

Une boisson plus rapidement

Certains distributeurs parviennent mieux que d'autres à créer une chaîne et une fonction logistique sans incident. La cartographie logistique, la planification des livraisons et le conditionnement jouent tous un rôle dans une mise en rayon plus rapide.



Par Ruari McCallion

La mise en rayon des produits alimentaires entraîne plusieurs difficultés. L'une d'elle provient des embouteillages. Une étude effectuée par Scala Logistics Consulting au nom du ministère britannique des Transports, il y a quelques années, a montré que les embouteillages qui avaient lieu sur les routes britanniques aux heures de pointe, du lundi au vendredi, avaient diminué. Il est intéressant d'en noter l'une des principales raisons : l'ouverture des supermarchés le dimanche. Environ 18 % des livraisons principales et 25 % des livraisons secondaires ont maintenant lieu le week-end. Cependant, d'après cette étude, les embouteillages causent encore 22 % des retards de distribution des produits alimentaires et 17 % des retards de livraison des boissons. La disponibilité des chauffeurs et les problèmes d'enlèvement figurent aussi parmi les problèmes cités, mais la principale raison concerne des « problèmes internes aux entreprises » ou des « problèmes de livraison » non définis. Ils représentent 61 % du total des secteurs et 69 % du secteur des boissons. Ce chiffre concernait les pubs, les bars et les restaurants, qui sont plus petits et moins bien situés que les grands supermarchés, mais dont leur nombre reste important. Les destinataires semblent plus en cause que les logisticiens, mais les améliorations sont possibles tout au long de la chaîne logistique.

« Il a fallu presque un an à une cannette de boisson non alcoolisée pour aller de son point d'origine au rayon du supermarché. »

L'industrie des produits alimentaires explore, depuis plus d'une décennie, diverses idées pour améliorer les choses. Certaines solutions, apparemment intéressantes, sont loin d'avoir rempli leurs promesses, notamment le shopping sur Internet. Les initiatives qui, initialement, ont permis de réaliser des économies, comme les enchères B2B, ont abouti à une évaporation des gains, lorsque les fournisseurs se sont retirés, en raison d'enchères toujours plus basses. Bien que le modèle des usines plus grosses, fabriquant des produits normalisés pour des régions européennes entières, aient permis de faire des économies d'échelle (et continuent sur les marchés en développement), les marchés établis s'aperçoivent, assez rapidement, que les améliorations parviennent à un blocage et, parfois, repartent en sens inverse. L'une des raisons avancées par le Professeur Daniel T. Jones, directeur de Lean Enterprise Academy et co-auteur de *The Machine that Changed the World*, provient du fait que chaque partie

concernée se concentre sur sa propre tâche.

Presque une année avant la mise en rayon

L'optimisation de la chaîne logistique nécessite d'examiner l'ensemble de la question et de mettre au point une collaboration efficace. Pour lever les doutes sur le sujet, étudions le cas d'une cannette de boisson non alcoolisée. Lorsque Daniel T. Jones et son équipe ont entrepris d'étudier la cartographie de la chaîne logistique auprès de l'une des principales chaînes de supermarchés en Europe, ils ont découvert qu'il fallait compter 319 jours pour passer de la préparation (métal, conditionnement et ingrédients) à la mise en rayon. Cela représente presque une année entière, dont seulement deux heures sont consacrées à la fabrication et au remplissage de la cannette.

Tesco, le plus gros détaillant du Royaume-Uni et l'un des plus gros en Europe, a connu une croissance importante de sa part de marché et de rentabilité au cours des 10 dernières années. Sa réussite repose principalement sur une amélioration constante des process. De 1983 à 1996, la société a entrepris de moderniser sa chaîne logistique, en introduisant la lecture intégrée de codes-barres, la commande automatisée centralisée, le contrôle automatisé des entrepôts et l'échange informatisé de données (EDI) avec ses principaux fournisseurs. Ces mesures ont permis de diminuer d'une à deux semaines les délais de livraison aux magasins en seulement deux jours ; les délais des fournisseurs sont passés de près de trois semaines à trois jours seulement. Elles ont également permis de diminuer de moitié le stockage, et simultanément, de multiplier par huit la gamme de produits, passant de 5 000 SKU (unité de gestion des stocks) à presque 40 000. La volonté d'amélioration s'est poursuivie en recherchant le meilleur exemple de gestion de chaîne logistique. Tesco l'a trouvé, curieusement, en suivant les principes de l'industrie automobile, particulièrement celui du système de production de Toyota. →



1. Les embouteillages retardent de 22 % la distribution des produits alimentaires.
2. Il faudra presque un an avant que la cannette, en tant que produit fini, passe de la mine au rayon du supermarché.
3. Professeur Daniel T. Jones, Directeur de Lean Enterprise Academy UK.
4. Tesco a appliqué à sa chaîne logistique les leçons de la production allégée.





5

5. Après leur long voyage, les cannettes de boissons non alcoolisées parviennent dans les rayons.

6. Une carte des flux de valeur montre la complexité du voyage et les éléments retardant.

→ Le circuit de chaîne logistique ci-dessous (Fig. 6) a été synthétisé à partir de plusieurs produits, mais représente bien le circuit utilisé dans le cas d'une cannette de boisson non alcoolisée. Le schéma donne une idée de la façon dont les heures inutilisées s'accumulent.

En résumé, il y a deux voies d'entrée. Les ingrédients viennent de la ferme et la cannette commence à la mine, tandis que la forêt et la plateforme pétrolière produisent le carton et le plastique d'emballage. Les divers éléments se rejoignent à l'endroit où le produit est fabriqué, qui est ensuite stocké au centre national de distribution (CND) du fabricant. De là, le produit part au centre régional de distribution (CRD) du détaillant, puis au supermarché. Le produit s'arrête presque à tous les niveaux de la chaîne, ce qui augmente le coût, mais pas la valeur. La cannette est expédiée neuf fois et maniée pas moins de 170 fois avant que le consommateur ne l'emporte chez lui. Pendant les 20 à 60 derniers jours (selon qu'elle se déplace rapidement ou non), elle est restée immobile dans l'un des sept différents points de stockage.

« Sur 40 000 chaînes de produits alimentaires, les 1 000 principales représentent 75 % des ventes. »

Si l'on ajoute les informations de circulation en amont et en aval de la chaîne, les choses se compliquent vraiment. Les supermarchés tentent d'améliorer le flux des marchandises sur toute la chaîne en adoptant des modèles perfectionnés de prévision de la demande, qu'ils perturbent ensuite en lançant des offres spéciales. Les délais prolongés, la demande fluctuante et les prévisions basées sur les

tentatives d'anticipation et soumises aux interférences mènent à l'irrégularité des commandes, à l'accumulation de stock et à des surfaces de stockage excessives. Le marché parle peut-être de « biens de grande consommation », mais la vitesse de la chaîne logistique, elle, n'est pas bien grande.

Pas si rapide

En réalité, la majeure partie du stock d'un supermarché se déplace plutôt lentement. Sur environ 40 000 chaînes de produits alimentaires, les 1 000 principales sont susceptibles de représenter 75 % des ventes selon l'étude de Daniel T. Jones. Cela crée une situation difficile pour les marchandises fournies et la logistique. Les supermarchés veulent une réaction rapide et une disponibilité totale sur toute la gamme, ce qui signifie que les CRD, qui devraient effectuer des opérations de transbordement, continuent à détenir des stocks ; la vérification, le rangement, puis l'enlèvement et le chargement deviennent la norme. Les entreprises de conditionnement ont trouvé des façons d'augmenter l'efficacité. Observez n'importe quel rayon de supermarché actuel : la majorité des produits se trouvent dans des conditionnements conçus pour être mis directement en rayon et pour faciliter le déchargement.

« Nous avons assisté à la croissance des points de vente et des produits faciles à stocker en rayon, expliquait récemment DS Smith Packaging. Les supermarchés ont souvent dit que leurs frais de distribution principaux se trouvaient dans les 100 derniers mètres, du camion au rayon. Ils exigent de ne jamais être en rupture de stock pour aucun produit,

que les marchandises puissent être facilement identifiées par le client, sans omettre la règle suivante : les marchandises doivent passer du chariot au rayon en deux secondes. » Cela nécessite des paquets plus petits, faciles à ouvrir, avec des repères colorés et faciles à identifier. Ce changement d'approche a nécessité des changements de produits et de production.

Un emballage plus fonctionnel

Certains exploitants d'entrepôt ont peut-être remarqué que la proportion de produits découpés a augmenté, ainsi que la quantité et la diversité des applications imprimées. Mais peut-être pas, car certains concepts ingénieux permettent de ne pas ouvrir les palettes remplies de produits avant qu'elles n'atteignent le supermarché. Dès 2002, Linpac a introduit une boîte en carton ondulé de la taille d'une palette, où est injectée de la mousse autour du produit afin de le protéger pendant le transport. Au magasin, cette mousse entièrement recyclable est simplement découpée et retirée. Le Loadmaster de DS Smith Speciality Packaging est une boîte pour palette qui contient des étagères et des plateaux afin de pouvoir être présenté en rayon ; il peut être livré tel quel sur le sol du supermarché. Cette unité se compose d'une série de plateaux, avec des divisions qui s'emboîtent, afin de le renforcer latéralement et verticalement.

Pas de baguette magique

Les balises RFID (radio-identification) ont beaucoup facilité le suivi des produits alimentaires, et sont considérées comme une sorte de baguette magique capables de résoudre tous les problèmes d'entreposage. Les entrepôts organisés en fonction de la « théorie du chaos », sans emplacement fixe pour le stock et avec plusieurs points de stockage pour chaque article, peuvent représenter une solution attractive si les marchandises sont mélangées et modifiées fréquemment, mais elle provoque une perte de temps en « chasse au trésor » pour exécuter les commandes.

« Il faut avoir de bonnes pratiques d'entreposage, un bon flux entrant et sortant, de bonnes personnes et de bons processus avant de passer à la RFID. »

Comme le système RFID peut indiquer l'emplacement de n'importe quel article, ces pertes de temps sont sensées disparaître. Le Professeur Jones pense que la réponse est plus compliquée : il vaut mieux configurer le système correctement dès le départ. Assez



7

bizarrement, l'un des plus grands fournisseurs RFID au monde est du même avis.

« Il faut d'abord mettre de l'ordre chez soi, expliquait récemment un porte-parole de Zebra Tech. Il faut avoir de bonnes pratiques d'entreposage, un bon flux entrant et sortant, de bonnes personnes et de bons processus. Avant de passer à la RFID, il faut mettre en œuvre un système de codes-barres efficace. Beaucoup de gens ont l'habitude des codes-barres, mais peu sont familiers au système RFID. » Procortis, société de conseil en stratégie d'entreprise, prétend que la RFID a la possibilité de fournir des informations en temps réel sur les mouvements et une reconnaissance des produits complexes, d'activer le réacheminement des produits périssables et l'enregistrement des informations complexes sur la durée de conservation. Mais tout ceci n'est rien sans bases efficaces. La RFID améliore la qualité de rangement des entrepôts mais une bonne organisation des entrepôts est essentielle.

L'amélioration par la collaboration

La manutention est une partie cruciale de la chaîne logistique, mais elle dépend d'autres processus tels que le conditionnement, la fabrication et le transport. Comme l'a démontré Tesco, il faut examiner l'ensemble et s'engager dans une collaboration étroite pour que les entrepôts puissent être gérés efficacement et que la chaîne d'approvisionnement ne devienne pas surchargée de stock. Désormais, de nombreuses industries font appel au transport routier, avec des fenêtres d'enlèvement et de livraison précises avec une tolérance limitée, ce qui nécessite une approche disciplinée de toutes les parties prenantes. Pour les distributeurs, cela représente un défi, car la planification de la demande en fonction des prévisions de vente reste très incertaine. En outre, elle est soumise à de nombreux facteurs externes, difficiles à anticiper, ne serait-ce qu'en raison des goûts du public en évolution permanente ! ■

Article commentaires sont les bienvenus: Ruari@eurekapub.eu

6. Flux de valeur alimentaire

