Sodebo débite à flux tirés

Le leader français des pizzas fraîches en supermarché a intégré sa logistique de A à Z. Disposant d'un centre de stockage et d'expédition ultra-automatisé, l'industriel affiche un taux de service exemplaire proche de 100 %.

Fondé en 1973 par un couple de charcutiers vendéens, Sodebo s'affiche aujourd'hui comme le n° 1 en France des produits traiteurs frais sur les segments sandwiches, pizzas et pâtes cuisinées vendus en grande surface. Inventrice de la pizza fraîche destinée au linéaire, la firme, qui demeure encore aujourd'hui 100 % familiale, revendique en 2010 plus de 400 millions d'euros de chiffre d'affaires. Depuis son fief de Saint-Georges-de-Montaigu, près de Nantes, Sodebo livre chaque année de l'ordre de 200 millions de pizzas et sandwiches aux supermarchés, majoritairement, ainsi qu'à plus de 1 000 points de livraison destinés à la restauration hors domicile (stations-service, gares, cafés...). La réussite de la société, qui, depuis 10 ans, a étendu son réseau de distribution dans une huitaine de pays limitrophes, repose pour une bonne part sur la mécanique logistique sans faille qu'elle a su adapter à ses besoins au fil des ans : 6 jours sur 7, Sodebo prépare ainsi plus de 130000 colis qui seront expédiés dans la journée, 2 heures seulement pouvant séparer l'arrivée de la commande et son départ

POINTS CLÉS

- 99,6 % de taux de service sur les produits livrés.
- 2 heures seulement peuvent séparer l'arrivée d'une commande et sa mise en expédition.
- Chariots autoguidés et de picking vocal prévus cette année.

Chiffres logistiques

- ➤ 15000 m² de surface d'entreposage et d'expédition.
- ➤ 600 références produits.
- ➤ 150 plates-formes d'enseignes desservies.
- ➤ 80 % de livraisons le jour même, 20 % en j +1.
- ➤ 99,6 % de taux service produits livrés.
- ➤ 80 fournisseurs.
- ➤ 2 à 2,5 jours de stockage.
- ➤ 1 000 commandes traitées en moyenne par jour.

Avec un immense code-barres en façade, le site logistique de Sodebo, près de Nantes, affiche le parti pris de la traçabilité !

Lancées en 2009, les Pasta Box sont aujourd'hui un produit phare de l'industriel.

en camion ! Le tout, effectué avec un taux de service plutôt remarquable dans le frais alimentaire, de 99,6 %…

Le taux de service fut d'ailleurs le premier cheval de bataille enfourché par Alain Mounis, directeur logistique de Sodebo, à son arrivée dans l'entreprise en 1998. Il faut dire qu'à l'époque, cet indicateur… n'était tout bonnement pas mesuré.

Tableaux de bord

Ce que le nouveau responsable, rompu aux techniques de reporting et de tableaux de bord en vogue chez LR Services – approvisionneur attitré des restaurants McDonald's – d'où il venait, ne pouvait forcément pas admettre trop longtemps ! « *J'ai commencé par mettre en place des indicateurs métier, d'abord via Excel et uniquement sur les livraisons faites aux GMS.* » Le système a ensuite été affiné dans un système décisionnel développé en interne et interfacé à M3, l'ERP de Sodebo édité par Lawson. Aujourd'hui, les indicateurs incluent les coûts de distribution et couvrent l'ensemble des points de livraison. « *Il est important de noter que notre taux de service ne s'arrête pas à la mise en expédition, mais porte sur les colis une fois livrés chez le client.* » La différence n'est pas anodine, car pour Alain Mounis, peu d'entreprises similaires à Sodebo dans le secteur agroalimentaire ont intégré ce type d'indicateur dans leur informatique : « *Je participe*

PROFIL

Alain Mounis,
directeur logistique chez Sodebo

CV EXPRESS

Âge : **53 ans.**

Formation : **Institut supérieur de commerce de Paris.**

1980-1982 : **responsable adjoint d'un entrepôt de fret chez Air France Cargo.**

1983-1988 : **responsable organisation export (maritime) chez Solvay.**

1989-1997 : **responsable approvisionnement national chez LR Services.**

1998 : **directeur logistique de Sodebo.**

"Rester proche des fondamentaux"

Après avoir fait une école de commerce, Alain Mounis reconnaît que, s'il a été attiré par Air France Cargo pour y occuper son premier emploi voici 30 ans, « c'est pour le prestige du nom et par… curiosité ! ». Toujours est-il que, depuis, l'homme n'a plus quitté le monde du transport et la logistique.

Pour ce qui est de son quotidien chez Sodebo, le manager paraît comblé : « J'aime la logistique des produits frais car aucune journée ne ressemble à la précédente ». En tant qu'interlocuteur logistique des clients, Alain Mounis est amené fréquemment à se déplacer, soit pour rencontrer les services supply chain, soit pour aller sur les entrepôts s'entretenir avec les personnes qui reçoivent les produits Sodebo et les livrent en magasin. Le manager participe également à des groupes de travail logistiques, par exemple avec l'Ania* ou au sein de l'Aslog**. Pour autant, l'homme se défie des approches parfois trop théoriques sur son métier : « Quand on voit fleurir constamment de nouveaux concepts dans le domaine de la supply chain, on se dit qu'il serait opportun d'y injecter un peu de minimalisme. C'est pourquoi j'apprécie de travailler dans une entreprise qui parvient à innover et progresser tout en conservant l'esprit d'une PME et une bonne dose de simplicité. En logistique, il n'y a rien de tel que de rester proche des fondamentaux ! ».

*Association nationale des industries alimentaires.
** Association française pour la logistique.

Sodebo livre chaque année de l'ordre de 100 millions de pizzas.

Sodebo en bref

Sodebo détient environ 70 % du marché en volume des pizzas, pâtes cuisinées et sandwiches vendus au rayon frais des grandes surfaces. Si les GMS absorbent 80 % de la production du fabricant, celui-ci est également présent dans le secteur de la restauration hors domicile. En tout, la firme compte ainsi quelque 2000 clients. Employant 2000 salariés, elle a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires supérieur à 400 millions d'euros. Après avoir lancé en 2009 les Pasta Box, un de ses produits phares avec sa pizza de forme ovale, l'industriel s'apprête à sortir une nouvelle gamme de plats cuisinés au wok.

actuellement à un projet de benchmark sur les indicateurs, et il apparaît qu'autant il est simple de cerner le taux de service en sortie d'entrepôt, autant le taux livré est plus compliqué à approcher car il suppose de récupérer puis d'enregistrer toutes les anomalies portées sur les bons de livraison. » Des dysfonctionnements qui peuvent être de toutes natures : palettes dévoyées, colis abîmés, rupture de la chaîne de froid, produits manquants… Quand on réalise comme la PME vendéenne, plusieurs centaines de milliers de livraisons par an, la chose n'est pas simple (voir encadré ci-dessous) !

Mais la performance logistique de la firme tient aussi à un autre facteur chez Sodebo, en l'espèce à un degré rare d'intégration reliant la production, l'entreposage et la mise en expédition des produits. Le tout fonctionnant en flux tirés. Le site de Saint-Georges-de-Montaigu, qui s'étend sur 70 ha, rassemble en effet sur un même lieu l'ensemble des ressources de la firme, soit sept unités de fabrication et une plateforme de stockage et d'expédition de 15 000 m². La notion d'intégration, chez Sodebo, englobe même la culture de champs de salade, les opérations de panification et aussi, depuis peu, la fabrication de salaisons !

Un taux de service calculé au cordeau

Pour évaluer son taux de service, Sodebo suit la méthode de calcul utilisée le plus souvent par la GMS : nombre de colis livrés/nombre de colis commandés. C'est en 2000 que remonte dans l'entreprise le premier test de taux de service issu d'un calcul automatique par l'ERP. Mais il s'agissait seulement d'un taux de service expédié car la quantité effectivement reçue par le client n'était pas connue. De plus, le résultat n'était pas juste car le système ne conservait en historique que la quantité validée avant préparation et non la quantité initialement commandée par le client. Dans une seconde étape, Alain Mounis, directeur logistique de la firme, a créé un système de suivi du taux de service GMS sur tableur, ce qui représentait pas moins d'une centaine de feuilles de calcul Excel ! « Administrativement c'était lourd, mais pour moi il n'était pas concevable de faire l'impasse de ce suivi compte tenu des exigences de nos clients. Lorsque les premiers indicateurs sont sortis, je me souviens de la fierté des équipes d'atteindre des taux proches de 100 %, tout en absorbant des croissances de volume annuel à deux chiffres ! », se rappelle Alain Mounis. « D'ailleurs, précise-t-il, il est arrivé qu'une enseigne demande à certains de ses fournisseurs qui manquaient de performance, de nous contacter pour connaître notre recette et améliorer leur qualité. » Aujourd'hui, le calcul est automatisé, pour chaque commande reçue, Sodebo trace tous les types d'événements susceptibles d'en modifier la quantité ou la qualité.

Zéro stock

Le zéro stock en usine en vigueur chez Sodebo fait qu'il n'y a quasiment pas de rupture de flux entre production et stockage des produits. Tous les jours, deux véhicules font sans cesse le va-et-vient entre les usines et le bâtiment logistique. Spécialement équipées de tapis roulant, les deux navettes « avalent » chacune les produits par fournée de 18 palettes, assurant ainsi un transfert des productions au rythme de 110 palettes par heure. « *Cette proximité entre production et logistique débouche non seulement sur de la productivité, mais nous confère une réactivité qui nous permet de gérer sans accroc des pics pouvant monter*

jusqu'à 180000 colis dans la journée. » Sur ce dernier point, l'organisation des plages horaires de travail sur le site, permet de renforcer les équipes sur place entre 11 h et 14 h, là où l'activité de préparation des commandes est la plus intense. Au total, les 1500 à 1700 palettes homogènes de production réceptionnées quotidiennement donnent lieu à la préparation de 2500 palettes multiproduits. De la commande validée à la mise en expédition, en passant par le stockage et l'élaboration des palettes destinées aux clients, le traitement des flux est suivi en temps réel par le logiciel de gestion d'entrepôt Sycom fourni par Sydel-Sedep, à la fois éditeur et fournisseur de solutions automatisées. Les commandes arrivant au fil de l'eau, les départs sont ainsi informatiquement minutés même si, en fin de circuit, un battement reste possible pour tenir compte d'une urgence : « *Si les enseignes se sont engagées pour passer leurs commandes chaque jour sur le même créneau horaire, la quantité et les références demandées sont toujours une découverte!* », note Alain Mounis. Autrement dit, Sodebo s'est organisé pour travailler sans filet quelque 1000 commandes quotidiennes. Qui plus est, il s'agit là de préparations au détail – le panier moyen d'une commande de GMS oscille entre 25 et 35 lignes – puisant dans des stocks couvrant à peine 2,5 jours de ventes, DLC oblige.

"L'ancien site ne comprenait qu'un seul circuit de flux, ce qui induisait un temps de préparation plus long et le risque de former des goulets d'étranglement…",
ÉRIC DEFONTAINE, RESPONSABLE DE LA PLATE-FORME D'EXPÉDITION.

Haute voltige

Cet exercice de haute voltige n'aurait sans doute pas pu continuer à être pratiqué sans heurts avec la croissance à deux chiffres en volume d'activité qu'a connue la société plusieurs années durant, ou sans la mise sur pied à Saint-Georges d'une nouvelle plate-forme d'expédition, pleinement opérationnelle depuis 2007. Un site maintenu à 3 °C et dont le haut degré d'automatisation et de mécanisation a nécessité quelque 15 millions d'euros d'investissement, dont une enveloppe 4,5 millions consacrée à la seule robotisation des opérations de palettisation. La plate-forme, considérée comme une des plus automatisée de France dans le domaine de l'agroalimentaire frais, comprend le long du circuit des flux de nombreux points de contrôle. Un élément qui explique sans doute qu'elle ait contribué à elle seule à accroître de 0,5 % le taux de service global de l'entreprise.

L'organisation du site – dont l'étude, menée en étroite collaboration avec Sydel-Sedep qui a fourni aussi les équipements, a pris plus de deux ans – a été pensée pour assurer un traitement des flux le plus fluide possible. En réception, quatre chaînes parallèles de stockage puis de pré-

paration ont été mises en place pour accueillir les produits sortant de production : trois lignes pour les colis destinés aux GMS et une orientée RHD (restauration hors domicile). « *L'ancien site ne comprenait qu'un seul circuit de flux, ce qui induisait un temps de préparation plus long et le risque de former des goulets d'étranglement pendant les pics d'activité* », explique Éric Defontaine, responsable de la plateforme d'expédition. Notons que dès le stade de la réception, le système Sycom, à partir des commandes reçues et validées, gère la répartition des produits entrants entre les quatre chaînes de traitement, en temps réel, en tenant des comptes des stocks connus. Cette approche permet au système d'élaborer virtuellement la composition des palettes clients multiproduits avant même qu'elles ne soient physiquement constituées.

En termes de productivité, la mise en place de la nouvelle plateforme a engendré, à volume d'activité égal, une réduction des effectifs de 210 à 180 opérateurs. Au plan social, l'anticipation des nouveaux besoins dès la phase d'étude du projet a permis d'éviter tout licenciement : « *En privilégiant les CDD dans les contrats à venir et en ne renouvelant pas les postes libérés par des départs à la retraite, nous avons pu maintenir tous les CDI* », détaille Éric Defontaine.

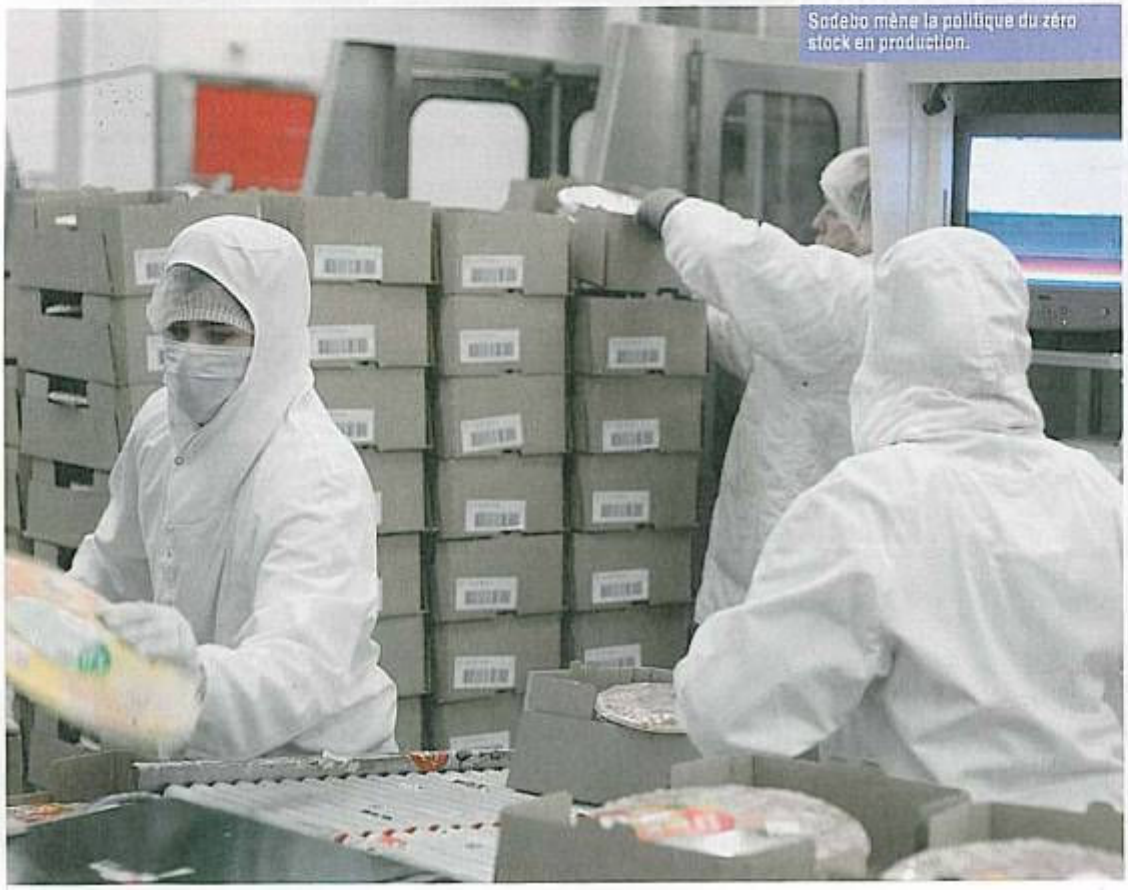
Automatisation tous azimuts

Déjà considéré comme une des plates-formes les plus mécanisées en France dans le secteur de l'agroalimentaire frais, le site logistique de Sodebo, implanté à Saint-Georges-de-Montaigu, près de Nantes, abrite encore de nombreux projets d'automatisation supplémentaires. À commencer par la mise en œuvre cette année de 8 chariots sans conducteurs – de marque italienne Elletric 80 – pour la mise en stock des palettes de production. Comparés aux chariots rétractables manuels, ces engins autoguidés engendrent un surcoût de 100 % qui devrait être amorti en 4 ans grâce à l'absorption de volumes en croissance sans ajout de personnel. L'enveloppe consacrée à ce projet avoisine un million d'euros. Parmi les autres chantiers d'automatisation prévus cette année, citons neuf terminaux de préparation de commande pilotés à la voix (Vocollect) ainsi que l'installation d'un système de chargement automatique de bobines au niveau des postes de filmage des palettes.

Suivi informatique

Au sein du site, le suivi informatique des opérations est global. Dès leur entrée, les produits sont pris en charge par un cariste pilotant un chariot doté d'un terminal embarqué qui permet à l'opérateur d'acter le nouveau statut du produit dans la base de données du logiciel d'entrepôt. L'étape suivante de mise en stock donne ensuite lieu à trois modes de stockage selon le type de préparation qui sera opéré. Le gros des flux – environ 70 % du volume – débouche sur du stockage dynamique réparti en hauteur sur trois niveaux. Il va donner lieu a du picking au colis essentiellement destiné aux GMS. Les commandes destinées aux discounters ou à de grosses opérations promotionnelles s'élaborent, pour leur part, à partir de palettes entières pour lesquelles un stockage statique suffit pour une gestion en fifo (*first in, first out*). Enfin, les préparations dites en mode palettes (environ 10 % du flux), sont effectuées manuellement. Il s'agit là de traiter des formats atypiques et difficilement mécanisables que l'on retrouve notamment en MDD (marque du distributeur). Pour des raisons de commodité, les palettes restent dans ce cas entreposées au sol.

Au total, 12 lignes de préparation – une à chaque niveau de picking des 4 chaînes de traitement – fonctionnant en mode « pick to light » ont été installées par Sydel-Sedep. Ce mode, géré par Sycom, consiste à indiquer au préparateur, à l'aide d'une balise lumineuse, l'endroit où il doit effecteur le prélèvement, ce qui limite ses déplacements. À côté de la balise, un écran informe l'opérateur de la référence et du nombre de colis (et de leur DLC associée) qui sont attendus. Pour des raisons de productivité, l'opérateur est, en fait, amené à traiter simultanément une même référence destinée à des commandes client distinctes : tous les articles de cette référence sont ainsi prélevés en même temps, sachant que Sycom, en aval du circuit, pilotera ensuite le tri des produits par commande client juste avant la palettisation. En fin de ligne, les colis, convoyés par tapis roulant, subissent un contrôle laser vérifiant les caractéristiques du prélèvement (référence, nombre de colis et DLC). Les produits sont ensuite dirigés vers un poste d'étiquetage automatique qui va associer aux codes-barres initiaux des produits (spécifiant le lot de fabrication), une seconde étiquette indiquant le client des-



Sodebo mène la politique du zéro stock en production.

tinataire. *In fine*, les lots sont orientés vers l'un des huit robots de palettisation fournis, là encore, par Sydel-Sedep, les palettes réalisées étant ensuite filmées et étiquetées automatiquement.

Station de régulation

Notons qu'à mi-chemin entre l'aire de picking et la zone de palettisation, une station de régulation permet de visualiser en temps réel l'activité du site : on peut notamment y voir sur écran l'ensemble des palettes en cours de constitution. Dans la mesure où les commandes n'arrivent pas forcément dans l'ordre où elles doivent être expédiées, la station donne la possibilité de mettre en attente certaines palettes et d'accélérer la préparation d'autres. Depuis le début d'année, la mise en place d'un anneau de convoyage interchaîne de préparation permet désormais de regrouper en aval des références issues de différents stocks en vue de constituer une commande donnée. Cet aménagement limite l'entreposage de références identiques dans les différents stocks situés en amont de quatre lignes de préparation.

Chaque jour, pas moins d'une cinquantaine de semis viennent enlever les palettes dûment filmées et étiquetées! On comprend dès lors que l'optimisation des chargements – et donc des coûts de distribution –, fasse aussi partie des grands sujets d'étude d'Alain Mounis. « *Les enseignes exigeant des livraisons quotidiennes, il est difficile pour nous de constituer beaucoup de camions complets.* » D'où l'idée de tenter de développer dans le futur une organisation de livraisons en « multidrop ». L'idée consiste à charger au départ un camion complet pour desservir successivement plusieurs clients. En substituant cette pratique aux opérations de dégroupage – groupage réalisées en agence par les transporteurs – synonymes de rupture de charge et donc de coûts –, des gains de l'ordre de 30 % pourraient être obtenus. « *Mais cette démarche a ses contraintes. Comme de trouver sur un axe de desserte des clients avec des horaires de réception compatibles. Autre bémol, en cas de débord de dernière minute occasionné par une commande plus importante que prévue venant d'une enseigne, il faut mettre en place en parallèle une solution de groupage afin de ne pas pénaliser les autres clients concernés par la desserte "multidrop".* » Autre voie explorée par Alain Mounis pour optimiser les chargements, la livraison mutualisée en « multipick » : elle consiste à se rapprocher d'autres industriels de la région, ayant une typologie logistique proche et le même lieu de desserte.

Palettes en colonnes : que des « + »

Chez Sodebo, les robots mis en place par Sydel-Sedep assemblent les palettes par colonnes de colis et non, comme c'est le cas plus classiquement, par couches de produits. Outre le fait que cette approche permet de loger davantage de colis et plus vite par palette, elle évite également d'avoir à insérer des intercalaires entre chaque couche. Enfin, chez le client, elles peuvent être dépilées plus aisément.

Livraisons mutualisées

« *Pour l'heure, nous n'avons mis en place qu'un "multipick" pour servir une plate-forme cliente implantée en Normandie.* » De fait, aujourd'hui, ce type de mutualisation est organisé par le transporteur qui le répercute évidemment en termes de tarification. En prenant la main sur cette organisation avec un autre producteur, Sodebo pourrait ainsi économiser jusqu'à 50 % sur le coût de la prestation. Mais l'axe le plus avancé chez l'industriel en matière d'optimisation du transport, concerne la synergie qu'il fait jouer entre les camions venant livrer les unités de production sur Saint-Georges et le chargement des produits destinés à ses clients. En règle générale, une bonne partie des transporteurs venant sur Saint-Georges – ils sont en tout une vingtaine –, a vu l'intérêt économique à prendre en charge dans la foulée les produits finis : « *Ce qui est plus délicat, est d'essayer d'inciter nos fournisseurs à choisir des transporteurs pouvant jouer le jeu. Nous avons pu ainsi faire basculer entre 5 et 10 % des volumes transportés dans cette synergie amont-aval. C'est un travail de fond que nous poursuivons.* »

Autre chantier en cours pour le directeur logistique, un projet de traçabilité des livraisons lancé à la fin de l'année dernière : « *Dans un premier temps, nous travaillons sur ce sujet avec TFE qui est, à mes yeux, le prestataire de transport le plus avancé dans notre secteur.* » L'objectif est de transférer au transporteur le maximum d'informations pertinentes par EDI et de lui permettre de lire les étiquettes aux standards GS1 tout au long du circuit de livraison, lequel peut comporter plusieurs ruptures de charge, donc autant de points critiques à risque. Enfin, pour 2011, Alain Mounis souhaite développer – cela devient une seconde nature chez le manager ! – de nouveaux indicateurs. Par exemple sur le remplissage des véhicules. « *C'est, on l'a vu, un enjeu majeur chez nous. Je voudrais en fait croiser les indicateurs classiques avec d'autres liés au volume de nos marchandises, tel que l'euro m³ (coût/volume).* » En tant qu'adepte de l'adage « évaluer pour évoluer », Alain Mounis désire, d'une manière générale, utiliser de plus en plus les outils de benchmark en participant à des études spécifiques à l'agroalimentaire. Histoire de se mesurer aux fameux « best in class » !

Laurent Schwartz