, puis Senoble y installe les équipements. Le transfert des activités de





Optimiser vos entrepôts, c'est si simple avec Reflex !



- 1 Reflex est le **progiciel de gestion des entrepôts** de référence auprès des logisticiens, pour ses performances et sa souplesse.
- 2 Reflex se décline aujourd'hui dans différentes versions spécifiquement **adaptées à votre métier ou secteur d'activité** : pièces de rechange, textile, prestataires, distributeurs, industriels du jouet, de l'agroalimentaire, de la pharmacie, des matières dangereuses, etc.
- 3 Reflex exploite les technologies nouvelles qui facilitent ou révolutionnent les processus de gestion des flux : **technologie vocale, RFID, Internet**, etc.
- 4 Reflex garantit une **traçabilité totale** des unités logistiques conforme aux standards GS1.
- 5 La solution Reflex est disponible en Client/Serveur, Windows et UNIX, sur IBM iSeries et en architecture Web client léger. Reflex est également commercialisé en mode **ASP**.



www.reflex-logistics.com

mailto:informations@hardis.fr
Tél. 04 76 70 80 50

Jouy est effectué par étapes. Le week-end des 29 et 30 avril 2006, les derniers stocks quittent Jouy. 40 % du personnel logistique qui travaillait encore sur Jouy est transféré en une seule fois sur Villeroy, après avoir reçu pendant quelques mois une formation théorique à la nouvelle version du WMS. Et là, mauvaise surprise : entre le 2 et le 5 mai, l'entrepôt de Villeroy devient totalement saturé. « *La capacité constatée sur 24 heures consécutives était de 170.000 colis et 1.000 palettes complètes alors que nous devons traiter 230.000 colis et 2.200 palettes complètes* », se souvient David Brissard, l'actuel Directeur du site, mais qui à l'époque venait à peine d'intégrer l'équipe logistique de Senoble. « *Passé le point de saturation, on a eu un effet de prise en masse : plus on ajoutait de personnel et plus la production baissait* ». Le lendemain, la direction décide de revenir en arrière, en transférant provisoirement une partie des flux vers Jouy.

Le contexte avait changé depuis 2002

Malgré ce « crash » plutôt déstabilisant, personne ne cède au découragement. David Brissard met rapidement en place une cellule de crise à laquelle participent activement Jean-Paul Sténac (Metis Consulting) et Robert Husset (Directeur des solutions logistiques chez Aldata). Il s'agit de tout remettre à plat et d'analyser au plus vite les causes de cet échec. Conclusion de ces travaux : même si tout avait été pensé en respectant les méthodes standards, qui avaient fait leurs preuves ailleurs, il apparaissait que l'activité de préparation de commandes de Villeroy était, malgré les appa-



David Brissard, Directeur de Gatilog : « *La capacité constatée sur 24 heures consécutives était de 170.000 colis et 1.000 palettes complètes alors que nous devons traiter 230.000 colis et 2.200 palettes complètes* ».

©Senoble

rences, très différente de celle de l'entrepôt de Jouy. Ce dernier se concentrait sur les principaux clients français, avec un picking à faible rotation. « *En rapatriant toutes les références sur Villeroy, nous rassemblions les faibles et les fortes rotations dans le même entrepôt* », note David Brissard. Le contexte avait changé, mais la stratégie retenue pour Villeroy s'appuyait sur une étude réalisée en 2002 et non réactualisée en cours de route. Or, entre 2002 et 2005, les flux s'étaient radicalement modifiés. A une stratégie de flux stockés (des livraisons de palettes complètes trois fois par semaine), beaucoup de clients de Senoble (en l'occurrence les enseignes de la grande distribution) recouraient de plus en plus aux flux tendus, ce qui requiert beaucoup plus d'assortiments en picking. Et cette tendance se poursuit depuis puisque le taux de palettes complètes, qui était de 55 % en 2002, est passé à 40 % en 2006, et qu'il se situe aujourd'hui aux alentours de 35 % (soit quand même 2.800 palettes complètes expédiées par jour).

Des spécificités liées à l'activité de Senoble

Résultat, le modèle des allées étroites, monoclientes, n'était pas pertinent pour traiter des volumes nettement plus importants qu'à Jouy : 25.000 à 30.000 colis/heure. D'autant que Villeroy doit traiter des flux tendus aussi bien en réception qu'en expédition. En amont, comme il n'y a pas de dépôt usine, tout camion qui se présente doit être réceptionné (une noria de camions fait la navette entre les sites de Jouy et Villeroy), et en aval, il faut respecter des contrats horaires très précis. Impossible de lisser l'activité en traitant un batch de commandes la veille, les délais de traitement pouvant être très courts, parfois inférieurs à une heure et demie, et la ponctualité d'expédition de ces produits frais étant impérative. « *On peut avoir des commandes exceptionnelles en milieu d'après-midi dont on n'était pas au courant le matin même* », fait remarquer David Brissard. Sans oublier la particularité liée à la forte activité MDD de Senoble (les Marques Distributeurs représentent près de 80 % de l'activité du groupe). Pour une référence MDD, le picking n'est pas étalé dans la journée, mais peut être au contraire extrêmement élevé dans des pics horaires très courts, ce qui augmente les risques de saturation dans les allées. Pour cou-



©Senoble

Iris Logistique, un industriel qui fait de la logistique

« Dès 2007, nous avons décidé de faire profiter certains industriels de notre expertise logistique », déclare Alain Perez, devenu Président d'Iris Logistique après avoir été pendant 28 ans Directeur financier de Senoble. Cette nouvelle holding détenue à 82 % par Senoble regroupe d'une part les activités transport du groupe (société STS, 55 véhicules en flotte propre, 75 conducteurs) et d'autre part la logistique, via sa filiale Gatilog, qui exploite la plate-forme logistique de Villeroy (300 salariés). Sans chercher la concurrence frontale avec STEF-TFE (qui assure tout de même 20 % des transports du groupe), Iris Logistique se présente comme une alternative, avec une prestation complète pour des produits stockés à des températures comprises entre 0 et 6° C maximum (stockage, préparation, expédition, transport), mutualisée avec ses propres processus bien rodés d'expédition vers la grande distribution (pour le compte de Senoble). Iris compte déjà une dizaine de clients dont le chocolatier Gü ou la société Michel et Augustin, ce qui représente déjà 10 % de l'activité de Villeroy.



Alain Perez, Président d'Iris Logistique

deux adresses de picking, pour répartir alternativement les préparateurs. Toujours dans le but de lisser la présence de personnel dans les mêmes endroits, l'idée d'allées mono client est abandonnée : chaque allée de picking concerne en moyenne quatre clients, à horaires de préparation distincts. Par ailleurs, Senoble décide de mettre en place un système vocal à la fois pour gérer le réapprovisionnement et la préparation de commandes : en partenariat avec Aldata, 72 terminaux Talkman de Vocollect sont déployés par Nomadvance de mars à octobre 2007, avec une réduction spectaculaire de 40 % du taux d'erreur.

Pousser les murs

Pour avoir des allées larges et un double picking par référence, il faut pousser les murs : d'où la construction, commandée à Elcimai, d'une extension picking de 4.800 m². La place ainsi gagnée apporte quatre nouvelles zones tampons de 600 palettes au sol, pour éviter de rendre les processus interdépendants les uns des autres. C'est le logiciel Gold qui gère les mouvements de palettes entre ces zones tampons et les quais d'expédition. La zone de réception est également agrandie de 1.600 m², avec l'ajout d'un système de contrôle automatique des charges et de gestion des destinations palettes. Au total, il aura fallu deux ans pour lancer la construction des

nouveaux bâtiments, remettre à plat l'organisation (l'implication et la motivation des équipes a grandement contribué au succès du projet), les implantations des allées et des convoyeurs. Les derniers transferts de marchandises depuis l'entrepôt de Jouy ont lieu le 9 juin 2008. Mais cette fois, le résultat est à la hauteur des attentes. L'outil peut désormais traiter des pointes de 250.000 colis par jour. « Chez Senoble, il y avait un savoir faire industriel dans

les relations avec la grande distribution, on y a ajouté le savoir-faire logistique », se félicite David Brissard, désormais Directeur de Gatilog (voir encadré). Avec un petit plus : la faculté de se remettre en cause, sans tabous. « Tout ce qui ne me tue pas me rend plus fort », disait Nietzsche...

Jean-Luc Rognon

ronner le tout, beaucoup de flux ont des contrats dates très stricts, et peuvent même imposer de faire des picking « multi DLC » pour une même référence.

Aérer le picking

C'est donc la méthode de picking choisie qui est considérée comme la principale cause du problème de saturation, la mécanisation ayant ensuite contribué à renforcer l'effet de prise en masse, car les palettes sortaient dans des zones déjà saturées. Autre facteur aggravant : le personnel n'avait été formé au nouveau WMS que de manière théorique, ce qui était déstabilisant dans cette situation de crise. En cinq ou six mois, le plan de modification de Villeroy prend forme. Il s'agit avant tout d'aérer, de fluidifier la préparation de commandes en élargissant les allées, qui passent de 3,40 m à 4,60 m. Le picking en Z laisse la place au picking en U : les caristes peuvent ainsi circuler dans les deux sens, avec un espace supplémentaire pour passer au milieu ou faire des marches arrières pour optimiser le colisage (à la demande du WMS, qui tient compte de la fragilité des produits). Les références ont



©Senoble