



LA SODIS améliore sa qualité de service

Laurent Raynal,
Directeur logistique (à g.)
et **Marc De La Fons,**
PDG de la Sodis.

Distributeur du groupe Gallimard, la Sodis a entamé une démarche d'amélioration continue de ses méthodes, outils et processus pour gagner en performance et en qualité de service dans la gestion de ses flux complexes.

Filiale à 100 % du groupe Gallimard, la Sodis a distribué 62 millions de livres en 2009, soit 1,6 million de colis expédiés. Les éditeurs lui confient la gestion de leurs stocks, dont ils restent propriétaires, en exclusivité par des contrats de plusieurs années. Autres clients, les diffuseurs, souvent adossés à des structures d'édition, ont leurs équipes de représentants qui promeuvent les livres des éditeurs, nouveautés en tête, auprès des 15.000 points de vente de livres en France, dont 3.000 librairies. Les libraires au sens large passent

leurs commandes de réassort directement auprès du distributeur ou via Dilicom, service de développement des échanges de données informatisées entre libraires et distributeurs.

La Sodis compte 14 clients diffuseurs, dont les plus importants en termes de chiffre d'affaires (CA) sont Diffusion Gallimard et CDE (groupe Gallimard, avec qui il réalise la moitié de son CA), la Sofedis (groupe Bayard), Geodif (groupe Eyrolles) et Diffusion Ecole des Loisirs. Les petits éditeurs passent par des diffuseurs dès lors qu'ils souhaitent toucher plus de 50 libraires, afin de mutualiser les coûts de représentation. La Sodis dessert 10.000 points de vente clients, dont 3.000 librairies.

Des flux complexes

Avec la rentrée littéraire, la Sodis a naturellement un pic d'activité qui lui fait embaucher une centaine d'intérimaires en sus de ses 500 opérateurs logistiques en CDI et CDD. « L'office », c'est-à-dire les nouveautés mises en avant par les représentants des diffuseurs, commence à croître dès les premiers prix littéraires, c'est-à-dire dès la deuxième semaine de septembre et connaît son apogée en octobre-novembre. En réassort, le sur-



Préparation de commande en réassort.

croît d'activité va d'octobre à mi-décembre. En flux retours, les nouveautés de la rentrée littéraire reviennent entre janvier et juin. « *La Sodis a des flux complexes à gérer* », met en avant Marc de La Fons, PDG de la Sodis :

- ◆ des flux poussés, pour l'office ;
- ◆ des flux tirés, pour le réassort des points de vente ;
- ◆ des flux retour, qui représentent plus d'un cinquième des flux de distribution ;
- ◆ des flux financiers, car elle facture le libraire et rétrocède au diffuseur le montant moins sa commission, qui est un pourcentage valorisé des flux ;
- ◆ des flux d'information : les diffuseurs saisissent leurs commandes sur des stations de travail nomades via un programme développé par la Sodis. Cette dernière envoie un reporting aux éditeurs et diffuseurs afin qu'ils suivent leurs ventes par collection, en fonction des canaux de distribution... Elle envoie aussi un aux libraires pour qu'ils puissent se situer vis-à-vis d'un panel de librairies.



Réception d'une nouvelle bande dessinée.

Un démarrage plus laborieux que prévu

Afin d'améliorer la gestion de ses flux, la Sodis a fait le choix en avril 2009 de modifier son système d'information. Elle a remplacé LM3 d'a-Sis par le WMS LM7 du même éditeur. LM3 ne servait qu'à gérer le colisage, les stocks étant traités par le logiciel de gestion commerciale développé en interne. Désormais, les stocks sont gérés sous LM7, interfacé avec le logiciel de gestion commerciale. Oracle e-business suite complète le système pour la partie financière. En même temps que LM7 ont été installés des terminaux radiofréquence dotés de scanners. Fini le temps des bordereaux papier saisis en fin de journée. Pour Laurent Raynal, Directeur logistique, « *la synchronisation entre flux physiques et flux d'information a été sensiblement améliorée. Nous avons désormais une bien meilleure traçabilité des flux physiques et une gestion des stocks en temps réel.* »

Toutefois, la transition n'a pas été sans mal. La montée en charge ne s'est pas passée comme prévu. Trois jours d'arrêt d'activité ont été nécessaires pour basculer sur le nouveau système d'information, temps durant lequel les commandes clients continuaient à arriver. La Sodis avait prévu de rattraper le retard en un mois. En fait, il en a fallu deux.

La majorité des 82 millions d'ouvrages en stock à Lagny-sur-Marne

La Sodis compte 82 millions d'ouvrages en stock, dont la majorité se situe sur le site principal de Lagny-sur-Marne, d'une surface de 40.000 m². Le site réceptionne des livres toute la journée sur rendez-vous, soit des palettes mono produit pour l'office, soit multi produits pour le réassort. L'office change chaque semaine, avec jusqu'à 300 nouvelles références. Le réassort concerne tous les autres livres, y compris des nouveautés qui ont quelques semaines.

Pour le stockage et l'approvisionnement picking du réassort, le groupe de travail qualité planche notamment sur le slotting

(choisir la bonne taille de case) et le mapping (mettre le produit au bon endroit). La classe A compte 7.000 références, dans des gares palettes ou des casiers dynamiques et statiques. Dans la classe B, 22.000 références occupent des casiers plus petits et des allées plus longues.

La classe C comporte 100.000 références, dans 20.000 cases à allocation dynamique. Le stock mort de livres, soit plus de 50.000 références que des éditeurs veulent garder au catalogue bien qu'elles ne tournent plus, est conservé essentiellement dans un entrepôt situé en dehors du site de Lagny.

L'approvisionnement picking s'effectue la nuit sur la base d'un portefeuille d'ordres ; un système de terminaux radiofréquence et de codes barres, comme pour la mise en stock, est utilisé pour une bonne fiabilité de l'approvisionnement dans les emplacements picking. Mais pour le picking, scanner chaque livre serait trop long. Les opérateurs cochent chaque référence sur le bon de commande. En fin de préparation, un contrôle pondéral de chaque colis est effectué. Un même libraire recevra deux ou plusieurs cartons de la part de la Sodis : le ou les premiers pour les nouveautés, le ou les seconds pour le réassort. Pour les libraires de province, sauf grands comptes, les colis des différents distributeurs sont récupérés par la plateforme interprofessionnelle Prisme ; elle les répartit ensuite par destination afin de mutualiser le transport. La Sodis travaille avec Team, Speed pour la Région parisienne et Geodis Calberson pour les livraisons directes en province, avec La Poste et Exapaq pour les petits colis et France Express pour la messagerie express ; certains clients comme la Fnac et Amazon disposent de leurs propres transporteurs.

Les retours sont inspectés et triés par un opérateur. Il juge de l'état du livre : bon pour une remise en stock, mauvais ou défectueux (par faute de la Sodis) pour les invendables. Chaque livre est scanné puis stocké sur étagère provisoire avant de revenir en stock quand il s'avère en quantité suffisante

Prévoir les ventes, un art difficile

« C'est un monde artisanal, certains éditeurs ont du mal à prévoir les nouveautés un mois avant », prévient Hélène de Laportalière, Directrice commerciale de la Sodis. Concernant l'office, les diffuseurs envoient la liste des nouveautés et les quantités nécessaires 15 jours avant la mise en vente en librairie, soit entre J-8 et J-13 avant l'expédition ! « Nous recevons en avance le programme trimestriel des grosses sorties de Gallimard et de la Sofedis, mais pour les autres, nous allons tout le temps à la pêche » précise-t-elle. Pour le réassort, Hélène de Laportalière a élaboré en novembre 2009 la prévision des lignes à traiter à la semaine pour l'année 2010, en extrapolant à partir des historiques des années n-1 et n-2. Il y a 1,5 exemplaire par ligne de commande en moyenne. Elle précise : « Les libraires sont en flux tendus, car le stock leur coûte cher, sachant qu'il y a 800.000 ouvrages disponibles en France. »

La conduite du changement a été assez laborieuse, même si les partenaires sociaux ont temporisé avec les équipes, mettant en avant la nécessité d'investir. La Sodis a laissé du temps aux opérateurs pour s'acclimater aux terminaux radiofréquence, avec une formation puis une charge de travail moindre la première semaine, et le support de 20 référents chargés d'aider ceux qui avaient des difficultés.

Vers l'amélioration de la qualité de service

La Sodis mesure sa qualité de service par son taux d'erreur à la ligne de commande. Il se situe à 0,05 %. Le distributeur dispose aussi de plusieurs indicateurs de qualité de service en ce qui concerne les commandes de réassort. La réduction du taux de manquants à 0,3 % a été réussie en 2009 et s'est poursuivie en 2010 puisque ce taux se stabilise actuellement autour de 0,12%. Celui de 90 % de commandes expédiées dans les délais (à J+2 après la



Les quais d'expédition sont au nom d'auteurs célèbres.



Inspection et tri des retours.

commande) a été tenu pendant la majorité des semaines de 2010. La Sodis se fixe un autre objectif de 70 % des commandes expédiées à J+1. En revanche, le cap de 65 % de commandes non fractionnées expédiées le même jour n'est pas franchi. « Il faut que le réapprovisionnement des cases picking soit finalisé le plus tôt possible pour qu'il n'y ait pas de blocage de colis sur la chaîne. Et il faut fiabiliser le stock des cases picking. Plus largement, nos principales contraintes logistiques sont un nombre de références et un stock importants ; aussi fluidifier la chaîne d'approvisionnement, en synchronisant au mieux les commandes, le réapprovisionnement et l'arrivée du colis sur la chaîne, est primordial, explique Laurent Raynal. Il poursuit : Pour améliorer nos indicateurs, nous entreprenons une démarche d'amélioration continue. Nous analysons les causes de dysfonctionnements et mettons en œuvre des plans d'actions pour les traiter. » C'est pourquoi la Sodis a instauré des groupes de travail qualité qui étudient les façons d'améliorer le picking, le stockage, la classification des produits ou les conditions de travail des employés.

Un plan directeur logistique à cinq ans

La Sodis a cinq projets dans ses cartons à moyen terme. Elle envisage d'améliorer la gestion des retours en changeant le logiciel et le trieur, et en déplaçant l'activité dans un autre bâtiment. Elle prévoit de modifier la chaîne de préparation de commandes de l'office car sa capacité est aujourd'hui limitée par rapport à la demande en termes de nouveautés. Elle veut refondre le site de Lagny en remettant à plat tous les flux. Elle étudie la possibilité de regrouper l'ensemble des sites de stockage extérieurs en un seul ainsi que de changer le logiciel de gestion commerciale, après analyse du marché. Dans cette optique, la Sodis va établir un plan directeur logistique à cinq ans pour améliorer la rentabilité et le taux de service.

Christine Calais

La Sodis en bref

- ◆ Née en 1971, lors du lancement de la collection de livres de poche Folio.
- ◆ En 2009, 45,4 millions de livres distribués en réassort, pour répondre aux commandes des libraires, GMS et autres, plus 16,7 millions de livres à l'office (27 % des livres distribués sont donc des nouveautés). 13,4 millions de livres lui ont été retournés, soit 22 % de l'activité de distribution.
- ◆ Site principal de Lagny : 146.000 emplacements de stock (palettes et casiers)
- ◆ Autres sites : 92.000 emplacements (palettes et casiers).
- ◆ Près de 50.000 emplacements picking au total.