



**Laurent Jamier**  
avec l'équipe logistique  
et prévision.

# MERALLIANCE met le cap sur la mutualisation

36

Le spécialiste breton du saumon fumé Meralliance est entré dans une démarche d'amélioration continue de sa Supply Chain. Après avoir spécialisé ses sites de fabrication, ouvert une usine en Pologne et centralisé ses flux logistiques sur sa plate-forme de Landivisiau, il renouvelle son système d'information. Prochaine étape : la mutualisation du transport, puis du stockage et du picking avec d'autres sociétés.

**D**ans le cadre de sa stratégie d'entreprise, le producteur breton de saumon fumé Meralliance optimise sa chaîne logistique par étape « Jusqu'en 2000, nous étions un industriel sous-traitant pour les MDD, souligne Laurent Jamier, Directeur Supply Chain de Meralliance, avec des investissements industriels et dans le système qualité. A partir de 2001, nous sommes devenus des prestataires au service des distributeurs : pour un service juste à temps, transparent et offrant la traçabilité des produits ; les inves-

## Meralliance en bref

- ◆ CA 2008 : 80 M€
- ◆ Ventes 2008 : 4.524 t.
- ◆ 3<sup>e</sup> producteur de saumon fumé sur le marché français, 1<sup>er</sup> producteur en MDD
- ◆ Effectif : 420 ETP, 750 en décembre

tissements ont alors porté sur le système d'information et l'organisation de la production et de l'expédition. »

## Une spécialisation des sites

C'est en 2002 que naît Meralliance, suite au rachat l'année précédente de Narvik par Armoric, Les deux usines de Quimper (Armoric) et Landivisiau (Narvik), dans le Finistère, sont spécialisées à partir de 2006 : Quimper fabrique des gammes de produits de qualité supérieure ; Landivisiau devient l'unique plate-forme de conditionnement, de

# 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.



stockage et de préparation de commandes du groupe, par laquelle transite la totalité des flux. Le processus de spécialisation s'achève en juin 2008, lorsque la dernière ligne de production quitte Landivisiau. Une navette relie les deux sites trois à quatre fois par jour.

Ces deux dernières années, la PME bretonne a investi 4 M€, dont 1,5 M€ dans une nouvelle usine à Bydgoszcz, en Pologne, afin de fabriquer les gammes premier prix. Elles représentent moins de 10% du volume total des ventes de Meralliance (4524 tonnes en 2008), le reste étant principalement constitué par les marques distributeurs (MDD). L'objectif est de doubler la production polonaise d'ici deux ans. Celle-ci est expédiée à Landivisiau en camions complets. Embranchée à la quatre voies Rennes-Brest, Landivisiau est la plate-forme d'expédition unique. Les produits de Quimper et de Pologne y sont massifiés pour être envoyés aux clients : 150 centres de distribution d'une dizaine de centrales d'achats de distributeurs français et de grossistes.

### La Supply Chain prend du galon

En parallèle, la Supply Chain prend de l'importance dans l'organisation de la société. Laurent Jamier, arrivé en 2001, dépend à l'origine du Directeur industriel. Puis il passe au Comité de direction, aux côtés des Directeurs financier, qualité/développement durable, des productions, commercial et du Président directeur général, Guy Charpentier. Laurent Jamier coordonne les services chargés de la logistique et des prévisions, de la plate-forme de Landivisiau, du service après-vente, de l'administration des ventes et des achats généraux.

La Supply Chain vient en soutien de la stratégie de l'entreprise. « Depuis 2005, nous nous positionnons comme un partenaire des MDD, garant de la marque distributeur », indique Laurent Jamier. Les axes de développement sont d'apporter des solutions durables et certifiées (Label Rouge, Bio, Saumon fumé supérieur, pêche et élevage responsables), diversifiées (commercialisation d'autres espèces issues de la pêche comme le thon, le marlin...) et innovantes (carpaccios, lardons de saumon, émincés, filets de poisson). Meralliance porte ses efforts sur le développement durable (cf. encadré), domaine auquel les distributeurs sont de plus en plus attentifs, ainsi que sur des

démarches de certification : QSE (management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement, en octobre 2005), IFS niveau supérieur (management de la qualité et de la sécurité des produits MDD), ISO 22000 (management de la sécurité des produits alimentaires), et programmé pour 2010, IFS logistique.

### Prévisions fines pour flux tendus

Meralliance a optimisé ses process logistiques pour répondre à la demande de flux tendus des distributeurs. Ainsi, la plate-forme de



### Des objectifs environnementaux forts

Le bilan carbone, effectué sur l'ensemble de la chaîne logistique dès 2006, s'établit en 2007 à près de 29.000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>, soit 6,47 kg équivalent CO<sub>2</sub> pour un kilo de produit fini :

- ◆ amont (pêche, élevage, fabrication des aliments pour les poissons) : 54 %
- ◆ transport amont : 9,2 %
- ◆ transformation : 15 %
- ◆ emballages : 17 %
- ◆ transport aval : 4,8 %

Le diagnostic a fixé neuf projets prioritaires, dont trois concernent la Supply Chain :

- ◆ le plan d'action transport pour optimiser le trafic et donc émettre moins de gaz d'échappement, d'où le travail engagé dans la mutualisation du transport ;
- ◆ la compensation carbone : à partir de 2009, Meralliance veut compenser des émissions de gaz à effet de serre dans des projets bretons, par exemple sur l'énergie marémotrice.
- ◆ l'écoconception des emballages : utilisation de matériaux recyclés, recherche d'emballages moins gourmands et suppression des suremballages inutiles (pourtant encore souvent demandés par les distributeurs). Pour l'heure, seule une petite partie des produits ne comprend qu'un film imprimé, ce qui évite le conditionnement carton.

## Le saumon de l'élevage à l'assiette

8.000 tonnes par an de saumons éviscérés provenant de Norvège et d'Écosse sont expédiés frais, sur glace, par camions complets, pour être transformés par Meralliance. De la matière première au produit fini frais sur entrepôt distributeurs, le cycle est de 20 jours :

- ◆ J-20 : commande de saumon par Meralliance
- ◆ J-11 : suite à l'abattage, mise en caisse des saumons entiers éviscérés ;
- ◆ J-7 : arrivée à Quimper ;
- ◆ J-7 à J-4 : transformation en saumon fumé dans l'usine ;
- ◆ J-4 à J-1 : stockage ;
- ◆ J-1 : commande client ;
- ◆ J : expédition vers le centre de distribution. A son arrivée, 18 à 22 jours sont garantis avant la date limite de consommation.



Lanvivaux, ouverte du lundi au samedi, livre trois à six fois par semaine, contre deux fois par semaine en moyenne il y a cinq ans. Le site traite 800 commandes et expédie 800 à 1.500 palettes multi produits par semaine. En basse saison, la plate-forme logistique prépare 70.000 colis par semaine, en haute saison – décembre – 180.000 colis.

Les flux tendus nécessitent des prévisions de ventes plus fines. Le taux de prévision est de 80 %, pour lequel un stock moyen de 2,5 jours suffit. « La meilleure prévision provient d'un bon relationnel avec l'acheteur », assure Alexandra Jacq, Prévisionniste. Elle se fonde sur les prévisions fournies par les clients (plus nombreuses lors de promotions, deancements de nouveaux produits et à Noël), ainsi que sur le plan de production et sur l'historique des trois dernières semaines. Elle réalise ses prévisions sur huit semaines glissantes et les actualise chaque semaine et en fonction des promotions.

Meralliance a un objectif de taux de service interne (nombre de colis livrés conformes à date sur nombre de colis commandés) de 99 %, pour un taux contractuel et respecté de 98,5 %. Lors du pic du mois de décembre, Meralliance a demandé à ses clients de s'engager sur des commandes fermes: désormais, 75% des commandes sont fermes, contre 30% auparavant.

## Rénovation du SI

Le système d'information est aussi revu. En 2002, la solution de Supply Chain Execution d'Agrostar avait été installée suite à la création de Meralliance. Mais en 2007, le logiciel ne répond plus aux besoins de l'entreprise :



**Laurent Jamier**, Directeur Supply Chain de Meralliance et **Jean-Charles Bougro**, Responsable de la plate-forme de Lanvivaux.

« Nous avons besoin d'une vision au niveau de la gestion de production et d'un logiciel qui travaille avec un entrepôt de données. Nous gérons une trentaine de process de production, avec la diversification de nos produits », explique Laurent Jamier. Le choix se porte, après appel d'offres, sur le progiciel de gestion intégré de VIF, spécialiste de l'informatique agroalimentaire frais. Dans un premier temps, en octobre 2008, sont installés les modules de gestion commerciale et de préparation de commandes. L'investissement s'élève à 450K€. Le logiciel compte une cinquantaine d'utilisateurs sur les deux sites français. D'ici deux ans, le module de gestion de production devrait être installé. Les commandes sont passées à 97 % sous EDI et injectées directement dans VIF. Les données sont extraites de la base de données de VIF pour réaliser la planification et les prévisions de ventes, actuellement sous Excel. En suivi de production, contrôle qualité, gestion de la température contrôlée, l'entreprise utilise le logiciel ERSA depuis 2003.

## Viser la mutualisation

Parallèlement à l'installation de VIF, des terminaux portables avec scanner, reliés directement au système d'information en WiFi, rem-

Le site logistique de Meralliance est celui de Narvik, à Lanvivaux, dans le Finistère



placent la saisie informatique des données sur poste par les préparateurs de commande : « Grâce à la radiofréquence, les préparateurs ont gagné 30 % de productivité », souligne Laurent Jamier.

La dernière étape est la mutualisation : « Nous y croyons beaucoup car Landivisiau peut devenir un hub logistique régional important. » La mutualisation a débuté par le transport.

Depuis 2002, STG, l'un des prestataires transport de Meralliance, massifie les flux de ce dernier avec ceux d'autres fournisseurs de produits frais de la région à destination des centres de distribution français de Carrefour. Pour les surgelés Picard, le transport est également mutualisé. Avec ses autres prestataires transport, TFE, Delanchy et Ebrex, Laurent Jamier réfléchit aujourd'hui à une expérience similaire. Car ce



Le site de Landivisiau utilise depuis octobre 2008 des terminaux radio pour la préparation de commandes.

©CC

n'est que pour le pic de décembre que Meralliance livre en camions complets, utilisant le groupage le reste de l'année. Un test est actuellement en cours pour mutualiser le transport entre industriels bretons.

Plus largement, l'objectif de Meralliance est de préparer des commandes pour le compte d'autres industriels (de préférence avec une saisonnalité inversée) et de mutualiser le transport vers la grande distribution

avec un système de multi pick entre différentes entreprises de Landivisiau. Ainsi, dans un proche avenir, en 2010/2011, Meralliance souhaite doubler les volumes expédiés par la plate-forme de Landivisiau, grâce à la mutualisation du stockage et du picking avec d'autres sociétés.

**Christine Calais**