



© VBALEHA-FOTOLIA

G M S

De profondes mutations

A première vue, les projets actuels d'optimisation des schémas logistiques des acteurs de la grande distribution dans l'Hexagone sont relativement variés : entrepôts multi-format, multi-spécialité, automatisation... Toutes ces démarches ont en commun de bousculer un certain nombre de dogmes qui régissaient jusqu'ici le fonctionnement de la logistique de la GMS (grandes et moyennes surfaces). Décryptage.

Conjoncturel ou structurel ? Comment expliquer que la quasi-totalité des acteurs de la grande distribution en France soient actuellement engagés dans des programmes ou des réflexions avancées concernant l'optimisation de leurs schémas logistiques (voir page 42) ? Il y a sans doute un peu des deux. « *Quelle que soit l'enseigne, le principe de massification comme vecteur d'économies reste toujours valable, surtout quand les temps sont durs* », fait remarquer Feridun Akpinar, Fondateur du cabinet de conseil Sunzi Consulting, qui distingue plusieurs leviers potentiels de massification : par formats, par business units ou encore, par jumelage de métier, sec et frais au sein d'un même entrepôt, par exemple. Il ne s'agit certes pas d'une nouvelle tendance, mais c'est le niveau de professionnalisation des métiers de la logistique qui permet sans doute aujourd'hui de passer un palier en termes de gestion d'entrepôts de plus de 70.000 m², où coexistent des métiers différents. L'un des objectifs de cette massification est de réaliser des économies d'échelles au niveau des entrepôts, mais surtout d'optimiser le transport, en faisant davantage de camions complets à destination d'un magasin tout en lui simplifiant la

tâche. Plus les formats des magasins sont petits, et plus il y a un intérêt à rassembler diverses catégories de produits dans le même entrepôt, afin de massifier les livraisons, c'est le cas notamment dans le hard discount. Pour Max-Hervé Dujardin, Associé Fondateur du cabinet Bartle, « *il faut également prendre en compte l'évolution du marché et de la promesse client, avec le déploiement de l'offre omnicanal, des drives et de l'e-commerce qui oblige les enseignes à transformer à la fois leur présence commerciale à travers le développement du multi format et à adapter leurs flux logistiques en conséquence* ».

La logistique reconnue comme levier d'optimisation

Mais l'aspect conjoncturel n'est pas du tout négligeable. « *Il y a quelques années, c'était encore l'achat le principal levier d'optimisation pour gagner un point de plus par rapport aux concurrents. Je constate qu'aujourd'hui l'organisation des flux prend davantage d'importance* », déclare Xavier Hua, Délégué Général d'ECR France. Et puis il ne faut pas négliger le fait que les projets, gelés depuis le début de la crise de 2008, finissent tout de même par se concrétiser avec quelques années de retard. Un autre élément important à prendre en considération est la féroce guerre des prix à laquelle se livrent les enseignes depuis environ trois ans. « *Dans l'évolution des schémas logistiques, le transport joue un rôle, car il pèse souvent plus de 30 % dans les coûts. Or, les camions de la grande distribution sont loin d'être pleins et optimisés. La Supply Chain procure des marges de manœuvre qui permettent de faire encore descendre les prix* », estime Stéphane Ghioldi, Directeur Associé chez Capgemini Consulting. Mais les motivations de toutes les enseignes ne se résument pas uniquement à faire baisser les coûts. Comme en témoigne le plus gros chantier actuel de transformation au niveau national, le projet Caravelle mené par Carrefour. Il s'agit de mettre en place des entrepôts multi-format (hyper, super et magasins proximité), alors que jusqu'à présent, les chaînes logistiques étaient totalement séparées. Avec certes des objectifs



Feridun Akpinar,
Fondateur
de Sunzi
Consulting



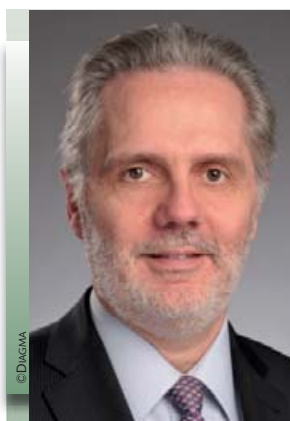
Max-Hervé Dujardin,
Associé
Fondateur
du cabinet
Bartle



Xavier Hua,
Délégué
Général
d'ECR France



Stéphane Ghioldi,
Directeur
Associé chez
Capgemini
Consulting



Léandre Boulez,
Associé
chez Diagma



Yvan Salamon,
Fondateur
du cabinet
Argon



Gilles Alais,
Responsable
France
chez l'éditeur
Barloworld
SCS

d'efficacité opérationnelle et d'optimisation du coût du transport, mais également des ambitions stratégiques et commerciales liées à la possibilité pour les supermarchés et les magasins de proximité d'accéder à un référentiel de produits beaucoup plus large.

Coup de frein sur les flux tendus

Cette démarche multi-format du projet Caravelle n'est pas forcément une tendance générale dans la grande distribution. « *Le débat mono-format/multi-format existe chez toutes les enseignes, dans tous les pays, mais il n'existe pas de dogme universel. Cela dépend de la configuration commerciale, du mode de fonctionnement, du positionnement géographique, des familles de produits, de la stratégie des uns et des autres* », prévient Yvan Salamon, Fondateur du cabinet Argon. En tout cas, l'approche multi-format a pour conséquence de donner un léger coup de patin à la course effrénée vers les flux tendus, avec de plus en plus de passages à quai (cross-docking). Explication de Léandre Boulez, Associé chez Diagma : « *Contrairement aux hypers et aux supers, il n'est pas possible ni souhaitable de livrer tous les jours un magasin de proximité, même en camion partiel. Le transit est coûteux en proximité car les fréquences de livraison ne permettent pas de synchroniser l'amont (le fournisseur) et l'aval (le magasin), à moins d'une désoptimisation et d'un surcoût du transport amont* ». Structurellement, le commerce de proximité obligerait donc éventuellement à un retour à des flux stockés (avec des niveaux de stocks optimisés) dans certaines catégories de produits. « *Je pense qu'on est en train de remettre en cause la tendance lourde d'il y a quelques années, de tout passer en cross-dock pour le sec. Ce dernier va devenir plus intelligent, moins dogmatique* », analyse Xavier Hua. D'autant que l'approche multi-format n'exclut évidemment pas de conserver des sites spécialisés par nature de produits (ambient fortes rotations, frais, brasserie, faibles rotations, non-alimentaire, surgelés, etc.). « *Cela ouvre des perspectives de segmentations assez fines, qui ne sont pas uniquement liées aux*

caractéristiques des produits, mais qui prennent en compte la fiabilité des fournisseurs, leur capacité à livrer et les délais d'approvisionnement. La présence de tel produit dans un circuit donné peut être amenée à évoluer », détaille Yvan Salamon.

L'approche des tensions de flux différenciées

« *Le dogme qui consisterait à livrer de tout, tous les jours, en J+1 n'a aucun sens. En revanche, la démarche de rechercher pour chaque type de produits le bon niveau de flux qui garantirait sa disponibilité avec un minimum de stock a déjà fait ses preuves, dans le secteur du frais, pour lequel des tensions de flux différenciées ont été mises en place en fonction des contraintes de périssabilité des produits. C'est une approche plus rare dans les produits secs, mais qui peut parfaitement être mise en place* », observe Feridun Akpinar. On peut aussi imaginer des systèmes de réapprovisionnements basés sur une approche de cadencement. Elle peut être individualisée par groupe de magasins afin de mieux tenir compte des effets de taille et donc de la rotation. Une telle approche améliorerait grandement la productivité, aussi bien en magasin qu'en entrepôt, sans dégrader la disponibilité. « *Il y a encore d'énormes progrès à faire sur la disponibilité en linéaires, et le Big Data va ouvrir considérablement le champ des possibles en matière de capacités de traitement des données et de flux d'informations, de captation de signaux faibles permettant d'anticiper des événements au niveau local* », confirme Stéphane Ghioldi. Et la montée en puissance de l'omni-canal vient complexifier sérieusement la donne. Dans ce domaine, les synergies à trouver ne se trouvent pas forcément sur une transformation des schémas logistiques, mais sur une optimisation de l'approvisionnement, des catalogues, des référentiels et des assortiments. Il semble que cette étape n'ait pas encore été tout à fait franchie, en tout cas chez les grands distributeurs de l'Hexagone (voir encadré page 40) dont la non-flexibilité du système d'information reste encore bien souvent le point bloquant. Une des grosses problématiques

omni-canal de plusieurs enseignes porte actuellement sur les circuits de réapprovisionnement et de livraison pour garantir la disponibilité et la pertinence des assortiments de l'offre alimentaire ultra-frais et snacking proposée dans les magasins de proximité. « Les chantiers autour de l'assortiment produits sont particulièrement importants en ce qui concerne les magasins de proximité, avec des modélisations de coûts logistiques de type *cost-to-serve* pour analyser le coût total et les taux unitaires par catégories, sites, canaux, processus, comme nous l'avons fait en Afrique du Sud pour Spar », note Gilles Alais, Responsable France chez l'éditeur Barloworld SCS.

L'automatisation n'est plus taboue

Un autre dogme est en train de tomber, celui du faible taux de systèmes de mécanisation et d'automatisation dans les entrepôts de la grande distribution de l'Hexagone, comparé à nos voisins



L'entrepôt Auchan à Beychac et Caillau

allemands ou espagnols. Désormais, la question se pose aussi en France, principalement pour des raisons de gains de productivité, de réactivité et de durcissement de la réglementation liée à la pénibilité du travail. C'est une tendance lourde, à condition d'avoir une bonne visibilité et des flux très importants, et ce sont les réseaux d'indépendants ou de franchisés (comme E.Leclerc, Intermarché ou encore Système U) qui se lancent les premiers dans ce genre de projets, au niveau régional. Les explications sont multiples : les entrepôts sont généralement

moins externalisés, l'outil logistique étant considéré comme un élément patrimonial, et les critères de la rentabilité sur capitaux investis et de rapidité du retour sur investissement (souvent supérieurs à 5, voire à 10 ans) ne sont pas aussi prépondérants que pour les grands groupes intégrés, comme Carrefour ou Auchan (même s'il n'est pas exclu que ces derniers suivent cette tendance dans les prochaines années). Autre avantage pour un réseau d'adhérents : la mécanisation de la préparation de commandes donne aux points de ventes (donc aux

Slimane Allab,
Global Vice President, Solutions Consulting
chez JDA Software

L'approche omni-canal anglo-saxonne part de la demande client en produits et services

« JDA a supporté plusieurs distributeurs sur le marché français, dans leurs initiatives omni-canal. Je pense d'une manière générale qu'il existe aujourd'hui une différence certaine entre l'approche française de la grande distribution vis-à-vis du monde de l'omni-canal et celle des grands distributeurs anglais, américains et des pays nordiques. Je constate que ces derniers partent généralement de la demande du client potentiel final, en produits, prix et offres de services, afin de définir l'offre différenciée qu'ils cherchent à mettre en avant. Pour enfin mettre en œuvre une chaîne logistique plus agile, plus réactive, qui réponde au mieux à la demande client, supporte l'offre combinée de produits et de services, avec l'objectif de garder sous contrôle les coûts de service et de traitement de la demande client. A titre d'exemple, j'ai discuté récemment avec un grand distributeur européen qui cherche à asseoir sa position en fidélisant sa clientèle, et à gagner des parts de marché en s'attaquant à de nouveaux segments de clients, avec des offres innovantes. Pour les capter, il compte étoffer son offre de service, développer le click and collect, la livraison à domicile, avec des options de livraison le lendemain de la commande, le jour même, et pourquoi pas une option de livraison urgente en moins de 30 min pour répondre aux besoins critiques de dernière minute. Au Royaume-Uni, nous avons un client qui cherche à se différencier par la montée en puissance de son offre de service sur l'e-commerce (click and collect, click and deliver), ce qui l'a amené à structurer des entrepôts spécialisés qu'il s'efforce de mutualiser avec la préparation de produits à faible rotation pour ses magasins. Cette approche complètera son réseau de magasins, qu'il a mutualisé et repensé en termes d'assortiment, d'espaces marchands, de services et de stockage, et de planogrammes, pour optimiser l'expérience client locale, et répondre au mieux à la demande omni-canal associée. La plupart de ces pays ne comptent qu'un nombre limité de grosses structures de grande distribution, que complète un réseau de « challengers » se positionnant sur des marchés de niche. Ceci explique sans doute que la guerre des prix soit perçue un peu différemment qu'en France. Pour beaucoup de ces distributeurs, les prix et les promotions sont des composantes structurantes de l'offre globale qu'ils mettent en avant pour engager au mieux avec des segments de clientèle particuliers. Plus encore, de manière à garder les coûts associés sous contrôle et à cibler une rentabilité du modèle omni-canal, ils ont poussé leur approche de segmentation pour un grand nombre de leurs processus, les rendant orientés (segments) clients, tels que la définition des niveaux de services, des filières d'approvisionnements, des espaces marchands... Enfin, ils ont travaillé à intégrer les processus, tels que ceux de gestion transport et d'entrepôts à titre d'exemple, pour mettre en œuvre des modèles d'approvisionnement et de logistique plus réactifs ou plus agiles, assurant la disponibilité de produit pour une réponse « optimale » à la commande ou demande client. Ou de ceux de gestion des espaces et de la chaîne logistique, pour mettre en œuvre le shelf-connected Supply Chain, ciblant la réduction des taux de rupture, dans un contexte omni-canal en constante évolution. » ■



© JDA SOFTWARE

adhérents) la possibilité d'avoir une vraie autonomie pour organiser leurs commandes comme ils le souhaitent durant la semaine et leur donne une plus grande liberté d'achalandise.

Vers une mutualisation inter-enseigne ?

Le dernier dogme qui pourrait bien basculer tôt ou tard à la supposée impossibilité d'une mutualisation entre enseignes de la grande distribution. Les récents mouvements d'alliances ou de rapprochements inter-enseignes au niveau des centrales d'achats (Auchan/Système U, Casino/Intermarché, discussions entre Carrefour et Cora) augurent peut-être quelques changements lourds en matière d'organisation logistique. Ce sujet de réflexion a en tout cas déjà été évoqué pour Auchan/Système U. Par ailleurs, sur la partie optimisation du transport entre industriels et entrepôts de distributeurs, un projet pilote comme CRC Services (voir encadré page 44) retient déjà l'attention de plusieurs enseignes (Auchan, Carrefour, Metro et Système U). Certes, cela ne modifie en rien leurs schémas logistiques. Nous sommes encore loin du concept d'ultra-mutualisation, dont le schéma directeur a été modélisé très sérieusement l'année dernière durant 8 mois par un groupe de travail au sein d'ECR France, composé d'acteurs de la grande distribution, de l'industrie agroalimentaire et de prestataires logistiques. Il prône la mise en place d'une dizaine d'entrepôts régionaux partagés multi-distributeur et multi-industriel sur le territoire français pour distribuer une ou plusieurs catégories de produits sur l'intégralité des points de ventes de la grande distribution (hors circuit « proxi » dans un premier temps) sur sa zone logistique. Avec un potentiel de gains de 20 % d'économie sur les coûts logistiques et de 25 % de réduction des émissions de CO₂. Il reste encore sans doute beaucoup d'objections à lever, mais qui sait ? « Les enseignes ne réclament pas d'être sous le même toit, mais la nouveauté, c'est qu'elles ne s'y opposent plus », nous a confié récemment un prestataire logistique pionnier dans ce concept de mutualisation multi-enseigne. ■ **JEAN-LUC ROGNON**

Quelques mouvements dans la logistique des enseignes

Il est très difficile d'avoir une vision précise des projets actuels et futurs de refonte logistique dans la grande distribution en France, dans la mesure où ceux-ci peuvent avoir des répercussions en matière sociale. Voici tout de même un bref aperçu non officiel de la partie visible des réalisations chez quelques enseignes.

Carrefour

Le projet Caravelle, qui va se poursuivre sur les prochaines années, vise à repenser l'organisation logistique en France en créant ou en adaptant certains entrepôts régionaux au multi-format, c'est-à-dire conçus pour servir à la fois les hypers, les supermarchés et les magasins de proximité (au total, en France, Carrefour compte 237 hypers, 960 supermarchés et 3.700 magasins de proximité). A terme, une dizaine d'entrepôts devraient disparaître (sur 66) avec la volonté du groupe de réaliser cette opération sans « casse sociale ». Cinq entrepôts vont être construits dans les deux ans, à l'image de celui de Presles-en-Brie en Seine-et-Marne (49.000 m²), qui sera livré fin août 2015. Le projet devait initialement faire économiser annuellement près de 250 M€ au groupe dès 2016, mais le récent rachat du discounter Dia France (800 magasins) devrait retarder d'un an la montée à plein régime de Caravelle.

Intermarché

Un plan de modernisation et de transformation à 3 ans des 35 entrepôts d'ITM Logistique Alimentaire International a été lancé en 2012. Il prévoit quelques fermetures, des regroupements multi-métier (sec et frais par exemple, comme à Montauban) et la création de nouvelles bases. Un volet supplémentaire a été présenté au personnel en 2013, pour la période 2016-2017, avec notamment des projets de sites mécanisés ou automatisés. En région parisienne, Intermarché va notamment réaménager l'ancien entrepôt Norbert Dentressangle à Vert-Saint-Denis, qu'il a racheté il y a quelques années, pour en faire l'une de ses principales plates-formes nationales dédiée à l'alimentaire, et largement mécanisée.

Auchan

Depuis quelques années, le grand distributeur du groupe Mulliez veut massifier ses entrepôts, comme c'est le cas par exemple à Trappes, qui a

regroupé en juin 2013 les activités de deux sites positionnés à 50 km l'un de l'autre, afin notamment de densifier ses livraisons. Même philosophie pour le futur site en construction du côté de Marne-la-Vallée. Si l'organisation reste centrée sur les hypermarchés (90 % des volumes), on peut également noter ponctuellement de nouvelles synergies logistiques, comme dans le Bordelais, à Beychac-et-Caillau, où Auchan et Simply Market ont inauguré l'été dernier un entrepôt de produits frais exploité en partenariat.

E. Leclerc

L'enseigne, qui représente globalement en France près de 600 Adhérents Chefs d'entreprises, fait figure de pionnier en matière de centres logistiques automatisés. Après l'inauguration en novembre dernier de celui de Scapalsace, plusieurs autres Sociétés Centrales d'Approvisionnements Leclerc vont faire aboutir un projet du même genre dans les années qui viennent, à commencer par la Scapest. Michel E.Leclerc a annoncé il y a quelques mois qu'entre 2014 et 2016, les centres Leclerc allaient investir plus de 1 Md€ dans la logistique, le développement des drives, la modernisation des hypermarchés et le développement de l'Internet marchand.

Monoprix

Dans le cadre d'un nouveau schéma directeur d'organisation engagé fin 2011, la Samada, filiale logistique de l'enseigne, a réfléchi à de nouvelles implantations d'entrepôts plus adaptées aux nouveaux formats (5 formats de magasins différents sur un total de plus de 500 points de vente) et à une mixité des flux. C'est ce qui a conduit à la mise en service l'année dernière de la première plate-forme mixte produits frais/produits secs sur Clésud (Bouches-du-Rhône). En région parisienne, son entrepôt de Garonor devrait également adopter ce fonctionnement mixte dès cette année. ■



Le futur entrepôt Carrefour de Presles-en-Brie



Plate-forme de Scapalsace à Niederhergheim

Projet CRC Services : des camions complets pour la GMS

Un nouveau concept de mutualisation multi-industriel et multi-distributeur est actuellement en cours de test à Saint-Martin-de-Crau, dans le sud de la France. L'objectif est de maximiser le taux de remplissage des camions qui desservent les entrepôts de la grande distribution.

« **L**e CRC, c'est le sens de l'histoire. La collaboration est enfin devenue une réalité ! », s'est enthousiasmé récemment Yves-Marie Le Gall, Chef de groupe mutualisation d'Auchan lors d'une conférence organisée par l'Aslog concernant le lancement du projet pilote de Centre de Routage Collaboratif. De quoi s'agit-il ? Du tout premier test d'un concept esquissé il y a deux ans et demi par 4S Network, Mines Paristech et GS1 France lors d'un appel à projet innovant du Club Demeter, et qui a reçu depuis le soutien de l'Adème, du Prédit, de Nov@log et d'ECR France. Le but est de mutualiser les flux en amont pour les industriels et en aval pour les distributeurs en s'appuyant sur un maillage d'entrepôts existants, gérés par des prestataires logistiques ou des transporteurs, dont une partie sera dédiée au routage de flux afin de constituer des camions complets « mutualisés » à destination des entrepôts de la GMS. « Il ne s'agit ni de préparation de commandes ni de stockage, mais de cross-dock industrialisé, avec des procédures communes et standardisées », précise Xavier Perraudin, Président de la société de services 4S Network, Coordinateur du projet CRC Services. Le business model est totalement nouveau : il s'agit pour les industriels de payer un coût à la palette transitant sur la plate-forme, à l'instar des paquets de données aiguillés sur les routeurs de l'Internet. « Il est absolument crucial que chacun garde la main sur la visibilité de ses flux. C'est pourquoi GS1 France est partie prenante du projet, en introduisant le standard de nouvelle génération EPCIS, qui rend interopérable les bases de données de traçabilité et permettra de restituer via un portail web tous les éléments de traçabilité et les indicateurs de performances », détaille Stéphane Cren, Responsable de l'Innovation chez GS1 France.



Stéphane Cren,
Responsable
de l'Innovation
chez GS1 France



Xavier Perraudin,
Président
de 4S Network

rationnel depuis le 12 janvier avec la participation de 4 industriels du DPH (SC Johnson, Energizer & Wilkinson, Bourjois & Else et Mapa Spontex, les trois derniers appartenant au pooling Gilde de FM Logistic à Crépy-en-Valois), le transporteur Jacky Perrenot ainsi qu'une dizaine de sites distributeurs (Auchan, Carrefour, Metro et Système U). L'objectif ambitieux que s'est fixé le CRC est d'atteindre un taux de remplissage aval d'au moins 85 %. Ce gain permettrait de justifier économiquement cette rupture de charge supplémentaire. Fin avril, des tests devraient démarrer sur une mutualisation du transport aval en température contrôlée à 15°C, afin d'ouvrir l'expérimentation à des produits d'épicerie comme les barres chocolatées ou les huiles. La phase pilote doit se poursuivre jusqu'en juin (date de la fin du financement du projet par l'Adème). Au-delà, l'objectif est de sortir du cadre du pilote en créant une société, CRC Services SAS, qui coordonnera le processus de routage sur un réseau maillé de 10 à 15 plates-formes en France, exploitées par des prestataires et des transporteurs partenaires... qu'il reste encore à convaincre. ■ **JEAN-LUC ROGNON**

Un maillage d'une quinzaine de CRC pour la France

Situé entre Arles et Salon-de-Provence, à Saint-Martin-de-Crau, chez le transporteur Vivarais Provence (groupe Olano), le CRC pilote est opé-



Vivarais Provence
Saint-Martin-de-Crau