



Michel Abitbol,
Directeur général de
Daco France.



Antoine Vinot,
Responsable adjoint
production et méthodes,
Daco France.



Benoît Quantin,
Senior
Consultant
chez Valtech
Axelboss.

DACO France

Faire plus dans les mêmes locaux

Fournisseur de fruits secs à la grande distribution, Daco France connaît une forte croissance. Elle a fait appel au Cabinet Valtech Axelboss pour envisager toutes les pistes lui permettant de produire davantage dans le respect des certifications qualité et du taux de service clients, tout en conservant son site à Antony et le personnel qui lui est attaché.

Société familiale fondée par Joseph Abitbol en 1974, Daco France est spécialisée dans la fourniture de fruits secs à la grande distribution sous sa marque propre Daco Bello ou à marque distributeur (MDD). Depuis deux ans, les deux frères Michel et Alain Abitbol ont repris les rênes de la société, qui réalise un chiffre d'affaires de 40 M€ et compte 70 salariés. En plus de fruits secs vendus toute l'année en barquettes thermoformées ou en sachets, Daco France distribue des corbeilles à Noël. Cette activité manuelle l'amène à embaucher quelque 250 saisonniers sur le dernier trimestre. Daco France importe du monde entier plusieurs centaines de tonnes de



fruits secs et exotiques par an : des bananes séchées d'Amérique du Sud, des amandes d'Amérique du Nord, certains raisins d'Afrique du Sud, des noix de cajou d'Asie, des figues, dates, raisins et abricots séchés de Turquie et du Maghreb, des graines de sésame, lin, pavot d'Europe, etc. Référencés dans les principales enseignes de la grande distribution, ses produits ont la particularité d'être positionnés au rayon fruits et légumes (et non épicerie), d'où des contraintes de livraisons identiques à celles des produits frais en terme de délai (commande en jour A pour livraison en B, voire C) et de température (à moins de 15°C en transport et en stockage).

Pour ma livraison, je veux avoir le choix...



Au bureau ?

Chez moi ?

...en point **Top Relais**

le nouveau service de livraison du e-commerce



En e-commerce, la qualité de la livraison est un élément majeur de la satisfaction des clients

Le particulier qui achète sur internet est trop actif pour attendre une livraison à son domicile.

FRANCE EXPRESS permet déjà à ses clients e-marchands d'offrir à leurs internautes, une livraison à domicile de qualité. En créant **Top Relais**, **FRANCE EXPRESS** permet désormais à l'internaute de recevoir sa commande dans l'un des 3100 points Top Relais en France.

Un dispositif performant et souple :

- Toute la France livrée le lendemain matin avant midi, samedi matin compris dont 16 000 communes avant 10h.
- Points **Top Relais** : ouvert de 7/7h30 à 19h30/20h du lundi au samedi et la moitié d'entre eux le dimanche.
- Pré information du départ de la marchandise adressée par e-mail aux destinataires.
- Suivi et preuve de livraison disponible en temps réel sur internet.
- Alerte de l'arrivée de la marchandise au point **Top Relais** par e-mail ou sms.



Le choix de l'externalisation logistique

« Voilà plus de 35 ans que notre entreprise est entièrement tournée vers la fourniture de fruits secs à la grande distribution, commence Michel Abitbol, Directeur général de Daco France. Nous sommes parvenus à traiter des commandes en grande quantité et en flux tendu en massifiant notre logistique : nous ne desservons que les bases logistiques de nos clients. » Les volumes expédiés ont doublé en cinq ans, il a donc fallu revoir les surfaces disponibles sur le site d'Antony (92) pour les affecter au mieux en fonction des besoins de production et de logistique. « Nous avons connu deux étapes par rapport au schéma de croissance de l'entreprise, poursuit le DG. Dans un premier temps, il y a cinq ans, nous avons externalisé le stockage des produits finis chez Christian Salvesen, à présent dans le giron de Norbert Dentressangle, pour répondre à la croissance des volumes commandés dans le respect des taux de services clients. Dans un second temps, il y a deux ans, nous avons aussi externalisé le stockage des matières premières pour restituer des surfaces disponibles à la production. » Norbert Dentressangle dispose en effet d'un entrepôt de 7.000 m² à Wissous (91), où sont stockés en masse les produits, la préparation de commandes étant effectuée par du personnel de Daco France. L'entrepôt reçoit les matières premières et emballages (sachets, barquettes, etc.) ainsi que les produits finis en palettes complètes, un transporteur indépendant assurant la navette avec le site de production d'Antony à raison de trois allers/retours en basse saison et de cinq en haute saison. Il se charge d'expédier les produits aux entrepôts distributeurs.

Le recours à une aide extérieure

Au premier trimestre 2008, Daco France a besoin de réorganiser sa production. « Nous avons acheté une nouvelle machine R535 pour augmenter notre capacité de production. Mais comme elle était plus longue que la précédente, nous devons réorganiser complète-

ment l'atelier ainsi que le magasin », relate Antoine Vinot, Responsable adjoint production et méthodes, Daco France. Décision est alors prise de réorganiser les flux du site d'Antony, qui ne dispose pas de foncier pour s'étendre sur l'extérieur. « Nous avons alors constaté que si nous avions les équipes suffisantes pour faire tourner l'usine, nous avions besoin d'un avis extérieur pour sortir de notre activité quotidienne », indique Antoine Vinot. Daco France fait alors appel au Cabinet Valtech Axelboss pour l'accompagner dans sa réflexion d'amélioration des flux de production et logistiques. « L'idée était de profiter de la basse saison pour mettre en place rapidement une réorganisation et faire progresser l'entreprise dans ses pratiques », précise le Responsable adjoint production et méthodes.



« Nous avons fixé trois axes, ajoute Michel Abitbol. Il s'agissait de garantir le service aux clients, de pérenniser et d'augmenter les capacités de production, le tout dans un contexte de certification qualité. » Daco France est en effet en cours de certification IFS.

De nombreuses préconisations

Une équipe de projet est alors nommée. Elle est composée de M. Millamon, Responsable production et logistique, d'Antoine Vinot, son Adjoint et Responsable de projet, d'un Responsable planning, d'un Responsable achats et d'un Responsable qualité côté Daco France. Elle est complétée par Benoît Quantin, Senior Consultant et Antoine Deloffre, Consultant, côté Valtech Axelboss. En étroite collaboration avec Antoine Vinot,

Antoine Deloffre se charge de collecter les données et de les mettre en forme. « Comme système d'information, nous avons installé en 2004 l'ERP de Generix avec une Base de données Oracle. Les données étaient donc disponibles. Il restait à les mettre en forme et à émettre des idées d'orientation, afin qu'elles puissent être validées et/ou réorientées par la direction », commente Antoine Vinot. Un document de synthèse est élaboré en juin 2008 avec des recommandations à court, moyen et long terme en fonction de divers scénarios de croissance prévisionnels. En termes de projets de gestion industrielle, il étudie diverses pistes d'améliorations au niveau de l'optimisation de la planification (ex : instauration d'un PIC/PDP), l'introduction du Lean Manufacturing, la réorganisation de l'activité corbeilles et des investissements en automatisation. Par exemple, la création d'une zone de décartonnage dissociée des zones de production, plus compatible avec les règles IFS, est préconisée. Mais pour le moment, elle n'a pas encore été réalisée car elle requiert un investissement de 200.000 euros et ferait perdre des capacités de stockage.



28

Quelques réalisations

« Le schéma directeur de l'ensemble de l'implantation des surfaces a été élaboré en avril/mai 2008, indique Benoît Quantin. Les premiers travaux ont pu commencer pendant l'été. » Concrètement, la machine Multivac 5 a été reculée, mais les autres sont restées en place. Quelques aménagements ont été effectués au niveau du bâtiment pour accueillir la nouvelle ligne et une ensacheuse a été déplacée.

Sur le plan logistique, l'externalisation des fonds de corbeille a été envisagée. Ainsi, depuis fin 2008, le site de Wissous étant saturé en haute saison, Daco France fait appel à un autre prestataire, Le groupe Citra, situé près de St Quentin (02), pour stocker et préparer ses corbeilles. La société de copacking y appose en effet un fond alimentaire afin que les fruits secs affleurent, puis les livre à Antony, à raison d'une navette par jour.

« L'étude a analysé beaucoup de pistes et émis de nombreuses recommandations, qui n'ont pas toute abouti, admet Antoine Vinot. Nous avons encore beaucoup d'inconnues

par rapport à l'étude, analyse le Responsable de projet. Nous avons desancements de gammes en cours, des achats de machines en cours... Nous allons finir les aménagements en septembre/octobre et en tirer les profits et les conséquences. Nous pourrions relancer des projets en 2010 ». Pour instaurer une nouvelle répartition des responsabilités entre la Supply Chain et la production, le cabinet de conseil a également recommandé de recruter un Responsable Supply Chain. Sa mission serait notamment de piloter les prestataires avec plus de professionnalisme et de mieux négocier les tarifs dans le respect des aspects qualité (température dirigée pour les matières premières, caler la fréquence des navettes en fonction de la production...). La reprise des projets, comme l'instauration du Lean et du PIC/PDP, pourrait dépendre de cette création de poste...

La logistique, partie intégrante de la stratégie d'entreprise

« Les consultants de Valtech Axelboss avaient une bonne approche du terrain. Pour un investissement minime, nous avons gagné en souplesse de fonctionnement, augmenté notre capacité de production et variabilisé les coûts par l'externalisation, tout en tâchant de répondre aux besoins de certification ISO et IFS », observe Michel Abitbol. Sa principale préoccupation reste d'assurer un service continu et sans faille tant en terme de fabrication que de logistique pour satisfaire les desiderata de la grande distribution. Sa volonté est aussi de maintenir ses équipes, qui ont de l'ancienneté, sur place à Antony. « Nous avons encore du mou par rapport à la production automatisée, car nous ne fonctionnons qu'en une équipe. Nous en avons moins en manuel, mais nous avons fait des gains en place et en surface », positive le DG. Par ailleurs, le contrat avec Norbert Dentressangle s'achevant en 2010, il s'interroge sur le bien fondé pour une PME d'externaliser sa logistique à 100 % avec les surcoûts supposés. « Notre souci est de maîtriser notre prestation logistique car elle fait partie de notre stratégie d'entreprise. Pour une PME de notre taille, l'externalisation n'est pas la seule solution. Nous pouvons aussi envisager de gérer des actifs dans une perspective patrimoniale. » A étudier...

Cathy Polge