

La massification, Hervé Laureau sait bien ce que cela signifie. Sous la houlette de cet homme de 46 ans, à la tête de la Supply Chain France d'Unilever depuis quatre ans, l'organisation logistique hexagonale du groupe a été considérablement remaniée, passant de six entrepôts principaux à deux. La dernière réalisation en date concerne l'ouverture de la plate-forme de Fauverney, près de Dijon. Mais pour autant, Hervé Laureau n'est pas un adepte d'une solution unique, qui s'appliquerait à tous les produits d'Unilever. Sa démarche de massification prend en compte les spécificités de chaque catégorie de produits. Ce qui n'exclut pas les partages d'expériences et les synergies.

Hervé Laureau,

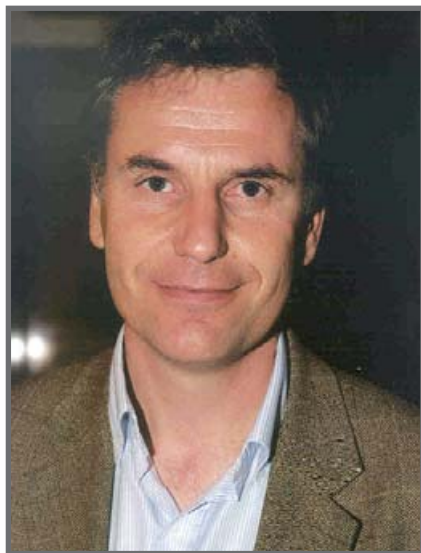
VP Supply Chain d'Unilever France

« Notre façon de massifier dépend des catégories de produits »

46

Supply Chain Magazine : Comment la fonction Supply Chain est-elle organisée au sein d'Unilever ?

Hervé Laureau : Chez Unilever, la Supply Chain couvre l'ensemble des flux : les achats, la production industrielle, la logistique, la planification, le service client et bien entendu, la qualité et la sécurité. Elle est organisée par grande région. En Europe, la gestion et la coordination de la Supply Chain sont regroupées au sein d'une seule organisation, Unilever Supply Chain Company (USCC). Les achats sont effectués pour l'ensemble des catégories d'Unilever par une seule équipe. Les usines sont regroupées par catégories dont le management appartient à USCC. La planification est gérée par chaque pays responsable de la commercialisation de nos produits en ce qui concerne le « Demand Planning » (prévision des ventes), alors que la



©DR

partie « Supply » (allocation des volumes, ajustement des capacités en fonction de la demande) est gérée au niveau européen. La stratégie et les décisions logistiques (transport et entreposage) sont aussi gérées avec une vue européenne. Cela nous permet de partager les expériences et

d'optimiser si besoin notre organisation logistique sur plusieurs zones à l'intérieur de l'Europe. La gestion opérationnelle reste dans chacun des pays, mais la stratégie est définie au niveau européen.

SCMag : Quel est votre rôle au sein de cette organisation au niveau de la France ? Comment arrivez-vous à concilier ces fonctions avec celles de PDG d'Amora Maille ?

H. L. : Avec Philippe Roche, Directeur de la Distribution France, nous faisons partie de cette organisation européenne de la Supply Chain, nous travaillons donc à la fois pour Unilever France et ses spécificités et pour USCC afin d'assurer une optimisation de bout en bout de la Supply Chain. Au sein d'Unilever en France (environ 3.200 collaborateurs avec les usines), l'équipe Supply Chain de la société de commercialisation représente environ



150 personnes. J'ai notamment en charge la planification de la demande, la partie entrepôts et transport pour la France (gérée par l'équipe de Philippe), ainsi que de tout ce qui concerne la prise de commande et les projets logistiques avec nos clients (Customer Service). Sans oublier la responsabilité de la qualité de nos produits pour nos clients et nos consommateurs. Faisant partie de cette organisation européenne de notre Supply Chain, je suis Président d'un certain nombre de structures juridiques industrielles. C'est le cas d'Amora Maille Société Industrielle, société regroupant les activités industrielles du groupe sur Dijon (Chevigny), les activités commerciales et marketing étant gérées par Unilever France. Il y a donc une certaine logique à être à la fois en charge de la Supply Chain d'Unilever France, et Président d'une telle structure industrielle.

Hervé Laureau en bref

- ◆ Depuis octobre 2006 : VP Supply Chain d'Unilever France et PDG d'Amora Maille
- ◆ 2002-2005 : VP Supply Chain d'Unilever pour la Pologne et les Pays Baltes
- ◆ 1998-2001 : Directeur Supply Chain d'Amora Maille
- ◆ 1994-1998 : Responsable logistique chez Danone France
- ◆ Formation : Ingénieur ISAB (Institut Supérieur d'Agriculture de Beauvais), Mastère IGIA en Economie et Gestion Agro-alimentaire (groupe Essec).

SCMag : Le 23 avril dernier, Unilever a officiellement inauguré la plate-forme logistique de Fauverney, près de Dijon, exploitée par FM Logistic (voir encadré). Pouvez-

vous nous rappeler l'objectif de ce nouvel outil qui tourne désormais à plein régime ?

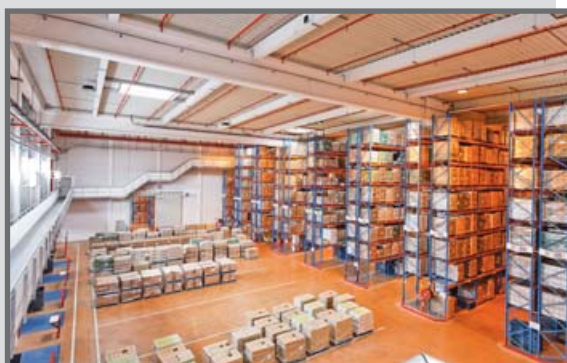
H. L. : Il s'agissait de regrouper, de massifier sur un seul entrepôt au lieu de trois (Fontenay-Trésigny, Dijon et Lyon) toutes nos activités produits alimentaires ambiants et une partie de notre activité entretien de la maison. Cela nous permet d'augmenter la fréquence de livraison vers nos clients, d'améliorer le taux de remplissage des camions et donc, d'améliorer le service aux clients tout en réduisant l'impact sur l'environnement. Le site de Fauverney, qui emploie plus de 250 personnes, est positionné au barycentre de nos principales usines de production (près de Dijon, de Nancy par ex.) et des entrepôts de nos clients. C'est le plus gros entrepôt ambiant d'Unilever en Europe : 66.000 m², avec une capacité de 87.000 palettes. Sa forme en H permet d'étaler toutes

Fauverney, une montée en puissance progressive et maîtrisée

C'est le 4 mai 2009 que la première palette a été réceptionnée sur le site de Fauverney, mais la plate-forme n'a complètement atteint son rythme de croisière qu'en février 2010. Cette montée en charge progressive et volontaire a fait l'objet d'un pilotage quotidien par l'équipe projet d'Unilever, en lien étroit avec le prestataire logistique et l'ensemble des transporteurs, associés au projet très en amont. « Nous connaissons FM Logistic depuis de nombreuses années, puisqu'ils opéraient l'un des trois entrepôts que remplace le site de Fauverney, en l'occurrence celui de Fontenay-Trésigny, en Seine et Marne, mais également un entrepôt à Crépy en Valois qui est un autre de nos sites produits frais, précise Philippe Roche, Directeur de la Distribution d'Unilever France. Nous avons vraiment conçu ce projet dès le départ, fin 2007, comme un vrai travail de collaboration, à tous les niveaux, avec une clarté des rôles et des responsabilités très affirmée. » FM Logistic a piloté l'organisation de l'entrepôt, des équipes et la construction du bâtiment. « Nous avons essayé de notre côté de les aider au maximum à gérer cette montée en charge de l'entrepôt de la manière la plus progressive possible, en



Philippe Roche



particulier en décidant ensemble la gestion des différentes phases», précise Philippe Roche. Au sein même de la catégorie « food », les transferts ont par exemple été segmentés, en commençant par les produits soupes et thé, puis dans un second temps, les sauces et les condiments. L'objectif : permettre à FM Logistic de recruter en avance, de former sans prendre le risque d'être mis dans une situation de forts volumes, toujours très difficile à gérer avec de nouvelles équipes. « Nous nous sommes efforcés aussi, car nous connaissons les impacts liés à des promotions ou des à coups saisonniers, de réguler notre flux au maximum en gérant conjointement avec nos clients des cadenciers de propositions de commandes adaptés ».

les réceptions et de massifier les sorties, avec une zone de picking dans la barre centrale du H. Il intègre également un atelier de reconditionnement et gère un flux de 600 à 700.000 palettes sorties chaque année (marques Knorr, Amora Maille, Lipton, Alsa mais aussi Skip et Omo), uniquement pour la distribution en France.

SCMag : La massification change-t-elle fondamentalement la manière dont vous livrez vos clients ?

H. L. : la première étape que nous avons mise en place est la massification alimentaire. Nous proposons à nos clients de prendre dans une même commande ou dans un même camion à la fois du thé, de la soupe et des condiments par exemple. Les résultats sont là : nos camions sont mieux remplis (+25 %) et nous pouvons livrer beaucoup de nos clients non plus deux mais trois fois par semaine (+50%). La deuxième étape concernera la massification avec les produits d'entretien de la maison. Mais cela dépendra de nos clients, pour certains les mêmes entrepôts sont concernés, pour d'autres, non. L'objectif est aussi de nous conformer à la vision stratégique à moyen terme d'Unilever, qui est de doubler la taille du groupe au niveau global, tout en réduisant notre impact environnemental. Avec cet entrepôt, nous allons réduire de 8 % nos émissions de CO₂ en utilisant mieux nos camions et notre réseau de distribution. Nous prévoyons également de recourir davantage au transport combiné rail – route, comme nous le faisons déjà pour les flux provenant d'un autre entrepôt, celui de Bresles (près de Beauvais) vers la région Sud Est. En ce qui concerne Fauverney, un embranchement fer à Gevrey Chambertin peut être utilisé, à condition de trouver des partenaires industriels locaux pour amorcer un flux qui n'existe pas encore aujourd'hui, avec des volumes suffisants pour le justifier économiquement.

SCMag : Cette massification en interne est-elle la réponse adaptée à tous vos produits ? Jusqu'où vont

les synergies entre les Supply Chains des différentes catégories de produits ?

H. L. : Non, cela dépend des catégories de produits et des volumes qu'elles représentent. Nos volumes traités pour nos catégories de produits « ambiant alimentaire » sont suffisants mais pour d'autres catégories, comme le frais (la margarine), ce n'est pas le cas. D'autant que la nature de ces produits nous oblige à avoir une fréquence et une rapidité de livraison difficilement gérable à partir d'un seul point de départ. Jusqu'à l'année dernière, n'avions qu'un seul entrepôt en France pour la margarine, à Crépy en Valois (FM Logistic). Aujourd'hui, nous en avons mis en place un deuxième, chez Kuehne + Nagel, à Chaponnay, sur un site où il est possible de faire du pooling transport avec d'autres industriels dans le frais qui ont la même fréquence de livraison. La façon de massifier notre

logistique dépend donc des catégories, il n'existe pas de solution unique. Le groupe travaillant sur de nombreuses catégories différentes, nous avons un vrai partage d'expériences. La Supply Chain de la catégorie glaces, très saisonnière, s'appuie par exemple sur la construction de stocks avant saison avec des problématiques de gestion des impacts climatiques. Nous avons développé cette année avec Climpect une nouvelle façon d'aborder notre planification. Cette approche a été étendue à la catégorie des soupes, également saisonnière.

SCMag : Quels sont les autres projets d'Unilever en matière de massification de flux ?

H. L. : Un gros travail a été fait au niveau européen depuis trois ans pour massifier et organiser nos flux amont à travers une organisation européenne de pilotage du transport UltraLogis-

tik, filiale d'Unilever qui gère l'ensemble des affrètements entre nos usines et nos entrepôts. L'effet de taille a permis d'optimiser le remplissage des camions, de développer des lignes avec des retours à plein et du rail-route. 100 % des flux amont sont désormais gérés par UltraLogistik depuis l'année dernière. C'est la plus grosse société d'achats de transport en Europe. De la même manière, nous sommes en train de développer la gestion du transport entre nos fournisseurs et nos usines. Et nous proposons même à nos clients de rejoindre cette organisation pour leurs achats internationaux. Tesco au Royaume Uni ou Albert Heijn aux Pays Bas commencent à s'y intéresser pour l'import de produits depuis l'Europe de l'Est.

**Propos recueillis par
Jean-Luc Rognon**