

Édito des Associés



Michel Fender
Associé

Les infrastructures logistiques ont toujours fait partie du paysage des logisticiens. On pourrait en quelque sorte faire le parallèle entre la montée en puissance de la fonction logistique, la professionnalisation des métiers et la sophistication des sites logistiques. Ces derniers ont connu des évolutions très significatives.



Philippe-Pierre Dornier
Associé

Ces évolutions ont été marquées par la prise en compte d'enjeux complémentaires de nature stratégique, tactique et opérationnelle. Au niveau stratégique, les sites logistiques s'intègrent dans les réseaux end-to-end supply chains dont la conception doit répondre à des enjeux business. Le développement des Consolidation Freight Stations a permis de soutenir les politiques de sourcing Grand Import. Les plateformes de massification amont localisées de manière privilégiée dans des bassins fournisseurs ciblés remettent en cause pour les distributeurs des pratiques achats. Elles donnent ainsi la possibilité de générer des gains complémentaires que le stock soit consigné ou non. Si on considère comme stratégique toute question débattue au niveau des comités de direction exécutifs, on peut considérer comme également stratégique le fait de concevoir des réseaux logistiques d'approvisionnement et de distribution qui permettent de minimiser le nombre de kilomètres et de limiter les émissions de CO2, de mieux optimiser la capacité des chargements et de concevoir des sites logistiques respectant les normes HQE. Les innovations en la matière revêtent une dimension stratégique en créant une valeur long terme.



Thierry Vassas
Associé

La mise en œuvre de ces infrastructures logistiques implique la mobilisation de solutions tactiques et opérationnelles. Les opérations logistiques réalisées au sein des infrastructures sont interdépendantes de l'organisation des flux en amont et en aval. La recherche de synchronisation des différentes étapes nécessite la mise en œuvre de processus de pilotage le plus souvent à un niveau centralisé tant pour dimensionner les moyens que pour en optimiser la gestion opérationnelle au quotidien. De nouvelles fonctionnalités sont requises, de nouveaux métiers émergent et des organisations réalisant le compromis entre excellence de l'exécution locale et pilotage des moyens dans une logique de trade-off à un niveau plus global sont mises en place.

La performance logistique ne peut s'envisager sans standard. Des outils d'évaluation de cette performance sont disponibles et ils couvrent des champs fonctionnels qui intègrent désormais des problématiques reconnues comme non négociables telles que la sécurité des personnes et le respect de l'environnement. Dans une logique d'élaboration et de construction de ces normes qui sont en mouvement permanent, il ne fait pas de doute qu'il est de la responsabilité de chacun d'être initiateur et promoteur dans ces domaines pour pleinement renforcer l'intégration positive des infrastructures logistiques dans le paysage de nos concitoyens.

SOMMAIRE

L'organisation d'un entrepôt

Yann Jaouen - Manager

Page 2

Transfert d'entrepôts : une opération complexe souvent sous-estimée

Fabrice Dalla Muta - Consultant senior

Page 5



Yann Jaouen
Manager



L'organisation d'un entrepôt

1 - Introduction

Les principes de base sont simples :

L'organisation d'un entrepôt peut se diviser en deux parties : L'organisation physique de l'entrepôt et l'organisation du travail dans l'entrepôt.

Les flux physiques traversent le bâtiment en transitant plus ou moins longtemps à l'intérieur de celui-ci.

L'organisation du travail gère les flux physiques en réalisant un certain nombre d'opérations de transformation.

Pour gérer l'ensemble des opérations, l'organisation dispose de ressources, humaines, matérielles et informatiques.

2 - Les fondamentaux d'une bonne organisation

Généralement, la volumétrie des flux physiques qui transite dans un entrepôt est conséquente, les variations d'activité sont fréquentes, la vitesse de transit des produits dans l'entrepôt est de plus en plus rapide, la durée de vie des produits de plus en plus courte, et le travail habituel et répétitif est entouré de nouvelles tâches temporaires ou additionnelles, telles que les promotions, les préparations particulières, le co-packing, etc...

Dans un tel contexte qui est complexe, l'organisation d'un entrepôt repose sur

- Beaucoup de rigueur
- Du bon sens
- De la réactivité
- Le charisme des responsables
- L'implication des hommes dans leur travail
- Un management qui favorise les initiatives individuelles
- Une capacité particulière de chacun à identifier les gisements de progrès tout en gérant le quotidien.

2.1 - Un entrepôt doit être débarrassé de tout ce qui l'encombre

Toutes les surfaces de travail, les zones de stockages, les salles de charges, mais aussi les bureaux **doivent être débarrassés** de tout ce qui n'a pas lieu de rester : Nombre d'incendies sont favorisés par des cartons, des bouts de palettes, des étiquettes qui traînent par terre. Il suffit d'un chariot qui passe en générant une étincelle, et le feu peut prendre immédiatement.

Les palettes cassées sont dangereuses et prennent de la place inutilement.

Tout environnement où souvent des hommes et des



engins de manutention se côtoient doit être pour des raisons simples de sécurité des personnes, dégagé, clair et propre.

Les zones administratives, bureaux, réceptions, expéditions ne doivent contenir exclusivement que les éléments utiles et nécessaires au bon fonctionnement. Les empilages de documents, les affichages obsolètes, les archives inutiles, les cafetières électriques "sauvages", sont à proscrire.

2.2 - Un entrepôt doit être rangé et en ordre de travail

Une zone de travail ne doit pas contenir d'autres éléments que ceux qui sont prévus et concourent à la réalisation des tâches attribuées à la zone.

Il faut proscrire le stockage récurrent sur les quais de réception et d'expédition, qui diminue d'autant la production des zones considérées.

Les produits détériorés ou cassés doivent être impérativement stockés dans un emplacement dédié et si possible très visible dès que l'on rentre dans l'entrepôt. C'est la méthode la plus simple pour diminuer au maximum ce poste.

Les produits en stocks **doivent être rangés** correctement avec les identifiants, (étiquettes emplacement, code-barres,...) qui permettent une identification immédiate précise et un picking de qualité.

Les allées de circulations doivent être libre, les issues de secours dégagées, les emballages palettes vides et autres matériaux d'emballages mis en poubelles ou conteneurs avec une procédure simple et pragmatique. L'entrepôt doit être zoné de façon visible et claire, y compris le positionnement des poubelles.



Il n'est pas besoin de déployer de grandes théories pour obtenir ce résultat.

Par exemple, un simple tour de l'entrepôt régulier par chaque chef d'équipe ou responsable, au moins une fois par jour, un relevé manuel de tous les dysfonctionnements constatés, un suivi régulier dans le temps, lié avec une communication et une motivation des équipes permet de faire des progrès notables.

Pour obtenir de bons résultats d'exploitation, les surfaces doivent être suffisamment dimensionnées en fonction des volumes et des opérations à traiter.

2.3 - Un entrepôt doit être propre

Tout produit détérioré, cassé, toute trace de liquide sur le sol **doivent être nettoyés** le plus vite possible.

Les sols, murs, zones sociales, salles de repos, sanitaires doivent être propres.

Comment demander à un collaborateur d'être efficace, de réaliser du travail de qualité, lorsque les toilettes sont dans un état pitoyable ?

L'entretien régulier, remplacement des équipements endommagés, des éclairages défaillants est nécessaire. Certaines spécificités influent sur l'organisation d'un entrepôt. Par exemple la concentration au-delà d'un certain seuil de produits dangereux (aérosols, polymères, produits contenant de l'alcool,...) impactent sur l'organisation interne d'un entrepôt, mais les fondamentaux sont les mêmes.

Un homme dans un contexte propre va être attentif et motivé à contribuer à maintenir cet état de propreté.

Les 3 principes décrits ci-dessus donnent les bases pour les 2 phases suivantes :

2.4 - Les processus doivent être standardisés

Compte-tenu de la fluctuation des volumes et des tâches à réaliser, la seule solution pour gérer correctement l'activité sur les aspects de production, de gestion et de management, est de mesurer et **standardiser** toutes les tâches.

Cette standardisation va permettre une estimation et une valorisation correcte du travail réalisé.

Avec cette base, l'évaluation de la performance de l'entrepôt est possible, en collectif et en individuel. La construction des budgets et des prévisions s'en trouvera plus fiable et plus rapide.

Autre avantage, la standardisation permet de créer des processus de travail pour favoriser l'insertion des nouveaux collaborateurs et peut servir de base dans des programmes de formation.

2.5 - Une fois standardisés, les processus peuvent être analysés pour progresser

Favoriser les idées et les initiatives des collaborateurs pour :

Faire la chasse aux gaspillages qui existent partout.

- Dans l'exécution des processus,
- Dans les processus mal adaptés, avec des déplacements inutiles, des tâches élémentaires qui sont mal positionnées,
- Dans les processus mal exécutés qui nécessitent d'être refaits,
- Dans les temps d'attente, en entrée et en sortie des opérations,
- Dans les niveaux de stock des produits dans les différentes phases,
- Dans les produits et les supports nécessaires (palettes, films, étiquettes),
- Dans l'organisation générale du travail.

Nombre de lecteurs auront reconnu les principes des 5S utilisés en milieu industriel.

Pour l'avoir largement utilisé en logistique, je peux affirmer que l'application de ces principes est très efficace lorsqu'elle est déployée avec discernement.



3 - Les hommes sont le point clé dans un entrepôt.

Ils doivent être respectés, formés, informés et valorisés. Le respect de toute personne au travail, la reconnaissance de l'accomplissement de sa mission sont des points fondamentaux. Le respect passe aussi par au moins un entretien individuel annuel où les axes de progrès seront clairement discutés avec une proposition d'accompagnement pour arriver au niveau attendu.

Dans tous les entretiens individuels, le responsable représente l'entreprise et ne doit jamais se défaire en expliquant que telle ou telle décision n'est pas de son ressort mais vient de plus haut.

La formation permet une insertion correcte d'un nouveau collaborateur et le met rapidement en situation d'autonomie et de responsabilité dans sa fonction. Le système de parrainage favorise l'insertion d'un nouveau collaborateur dans l'équipe.

Enfin, l'information, la communication sont essentielles pour dynamiser et impliquer une équipe. Sur cet axe aussi, des recettes simples et pragmatiques permettent d'obtenir de très bons résultats.

La vitesse de circulation des flux et leur variabilité impliquent des décisions qui doivent être prises très rapidement. Dans cet environnement le principe du fonctionnement hiérarchique est impuissant et ne peut répondre à tous les cas.

Il est essentiel de favoriser un fonctionnement basé sur les centres de compétences et en réseau.

Nous sommes là dans le domaine du management et les clés sont très proches du milieu industriel.

La sécurité des personnes doit être présente à l'esprit en permanence. Un entrepôt est un lieu où les causes des accidents sont multiples avec des conséquences qui peuvent être dramatiques.

4 - Le système d'information

Face à un problème à résoudre, commencez par essayer de le supprimer. Si vous ne le pouvez pas, simplifiez-le. Après seulement, informatisez la solution.

Un système d'information ne résout pas les problèmes, il automatise les solutions.

L'efficacité de la gestion dépend en partie de la qualité de l'outil informatique.

Mieux vaut 5 indicateurs de performances efficaces et suivis que 50 ingérables.

Enfin le SI de gestion doit être en osmose avec les opérations et récupérer automatiquement les données élémentaires. Dans le cas contraire, les collaborateurs de l'entrepôt devront faire vivre en parallèle deux systèmes, saisir deux fois les données avec de résultats nécessairement différents.



5 - L'entrepôt dans son environnement

L'entrepôt s'inscrit dans la chaîne logistique, et est dépendant de son environnement :

D'abord physique :

L'organisation extérieure, la facilité ou pas de décharger, de charger, d'accéder au site, la circulation des poids-lourds, le parking des voitures des collaborateurs et éventuellement des visiteurs, les accès piétons sont autant d'éléments contributifs au bon équilibre de fonctionnement de l'entrepôt.

Ensuite logique :

La qualité des données et des informations transmises, la visibilité donnée aux responsables de l'entrepôt sur l'activité à venir, la communication entre l'entrepôt et les autres fonctions de l'organisation sont à considérer très sérieusement.

6 - Une organisation cadrée et des hommes impliqués

De part la dynamique des flux qui transitent, leur variabilité, la multiplicité des références et leur rotation, le nombre de tâches à réaliser, l'entrepôt ne peut être efficace que s'il est bien organisé. Pour cela la rigueur et le bon sens sont les meilleurs atouts.

Le management et la gestion doivent prendre en compte la complexité de ces ensembles.

La complexité n'est pas une fatalité, elle est intimement liée à l'évolution et est un moteur puissant de progrès, à condition de l'intégrer à tous les niveaux.

La gestion doit être la plus simple possible et focalisée sur les vrais enjeux.

Enfin, les hommes restent l'élément moteur principal. Les entrepôts qui ont compris et utilisés ces facteurs comme leviers sont de très belles réussites et apportent une réelle valeur ajoutée à leur entreprise. ■



Fabrice Dalla Muta
Consultant senior



Transfert d'entrepôts : une opération complexe souvent sous estimée

Régulièrement, des entreprises ont tendance à minimiser les impacts liés à un transfert de site logistique. Ce constat s'applique à la fois à des PME et à des grandes entreprises.

Il est essentiel pour le directeur logistique de réussir à **sensibiliser tous les acteurs** internes et externes de l'entreprise afin de réaliser le transfert dans les meilleures conditions.

L'objet de cet article est de souligner **l'importance de chaque phase** en attirant l'attention sur quelques écueils majeurs dans le déroulé de cette opération critique pour l'entreprise.

1 - La constitution de l'équipe

Cette phase est essentielle. Elle commence par la nomination du chef de projet logistique dont le rôle sera d'assurer tout au long du projet le bon déroulement des opérations.

Il doit avoir des compétences techniques mais aussi et surtout une capacité à **fédérer les équipes** de l'entreprise autour d'un objectif commun : le redémarrage du site après son transfert.

Une fois son équipe constituée, la première action est de **construire un planning réaliste** qui contient l'ensemble des conditions nécessaires et suffisantes. Prévoir avec soin la date de démarrage en fonction de l'activité, des renforts d'équipes prêtes à intervenir, une chronologie précise des actions à réaliser avec un tableau de suivi formalisé, **un plan de renfort** et de secours, sont autant de points qui, s'ils ne sont mesurés avec précision, sont à l'origine de remises en route particulièrement pénibles pour les clients.

1.1 - Le facteur humain

Les collaborateurs directement impactés par le déménagement doivent faire l'objet d'un **management attentif**, qui vient s'adosser au cadre juridique.

La direction logistique doit préparer le transfert mais elle se doit aussi d'assurer la fin de l'activité sur le site à transférer.

Cette période est extrêmement complexe à gérer car il faut à la fois motiver et impliquer le personnel sur l'ancien et sur le nouveau site :

- Information et échanges réguliers avec les équipes ;
- Formations concrètes aux nouveaux outils informatiques, aux nouveaux matériels, aux nouveaux process ;
- Prise en compte des attentes des salariés en vue du déménagement ;
- Visites régulières d'avancement des travaux ;
- Communication interne et externe avec tous les acteurs concernés.

...tout en continuant la réception et la préparation des commandes sur l'ancien site. Cette période est souvent aussi l'opportunité de remettre l'entrepôt de départ "en bon ordre".

Un entrepôt doit être **propre et rangé** avant le déménagement, au risque de transférer des marchandises qui ne pourront être prises en compte, resteront sur les quais, mobiliseront de l'énergie,...

1.2 - L'organisation "logistique"

Ce groupe de travail est en charge de la réalisation physique des opérations. Il coordonne notamment tous les aspects opérationnels et techniques liés au transfert :

- Le mode opératoire du transfert ("en une fois", "en sifflet"...)
- Le planning
- L'organisation humaine (encadrement, personnel d'exécution, fonctions supports)
- Le suivi et le contrôle de la formation du personnel
- Les moyens matériels nécessaires (véhicules, chariots de manutention, terminaux radio, cartons d'emballage...)
- Les références transférables
- Les systèmes d'information
- La coordination avec les acteurs externes à l'entreprise (transporteurs, fournisseurs,...)

Il est ainsi en lien avec les différentes fonctions de l'entreprise : direction, commerce, finance, ressources humaines, informatique,...

1.3 - La cessation de l'ancien bail et la signature du nouveau

Lors d'une cessation de bail, les relations peuvent être difficiles voire tendues entre le locataire et son propriétaire en ce qui concerne les travaux de remise en état à effectuer.

L'expérience montre que ce sujet doit, dans certains cas, être traité par un groupe de travail à part entière. En effet, il peut s'avérer nécessaire de faire intervenir des compétences techniques (ex : vérification de la qualité des sols...) mais aussi juridiques lorsque les discussions deviennent difficiles.

La cessation d'un bail se prépare **dès la signature du contrat de location**. Il faut être extrêmement vigilant. Le contenu et tout particulièrement les clauses de remises en état doivent être relus attentivement pour éviter les mauvaises surprises lors du départ.



2 - Le transfert physique

Cette étape consiste à transférer l'activité comprenant :

- Les unités logistiques (palettes, cartons, rolls...) ;
- Les équipes ;
- La communication avec les autres services ;
- Les livraisons et les expéditions ;
- Le système d'information ;
- Eventuellement l'intégration des références (ou la prévoir informatiquement dans un nouvel ERP) ;

Les difficultés peuvent commencer lors de la réception physique des marchandises mal ou non identifiées sur le site de départ. Des problèmes au niveau de l'intégration informatique peuvent surgir, soit parce que le personnel est insuffisamment formé, soit parce que l'outil n'a pas été conçu pour répondre aux process sur le nouveau site.

Pour pallier à ces points particuliers, **une phase de tests "in situ"** est recommandée pour valider les process de transferts opérationnels et informatiques..



3 - Le redémarrage de l'activité

Cette phase est révélatrice de la bonne préparation de l'opération. Les vrais ennuis commencent généralement à partir de ce moment là si l'opération n'a pas été bien verrouillée. Nous retrouvons principalement les causes suivantes : inventaire non fait, base de donnée non renseignée ou mal comprise (unités de mesure, SPCB,...) marchandise qui encombre les quais, process non adaptés, collaborateurs non formés.

La conséquence est immédiate et grave avec un retard dans les livraisons clients qui devient très vite critique.

Lors de la préparation au transfert, il est donc essentiel de prévoir :

- Un démarrage progressif sur le nouveau site :
 - o Créer un plan de marche prévisionnel et valider ce plan avec la direction
 - o Mettre en place dès le 1er jour un tableau de bord spécifique au démarrage
 - o Faire un point quotidien sur la réalisation du plan de marche prévu
- Un nouveau **processus maîtrisé** par l'organisation humaine :
 - o S'assurer que la formation est en adéquation avec les nouveaux processus

- o S'assurer de la bonne réactivité des équipes aux difficultés
- o Identifier les actions à mener en priorité
- o Vérifier que les actions décidées sont comprises et mises en place sur le terrain

- Une procédure de secours et de renfort temporaire :
 - o Pour les équipes impliquées (management, personnel d'exécution)
 - o En cas de défaillance du système d'information
 - o En cas de problème majeur.
- **Un plan de marche** formalisé avec une maille d'analyse et de reporting en adéquation avec la situation :
 - o Suivi de la montée en charge
 - o Indicateurs de qualité
 - o Identification immédiate des déviations avec les actions de remise en ordre datées avec un responsable.
 - o Plan de communication interne et externe.

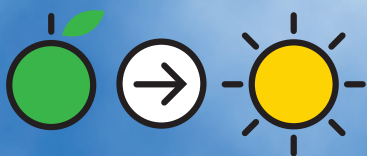
Hormis les aspects purement opérationnels, le point critique dans un transfert réside dans le changement de système informatique. Beaucoup d'entreprises choisissent ainsi de ne pas cumuler la difficulté d'un démarrage sur un nouveau site (nouveaux emplacements de références, nouveaux salariés non familiarisés avec les process...) avec la mise en place d'un nouveau WMS, ce qui est très recommandable dans la mesure du possible.

Les conséquences d'un redémarrage mal maîtrisé pour l'entreprise peuvent être désastreuses. Parmi celles-ci, nous pouvons citer :

- La perte de chiffres d'affaires et de clients mécontents
- La perte de crédibilité vis-à-vis des actionnaires
- Un effet boomerang avec un retour en arrière (réutilisation des anciens process, de l'ancien système informatique sur le nouveau site)
- Une perte de crédibilité vis-à-vis des équipes en interne comme en externe...

Le directeur logistique doit faire face à la fois à des problèmes opérationnels, aux pressions très fortes des clients et à la tension des équipes.

En conclusion, de nombreux transferts d'entrepôts se déroulent sans défaillances majeures, lorsque la **dimension critique** de la réussite de ce projet est bien comprise par l'ensemble des acteurs, et que l'organisation du projet est rigoureuse, pragmatique, menée activement dans une vision d'ensemble du plan de marche de l'entreprise. ■



Newton.Vaureal Consulting s'associe à Generix Group lors du séminaire Clients Infolog



Conscient des besoins exprimés par certains clients lors des projets Transport & Logistique, **Generix Group** propose une nouvelle démarche d'accompagnement de ses clients.

Dans cet esprit, **Generix Group** et **Newton.Vaureal Consulting** ont décidé d'être partenaires sur le sujet.

Proposer un diagnostic, apporter une expertise métier ainsi qu'une expérience de la gestion du changement afin de maximiser le retour fonctionnel et ROI de la mise en place de nos solutions, effectuer des «mesures» a posteriori... autant de sujets que l'éditeur ne peut traiter seul. Avec des positionnements marchés très complémentaires, l'alliance **Newton.Vaureal Consulting / Generix Group** est destinée à créer de la valeur pour nos clients.

Generix Group et Newton.Vaureal Consulting présenteront cette démarche lors du séminaire clients Infolog qui aura lieu le mardi 13 octobre 2009.

Lors de cet événement clients, Generix group présentera également sa nouvelle solution WMS On-Demand, l'entrepôt expert libéré des contraintes. Accessible en mode SaaS avec une tarification à l'utilisation, flexible et facile d'accès, cette nouvelle solution permet de maîtriser son budget et d'avoir un ROI rapide.

Une nouvelle occasion de dynamiser le marché sur des approches résolument axées clients.

Mardi 13 octobre 2009 à 9h00
Hotel Le Méridien Montparnasse
19 rue du Commandant Mouchotte
75014 Paris

Plus d'info sur : <http://www.fr.generixgroup.com/generix-group/actualites/evenements/5593.htm>

→ Contact :



Yann Jaouen
Manager
yjaouen@newtonvaureal.com

Newton. Vaureal Consulting

51, rue de Miromesnil
75008 Paris

Tél : + 33 1 40 17 04 03

Fax : + 33 1 40 17 06 99

Web Site : www.newtonvaureal.com