

Carrefour/Promodès : le bilan d'une fusion logistique

L'essentiel

- > Quatre ans après la fusion avec Promodès, Carrefour a inauguré au dernier trimestre 2003 ses nouveaux entrepôts dans la région Ouest qui représente à elle seule 40% de la refonte logistique du groupe en France.
- > Trois réseaux sont dorénavant architecturés autour de catégories de produits définies suivant leur taux de rotation.
- > Utilisation de la reconnaissance vocale pour la préparation de commandes.

Trois réseaux pour trois familles de produits ont été créés : hypers, supers, tous formats.

La fusion avec Promodès, engagée en 1999, prend toute sa dimension avec la refonte logistique du nouveau Carrefour. Grâce à une forte hausse de la surface de stockage et à une spécialisation de ses entrepôts, le groupe entend renforcer sa compétitivité. Illustration avec la région Ouest du distributeur, première à avoir achevé sa mutation.

Dix-huit mois d'études et près de deux ans de réorganisation. C'est le temps qu'il a fallu à Carrefour et Promodès pour mettre en œuvre la fusion de leurs logistiques. Temps nécessaire afin de redéfinir les principaux enjeux du nouveau groupe en la matière. "Nous avons des logiques de flux très différentes", évoque Vincent Denis, directeur des opérations supply chain de la région Ouest. "Il fallait créer une nouvelle segmentation de ces flux et une nouvelle cartographie pour répondre aux besoins de services



des différentes enseignes du groupe." Quatre ans après la fusion, voilà qui est fait. Carrefour a inauguré durant le dernier trimestre de l'année passée ses nouveaux entrepôts dans la région Ouest, qui a représenté à elle seule 40% de la refonte logistique du groupe en France. Les autres régions vont suivre durant l'année 2004.

Au moment de la fusion, l'organisation en place reposait sur quatre réseaux issus des deux groupes. Promodès disposait d'un premier réseau dédié aux hypers et supermarchés, gérés par sa filiale Logidis et d'un second pour ses magasins de proximité géré lui par Prodim, autre filiale, cousine de Logidis. Carrefour avait construit de son côté une logistique pour ses supers et ses magasins de proximité, gérée par sa filiale Comptoirs Modernes et une autre

entièrement dédiée aux hypers. La nouvelle organisation est construite de manière totalement différente et beaucoup plus spécialisée. Il n'y a plus que trois réseaux, architecturés autour des catégories de produits selon leur taux de rotation. Ainsi, le premier réseau est dédié aux produits d'épicerie à forte ou moyenne rotation, et ce, à destination des hypers. Le deuxième travaille sur les mêmes produits, mais cette fois pour les supers et les magasins de proximité, ainsi que pour Promocash, enseigne de restauration. Le troisième se consacre aux produits de rotation lente communs à tous les formats.

"Nous avons deux autres objectifs, réduire les distances afin de diminuer les coûts de transport et atteindre une nouvelle taille critique en matière d'approvisionnements",

explique Vincent Denis, directeur des opérations supply chain de Carrefour région Ouest.

Autre logistique pour d'autres ambitions.

L'harmonisation des délais d'attente et des pratiques pour répondre aux besoins des enseignes n'était pas la seule motivation du géant de la distribution. *"Nous avons deux autres objectifs, réduire les distances afin de diminuer les coûts de transport et atteindre une nouvelle taille critique en matière d'approvisionnements"*, explique Vincent Denis. Et in fine, obtenir de meilleurs prix auprès des fournisseurs. Car si globalement la nouvelle logistique de Carrefour n'a pas eu d'impact direct sur les relations que le géant de la distribution entretient avec ses four-

nisseurs, la possibilité de commander en plus grande quantité permettra à la centrale d'achat du groupe de négocier des prix plus bas. Avec comme conséquence, des tarifs plus compétitifs dans les linéaires. *"La spécialisation de nos entrepôts permet de mieux étudier les flux avec nos fournisseurs"*, explique Ludwig Rabotin, directeur ressources humaines à la direction logistique région Ouest de Carrefour. *"En tenant compte des taux de rotation des différents magasins sur une région donnée et du nombre de kilomètres parcourus, on calcule le barycentre de manière à mieux définir les volumes des camions, et donc une tarification*

plus précise : il s'ensuit une réduction des coûts de transport."

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, une seule solution, augmenter la surface des entrepôts en procédant à des agrandissements et à la création de nouveaux. C'est ainsi que la surface des entrepôts de la région Ouest (Bretagne, Normandie et Pays de Loire) est passée de 275 500 à 342 500 m², soit une hausse de 24% ! 160 000 m² d'entrepôts neufs ont été créés. Au total, 11 créations ou extensions ont été nécessaires pour mettre en œuvre ce nouveau réseau. Il y a eu aussi des transferts d'activité de 12 établissements et la fermeture de 2 entrepôts.

De nouvelles technologies

La high-tech a elle aussi sa part dans la nouvelle logistique de Carrefour. "Nous avons en effet beaucoup investi dans les outils à la pointe de la nouvelle technologie", affirme Vincent Denis. Les terminaux radiofréquence par exemple y ont leur place naturelle. Et l'enseigne étudie un projet d'équipement de préparation de com-

et Comptoirs Modernes et pour moitié par des prestataires externes, tel Stef-TFE. "Quand les deux groupes se sont rapprochés, la moitié de leur logistique était intégrée. Nous conservons ce taux de sous-traitance de la gestion essentiellement pour le benchmarking, et mieux comparer ainsi les performances des uns et des autres", précise Vincent Denis. Quant à Logidis et Comptoirs Modernes, elles restent pour l'instant juridiquement séparées. "Mais l'organisation est aujourd'hui transversale et le management commun", assure Ludwig Rabotin. "De plus, ce sont des entreprises cousines, nées dans la même région et elles bénéficient d'une grande proximité culturelle", ajoute-t-il.

Les choses se sont-elles déroulées aussi facilement que les responsables de Carrefour le disent ? "Certes, il y avait des risques, car pendant la mise en œuvre de ce projet, il y a eu tout de même 7 800 changements d'approvisionnement entre le printemps 2002 et le printemps 2003", rappelle Vincent Denis... C'est-à-dire un nombre de ruptures potentiellement important. Il y a eu aussi tantôt des périodes

Fort impact sur les ressources



La reconnaissance vocale, en voie de déploiement pour la préparation de commandes, modifie sensiblement le métier.

De nouveaux entrepôts – en l'occurrence 11 –, c'est aussi une création nette d'emplois importante. Pour la seule région Ouest, quelque 200 personnes ont été embauchées l'année dernière, soit environ 11% d'effectifs supplémentaires. Pour l'ensemble de l'Hexagone, l'objectif est d'atteindre le chiffre de 760 emplois nouveaux. Ce sont pour l'essentiel des postes de préparateurs, et aussi un peu de caristes. Rien de très original quand il s'agit d'ouvrir des entrepôts, à ceci près que la reconnaissance vocale en voie de déploiement pour la préparation des commandes modifie sensiblement ce métier. "Le préparateur n'a plus de papier en main", précise Ludwig Rabotin, directeur ressources humaines à la direction logistique région Ouest de Carrefour. Il est doté d'un casque par l'intermédiaire duquel on lui délivre des instructions (adresse de préparation, nombre de colis à prélever dans les cases picking...) et on lui demande des informations. Un code "détrompeur" vérifie qu'il est au bon endroit. Tout se fait par la voix. "Le risque d'erreur est ainsi nettement diminué", remarque Ludwig Rabotin. La formation est très rapide, deux heures suffisent, le temps d'adaptation aussi. "Nous avons constaté une moyenne de



Au total, 11 créations ou extensions d'entrepôts ont été nécessaires pour mettre en œuvre le nouveau réseau logistique de la région Ouest de Carrefour.

mandes assisté par reconnaissance vocale. "Nous voulons éviter les erreurs de préparation commises par les méthodes traditionnelles", précise le directeur de la supply chain. Last but not least, le géant de la distribution unifie son système de gestion et son choix s'est porté sur Infolog de DL Consultant en cours d'implémentation dans tous les entrepôts.

Ce nouveau réseau sera géré pour moitié par Carrefour en direct ou par l'intermédiaire de ses filiales Logidis

de suractivité, tantôt des périodes de sous-activité. Il a fallu aussi trouver des zones de stockage. Mais les quelques problèmes rencontrés sont anecdotiques rapportés à l'ensemble de l'opération. Carrefour a veillé à ce qu'il y ait un véritable "esprit de coopération." "L'objectif était global et commun et non entrepôt par entrepôt", souligne Ludwig Rabotin. "Nous avons une communication hebdomadaire sur l'évolution des choses auprès de l'encadrement."

Hakim Remili

humaines

Pour la seule région Ouest, quelque 200 personnes ont été embauchées l'année dernière, soit environ 11 % d'effectifs supplémentaires. Pour l'ensemble de l'Hexagone, l'objectif est d'atteindre 760 emplois nouveaux.



“Les équipes techniques du siège de Levallois ont dû renforcer leurs compétences en matière de veille et de conduite de projet auprès des entrepôts”,

précise Ludwig Rabotin, directeur des ressources humaines à la direction logistique région Ouest de Carrefour.

quinze jours pour que les préparateurs oublient complètement le papier”, ajoute-t-il. “Et ils ne veulent pas revenir en arrière, car l’ergonomie est meilleure et la sécurité également.”

Les nouveaux préparateurs ont été embauchés soit par mobilité interne, importante au sein du groupe (elle représente 75% des postes à pourvoir en général), mais aussi en collaboration avec les ANPE locales.

“Nous avons créé un dispositif spécifique de recrutement avec des tests logiques et des tests de constitution de palettes”, révèle Ludwig Rabotin. D’autres postes ont été créés sur chaque site, pour bien piloter le système d’information et celui de reconnaissance vocale mis en place. “Les équipes techniques du siège de Levallois ont dû renforcer leurs compétences en matière de veille et de conduite de projet auprès des entrepôts”, précise le directeur des ressources humaines. Ces postes ont été créés bien avant que la refonte de la logistique ait été achevée, entre douze et dix-huit mois selon les cas, afin que les personnes embauchées soient bien au fait des process logistiques avant de procéder aux innovations technologiques. Carrefour ne semble rien avoir laissé au hasard.

H.R.