



De g. à d. : **Franck Deboise**, Directeur logistique, **Marie-Louise Ouagued**, Chef de produit marketing quincaillerie, **David Chemin**, Responsable des flux sortants, **Jean-Jacques Petit**, Magasinier expert et **Jean-Baptiste de Gandt**, Directeur des ressources humaines de Weldom.

©CC

## WELDOM

# Une Supply Chain portée par toute l'entreprise

38

Formée depuis plus d'un an au concept de Supply Chain, l'enseigne de bricolage et d'équipement de la maison Weldom est en train d'insuffler cette culture à tous les niveaux de l'entreprise, depuis le comité de direction jusqu'aux chefs de produit. Elle table sur l'intégration des fournisseurs, une préparation de commandes affinée et un nouveau système d'information pour améliorer sa chaîne logistique et réduire ses stocks.

« **U**ne Supply Chain pertinente est une arme majeure pour le commerce de proximité de demain, pose Franck Deboise, Directeur logistique de Weldom. Elle permet notamment de livrer près de trois cents magasins de tailles différentes et d'améliorer la disponibilité des produits en magasin. »

Weldom approvisionne ses 278 magasins, en grande majorité franchisés, selon deux circuits de distribution. Pour 75 % des gammes de produits et 60 % des achats des magasins, les fournisseurs livrent la centrale d'achats qui redistribue aux magasins. Pour 25 % de la gamme et 40 % des achats, les fournisseurs livrent en direct les magasins. Ainsi, 300 M€ d'achats transitent par ces

circuits, dont 180 M€ représentent les commandes au stock central.

### Un approvisionnement jusqu'à l'UC

Le passage par la centrale offre plusieurs avantages, dont la massification des fournisseurs. Les charges administratives des magasins, dont le nombre de commandes baisse, sont réduites. Chaque magasin a la responsabilité de ses commandes et de son stock. L'approvisionnement des magasins est possible à l'unité consommateur grâce à l'activité de déconditionnement. L'objectif est de permettre aux points de vente, et donc aux clients, de trouver au bon moment le produit recherché dans la bonne quantité. Le magasin peut passer une seule commande pour

obtenir tous les produits demandés, quel que soit le fournisseur et la quantité, ou bien commander sans franco minimum, jusqu'à l'unité de vente consommateur. Les gammes de références disponibles sont plus étendues. Si un magasin a 20.000 références en stock en moyenne, la centrale en gère 30.000. 25 % des références sont renouvelées chaque année. « *Il faut donc anticiper les surstocks des produits en fin de vie par des promotions, des soldes ou des reprises fournisseurs ainsi que l'entrée en stock de la nouvelle gamme* », fait remarquer Franck Deboise. « *Au m<sup>2</sup> à surface égale, un magasin Weldom compte deux fois plus de références qu'une grande surface de bricolage* », précise Jean-Baptiste de Gandt, Directeur des ressources humaines de Weldom.

### Des objectifs de réduction ambitieux

Dans cette configuration, Weldom souhaite maximiser la disponibilité des produits. Le principal enjeu est la réduction de la couverture de stocks de la centrale d'achats et des magasins, d'autant plus cruciale avec la loi de modernisation économique qui a raccourci les délais de paiement. A l'heure actuelle, le niveau de stock de la centrale est compris entre 124 et 128 jours. L'objectif est de tendre à terme à 90 jours de stock. Dans les magasins, la couverture de stock s'établit en moyenne à 120-130 jours de stock, parfois 160-170 jours, et le but est de le réduire à une centaine de jours. Weldom souhaite aussi baisser ses coûts logistiques et le prix de revient rendu magasin.

### Intégrer la logistique fournisseur

L'amélioration passe par plusieurs voies. Le premier axe est l'innovation dans les circuits de distribution. Weldom développe les partenariats fournisseurs, pour une intégration de l'organisation logistique de l'enseigne avec la leur. « *Nous souhaitons amener une logique collaborative dans notre relation avec nos 400 principaux fournisseurs. Nous commençons à visiter les fournisseurs, à regarder leurs stocks et à voir s'ils peuvent, demain, livrer directement les plates-formes régionales,* » explique Franck Deboise.

La logistique du groupe repose sur sept sites. Le stock de la centrale d'achats est réparti sur deux sites : l'entrepôt principal, géré en propre, de 53.000 m<sup>2</sup> à Breuil-le-Sec dans l'Oise et un entrepôt de 32.000 m<sup>2</sup> presté par ID Logistics, à Bruyères, dans le Val d'Oise. Cinq plates-formes régionales sont situées à Macon, Poitiers, Baud dans le Morbihan, Toulouse et Fos-sur-Mer. Les plates-formes régionales, sous-traitées à des transporteurs régionaux, effectuent chaque jour le cross-

docking des produits en provenance de la centrale (et à l'avenir de fournisseurs), afin d'effectuer les tournées locales de distribution vers les magasins. Elles stockent également les produits saisonniers. Ces derniers, en provenance d'Asie passent par le port du Havre pour être acheminés à Bruyères, plate-forme d'éclatement pour la région Nord, et par le port et la plate-forme d'éclatement pour la région Sud de Fos-sur-Mer. La centrale d'achats

### Weldom en chiffres

- ◆ Enseigne créée en 1999 devenue le 6<sup>e</sup> acteur sur le marché du bricolage en France ;
- ◆ 278 magasins, dont 254 magasins en franchise et 24 magasins intégrés ;
- ◆ Effectif total : 4.100 salariés et 406 collaborateurs au sein de la centrale d'achats ;
- ◆ CA TTC : 800 M€ ;
- ◆ Un magasin Weldom a en général une surface comprise entre 1.000 et 3.000 m<sup>2</sup>, avec 5 à 30 salariés pour un CA de 1,5 à 6 M€ TTC ;
- ◆ Weldom appartient au groupe Adeo depuis 2004, qui est actionnaire à 70 % de la centrale. Le groupe comprend les grandes surfaces Leroy Merlin, les petites et moyennes surfaces Weldom, Aki et Bricocenter, les magasins discount Bricoman et Bricomart, et les autres concepts Dompro, Zodio et Kbane. Le groupe Adeo compte 55.000 collaborateurs dans 12 pays.



Préparation vocale des produits de taille moyenne.



L'entrepôt central de 53.000 m<sup>2</sup> à Breuil-le-Sec

Weldom livre 400 points : les 278 magasins Weldom, 90 partenaires et les adhérents Dompro, ainsi que les transitaires pour les DOM-TOM.

### Une préparation plus fine et plus tendue

La seconde voie d'amélioration passe par une préparation de commandes plus fine à la centrale, afin de travailler encore plus à l'unité consommateur et plus en flux tendus. Elle commence à s'effectuer par type de rayon, et non plus par taille de produit, afin d'accélérer ensuite la mise en linéaire. Par exemple, le travail de réorganisation du picking sur le secteur peinture est déjà effectué. En mars 2010, tous les rayons devraient être concernés. « *Les équipes logistiques vont voir en magasin comment cela se passe* », indique Franck Deboise. L'enjeu est sur les petits produits qui sont préparés par bacs dans l'atelier de préparation mécanisée : mieux vaut par exemple deux bacs correspondant aux

deux rayons quincaillerie et électricité, que deux bacs où les produits des rayons sont mélangés, ce qui prend beaucoup de temps à éclater en magasin.

## Des améliorations déjà mesurables

D'ores et déjà, l'entrepôt central a connu des améliorations. L'atelier de préparation mécanisée accélère la préparation de commandes. Il traite près de 16.000 références. 16.000 lignes de commande sont préparées en moyenne par jour, dont 70 % à l'unité



Préparation à l'atelier mécanisé avec pistolet radiofréquence.

de vente consommateur. Il comprend 16 doubles gares sur six allées. Les 16 préparateurs, qui travaillent avec des pistolets radiofréquence Motorola, ont une productivité moyenne de 120 lignes de commande par heure, contre 60 lignes pour ceux qui préparent les produits de taille moyenne et 40 lignes pour ceux qui préparent les produits de grande taille. Par ailleurs, la partie de l'entrepôt réservée aux produits de taille moyenne est récemment passée en préparation vocale.

Les efforts portent sur tous les secteurs de l'entrepôt. « Nous travaillons lors de la préparation de commande pour notamment éviter la casse, par exemple en utilisant des palettes à dossier pour protéger certains produits », ajoute David Chemin, Responsable des flux sortants. Nous travaillons également à améliorer la qualité des expéditions et la palettisation. » Au niveau de l'expédition, l'enjeu est aussi d'optimiser la volumétrie des chargements. « En bricolage, on charge beaucoup de vide », reconnaît Franck Deboise.

## Instaurer une culture Supply Chain

Le troisième axe est de développer une culture Supply Chain dans l'entreprise. Jean-Baptiste Gandt souligne : « C'est un axe prioritaire, soutenu par la maison mère, le groupe Adeo. Il y a deux ans, le terme Supply Chain était inconnu. Le comité de direction de Weldom a fait un stage Supply Chain l'année dernière et les autres comités de direction dans le groupe Adeo souhaitent en faire un aussi. S'il n'y a pas de Directeur Supply Chain, c'est que la Supply Chain est portée par



La palette à dossier protège les produits.

toute l'entreprise. » Franck Deboise ajoute : « C'est l'ensemble de l'entreprise qui s'est formée à la notion de Supply Chain. »

Ainsi, les chefs de produit sont responsables de la Supply Chain du rayon qu'ils gèrent, avec l'assistance des services logistique et du contrôle de gestion. Marie-Louise Ouagued, Chef de produit marketing quincaillerie, explique : « Quand nous construisons ou renouvelons une gamme, ce qui arrive trois fois par an au rayon quincaillerie, nous réfléchissons aux paramètres logistiques. Nous intégrons la capacité du fournisseur à livrer ou pas en direct, le type de conditionnement qui nécessitera un éventuel déconditionnement à l'entrepôt central. Car pour aider les magasins, nous déconditionnons au maximum les produits. Nous travaillons en amont sur le conditionnement pour faciliter la réception et la manutention. »

## Un nouveau S.I. commun à la centrale et aux magasins

Le dernier axe fort est la mise en place d'un nouveau système d'information commun à la centrale et aux magasins, qui sera déployé d'ici fin 2011. Il instaurera une communication en temps réel des informations. Déjà, en janvier 2010, tous les magasins seront connectés au nouveau portail interactif multi fonctions de diffusion de l'information i-well. Le système d'information comprend notamment trois logiciels de la suite Manhattan Exchange déployés récemment : les solutions Warehouse Management, Distributed Order Management et Extended Entreprise Management. La première a été déployée sur l'ensemble des sites logistiques entre septembre 2008 et mars 2009. La mise en place du WMS a remplacé un process papier par un système reposant sur la radiofréquence et la lecture de codes barres, ainsi que sur la technologie vocale de Vocollect pour une partie de l'entrepôt de Breuil. La seconde solution améliore les processus de collecte, d'agrégation et de hiérarchisation des commandes. Elle fournit une vue globale sur les stocks de l'ensemble du réseau de centres de distribution. La dernière est une solution collaborative qui transmet l'information opérationnelle pertinente. Grâce au nouveau système, le taux de litige déclaré a fortement diminué, passant de 1,5 % du chiffre d'achats magasin à 0,4 %. Et les magasins connaissent désormais l'état du stock central. A partir de janvier 2010, de nouvelles bornes interactives en magasins, reliées en temps quasi-réel au stock de la centrale, permettront aux vendeurs de passer directement leurs commandes.

**Christine Calais**