



Serge Rey,
Directeur logistique
national de TransGourmet :
« *La logistique est un levier
de croissance indispensable
au développement
de l'entreprise* ».



Bruno Scoarnec,
Responsable national
transport de TransGourmet :
« *Avec un outil comme
Shortrec Distriplanner qui
fait gagner du temps, on
peut se concentrer sur
la qualité, l'organisation du
service et le management
des équipes* ».

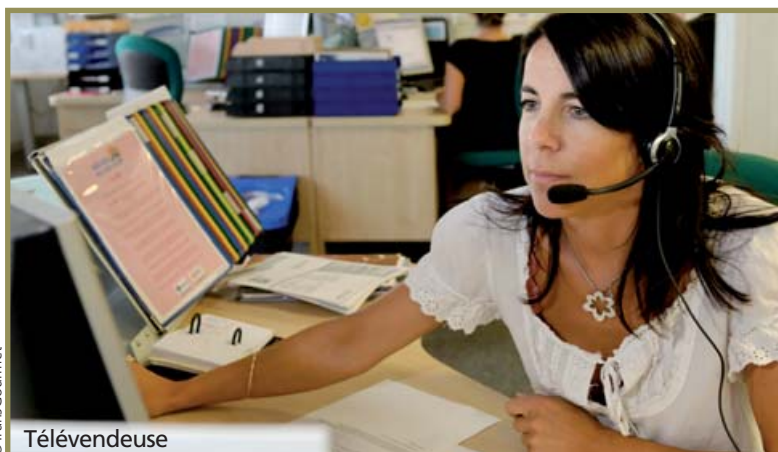
TransGourmet refond son organisation

Devenir la référence de la livraison aux professionnels de la restauration et de la boulangerie pâtisserie. Tel est l'objectif que s'est fixé TransGourmet, une enseigne issue de la fusion d'Aldis, Prodirect et de Comptoir des artisans. Au-delà de l'unicité de la marque, TransGourmet s'est lancée dans une stratégie offensive de refonte complète de son organisation pour mieux servir ses clients.

30

« **N**ous avons un projet ambitieux de réorganisation sur quatre ans qui inclut la rationalisation du réseau de distribution, ainsi que la mise en place de nouveaux outils informatiques. Ce projet implique un bouleversement des pratiques, des méthodes et de l'organisation », décrit Serge Rey, Directeur logistique national de TransGourmet. En effet, issue de la fusion des enseignes Aldis, Prodirect et Comptoir des artisans, TransGourmet a hérité de modes de fonctionnement et de cultures très différents. Ainsi, Aldis était organisé avec des entrepôts et un assortiment multi températures mais avec des systèmes d'information différents. Prodirect en revanche bénéficiait d'un S.I. unique mais avec des entrepôts et un assortiment plutôt positionné sur des produits secs et ambiants, moins « cœur d'assiette ». Chaque enseigne avait bien sûr

son propre schéma de distribution en fonction de ses produits, de ses clients et de son niveau de services. « Nous devons mettre à plat cette organisation d'ici fin 2011 », précise Serge Rey, sachant que TransGourmet a déjà atteint sur certaines régions son format cible : livrai-



Télévendeuse

son en 24h aux clients toute France de produits surgelés/frais et ambiants en une seule livraison (d'où des véhicules bi températures).

Un vaste chantier

Dès 2006 une étude logistique avait été lancée auprès du cabinet Métis Consulting. Le principe consistait sur la base du géocodage de l'ensemble du portefeuille client (Aldis et Prodiwest) à déterminer une organisation logistique qui réduise le nombre de kilomètres parcourus entre deux clients ainsi que les ruptures de charges, maximise le chargement des véhicules, assure une meilleure répartition des découpages de secteur... « Sur cette base, une organisation théorique a été définie. Ce premier travail a bien entendu été revu et corrigé afin d'y intégrer d'autres aspects comme la modification des zones de chalandise, les contraintes immobilières, le découpage de zone de prospection, les contraintes liées au respect de la réglementation du transport, etc. », poursuit le Directeur logistique national, entré dans la société en mars 2007. « Aujourd'hui, bien qu'initié par la logistique, le projet que nous déployons est le fruit d'échanges que nous menons avec l'ensemble des composantes de l'entreprise (opérations, commerce...). En cela, sa compréhension et son appropriation n'en sont que renforcées, résume Serge Rey, qui ajoute : En marge de ce projet, nous déployons des entrepôts avec les assortiments cibles : 15.000 à 20.000 m², en tri température, un outil de gestion commerciale « maison » et un WMS Infolog pour la gestion d'entrepôt. Bien entendu la conduite de ces projets est concomitante à la mise à la cible de nos zones de chalandise. » Aujourd'hui quatre régions sont déjà dans ce format : le Nord, l'Ile-de-France, Lyon et Marseille. « Sur ces régions,

Les préparations commencent par les produits ambiants.




Les marchandises sont livrées en camions bi températures.

nous avons un seul site préparateur pour une zone de chalandise et de prospection, avec un assortiment unique », commente Serge Rey.

Une industrialisation du projet

« Nous voulons assurer une juste répartition des rôles entre les opérationnels et les services fonctionnels, les premiers étant axés plus sur l'exploitation et les seconds, sur la conduite et le déploiement des projets de transformation », lance le Directeur logistique national de TransGourmet. Le principe est d'affecter une équipe spécifique à chaque projet par région. Elle se compose d'un Chef de projet, issu de la Direction projets, et de Chefs de chantiers qui dépendent des Directions fonctionnelles. « C'est un modèle qui a fait ses preuves. Chaque Chef de chantier porte les actions attachées à son domaine de compétence (entrepôt, transport, S.I., approvisionnement, etc.), le but étant de remettre un livrable qui respecte le format proposé par l'entreprise : respect de la nouvelle zone de chalandise, entrepôt tri température dimensionné pour porter l'assortiment cible, nouveau plan transport, architecture S.I. en gestion commerciale et en entrepôt conforme à la cible... Ces livrables sont régulièrement partagés lors des comités de pilotage en présence du Directeur d'établissement mais aussi du Directeur des ventes de la future structure afin de procéder aux ajustements nécessaires ». En tant que Directeur logistique national, Serge Rey est garant de ces projets de rationalisation, notamment en terme de respect du timing et du planning. Les Chefs de chantier sont quant à eux fonctionnellement rattachés au Chef de projet, mais dépendent hiérarchiquement de leur Chef de service. « Cette équipe a conduit les projets d'Arques, d'Ile-de-France, de Marseille et de Lyon. Cela permet



TransGourmet France en chiffres

- ◆ Filiale à 100 % de la holding TransGourmet détenue à parts égales par Rewe et Coop
- ◆ 1,3 Md€ de CA en 2008
- ◆ 3.800 collaborateurs
- ◆ 100.000 clients professionnels au global
- ◆ 10 à 12.000 références produits
- ◆ 27 entrepôts + 14 plates-formes régionales
- ◆ 300.000 tonnes de marchandises livrées par jour
- ◆ 7.500 livraisons par jour sur toute la France
- ◆ Plus de 650 véhicules bi températures (frais/surgelés)

de capitaliser sur le savoir faire et les outils, et ce faisant, d'industrialiser les méthodes de transformation », indique Serge Rey.

Un métier exigeant

Les clients de TransGourmet peuvent aussi bien être des sandwicheries ouvertes en saison, que des restaurants collectifs, des chaînes de restaurants, des clubs de vacances ou des boulangers pâtisseries. D'où une grande variété de références (10.000 visées à terme), mais aussi des contraintes fortes et diverses. Les phases de projet sont donc à gérer avec une grande prudence pour ne pas gêner l'activité, d'autant que

mieux ses 600 à 700 tournées quotidiennes et optimiser le remplissage de ses camions, TransGourmet utilise Shortrec Distriplaner d'Ortec. Le logiciel facilite également la prise en compte de toutes les contraintes clients, dans le respect des temps de conduite des chauffeurs et des contraintes légales. « Nous pouvons livrer les boulangers la nuit, mais le temps de déchargement de la marchandise est souvent plus long pour des raisons d'accès », complète Bruno Scoarnec. Grâce à cet outil, le temps de mise en tournée (entre le top horaire commande et la mise en préparation) a été divisé par deux (soit deux heures gagnées). En plus de l'harmonisation du processus de planification, TransGourmet fait aussi des gains au niveau de sa flotte (moins de kilomètres parcourus, meilleur taux de remplissage, etc.).

Acquérir une arme redoutable

Les commandes sont prises en majorité par des télévendeurs, mais aussi par les commerciaux itinérants ou via le site Internet e-Gourmet, plus récent. Rarement par EDI. « Nous sommes en A pour B pour les principaux sites, voire en A pour C selon les régions », indique le Directeur logistique national. La préparation s'effectue en rolls multi clients, en commençant par les produits ambiants, lourds et à forte rotation, puis par le précolisage (détail ambiant). Vient ensuite le frais, selon le même schéma, les surgelés étant traités à part. Chaque client reçoit au plus deux rolls à parois isothermes.

« Le groupe TransGourmet se dote d'un outil logistique qui sera redoutable d'efficacité au service du client, résume Serge Rey. Pour le moment, nous n'avons pas rencontré de problèmes bloquants. Nous avons seulement dû intensifier la conduite du changement avec les clients sur des sujets comme les modifications de jours de livraison, ou les déconditionnements produits », admet-il. D'autres projets sont en cours comme la mise en place de SAP, celle d'un infocentre ou encore le choix d'un système GPS interfacé à Shortrec Distriplaner. « Le challenge qui nous est proposé, est la modernisation et la fiabilisation de notre modèle tout en développant nos chiffres d'affaires. La logistique est à ce titre un levier de croissance indispensable au développement de l'entreprise », conclut Serge Rey.

Cathy Polge



©TransGourmet



Entrepôt d'Orly

©TransGourmet



©TransGourmet

Les préparations s'effectuent en rolls multiclients.

le regroupement des enseignes est déjà en soi source de perturbation pour les clients (changement de catalogue, d'interlocuteur...). « La clef de la réussite des projets est la formation », insiste Serge Rey.

De même, les horaires de livraison sont très contraignants. « La majorité de nos clients souhaitent être livrés sur les mêmes créneaux horaires : avant 11h pour assurer le service de midi. C'est un vrai défi au quotidien pour nos équipes de gestionnaires de tournées et nos chauffeurs livreurs ! », s'exclame Bruno Scoarnec, Responsable transport national de TransGourmet France. Pour calculer au