



René Blommaert,
Production & Supply
Chain Manager, Gudrun.



Alain Carteus,
General Manager
Leaf Belgium Distribution.



Peter Druyts,
Expert, POM Antwerpen.



Alex Van Breedam,
CEO, Tri-Vizor.



Bart Vannieuwenbuyse,
Research Director, Tri-Vizor.

Le projet de collaboration entre le producteur de chocolat Gudrun et le distributeur d'eau douce Leaf Belgium Distribution, lancé avec l'aide de la Société de Développement Provincial d'Anvers (POM) et bâti sur l'expertise logistique de Tri-Vizor, a été couronné lauréat de l'Air Chase Competition de la VIB (Vereniging voor Inkoop en Bedrijfslogistiek). L'entreprise a félicité les gagnants personnellement et a constaté que le *quick win* initial s'est développé en une collaboration de plus en plus proche.

Dans le magasin frigorifique, les palettes de Gudrun se distinguent clairement des autres: deux pallet sheety sont en effet collées.

«Gudrun est un producteur de chocolat. Nous produisons surtout des pralines, tant en vrac qu'emballées. Notre chiffre d'affaires annuel avoisine les 25 millions d'euros. Nous le réalisons avec environ 110 personnes», explique **René Blommaert**, Production & Supply Chain Manager chez Gudrun. «Nous possédons 3 piliers de production: outre la marque Gudrun, composée des *specialities*, très fortement axés sur la qualité et distribués par le biais des boulangeries et des magasins spécialisés, nous possédons la marque Gavarny, qui se compose de produits standards, comme les truffes, où sont traités de plus grands volumes. Enfin, il y a tout ce qui relève du *private label* et du *gift*. Notre production atteint son apogée à Noël et connaît aussi certains pics moins élevés à Pâques et à la Saint-Valentin. La période chargée s'étend d'avril/mai à décembre.» Autrefois, le producteur de chocolat était très dispersé et comptait, en plus de son établissement à Lier, des sites de production à Herenthout et Ypres. «Les autres établissements sont à présent fermés et tout est centralisé à Lier.

D'une part, parce que nous disposions ici de la place nécessaire et d'autre part, parce que les coûts de production étaient trop élevés.» Une fois la production centralisée, cela a été au tour de la logistique. Gudrun collaborait avec environ cinq magasins dans la région. «Mais nous recherchions trois choses. Un: un endroit de stockage pour les marchandises non réfrigérées; deux: un endroit de stockage pour les marchandises réfrigérées; trois: un représentant et distributeur de nos produits Gavarny en Belgique, marché où nous occupions autrefois une position dominante, qui s'était cependant quelque peu effritée.»

**TRANSFORMER
UN REVERS EN
OPPORTUNITÉ**

«Nous appartenons à Leaf International, un fabricant d'eau douce international, concentré en Scandinavie. Il y a aussi quelques usines en Italie, deux aux Pays-Bas et une en Belgique (Turnhout)», explique **Alain Carteus**, general manager de Leaf Belgium Distribution. «L'entreprise a débuté ici comme société de distribution indépendante, également chargée



de la vente et du marketing pour des marques de tiers. Suite à des rachats, nous avons intégré Leaf et outre les marques déjà présentes, nous regroupons à présent aussi tous les produits du groupe pour les marchés belge et luxembourgeois. Ces produits arrivent à Lier pour être ensuite distribués aux clients. C'est un réseau très maillé, même au niveau des magasins.» Leaf Belgium Distribution a un chiffre d'affaires annuel d'environ 45 millions d'euros et emploie une cinquantaine de personnes. Le distributeur de friandises de Lier était le deuxième en matière de sucreries, jusqu'à la perte de la distribution de Capri-Sonne, une marque de jus de fruits. «Nous avons soudain enregistré une perte importante en termes de ventes et de valeurs, mais aussi en termes de volume. Nous avons prévu les magasins et engagé les magasiniers... Il ne m'était jamais venu à l'esprit de louer tout cet espace ainsi libéré...»

Deux entreprises, situées à un jet de pierre l'une de l'autre: d'un côté, un producteur désireux de mettre de l'ordre dans sa logistique et en quête d'un distributeur; de l'autre, un distributeur à la recherche d'un volume supplémentaire pour optimiser ses magasins et offrir une sécurité d'emploi à ses collaborateurs. Pourtant, aucune des deux entreprises n'était au courant des besoins de l'autre. C'est Tri-Vizor qui, pour le compte de POM Antwerpen, a entrevu la complémentarité et la possibilité de collaboration.

SYNERGIE ET UNION

Peter Druyts, Expert auprès de la Société de Développement Provincial d'Anvers explique: «La Société de



Développement Provincial d'Anvers a créé la Logistiek Platform Antwerpen suite à une étude stratégique sur la logistique dans la province. Elle a établi un certain nombre d'objectifs à long terme pour ancrer et faire évoluer la logistique à plus haut niveau dans la province d'Anvers.»

L'étude a révélé qu'il existait des courants logistiques parallèles pouvant être combinés. Tri-Vizor a été chargée de vérifier si des collaborations pouvaient être envisagées sur des zones industrielles anversoises, afin de faire naître des objectifs concrets d'une étude théorique. «Si nous développons un nouveau terrain, surtout en gestion propre, nous introduisons aussitôt un *Park Management* ou une gestion de zones industrielles. Nous essayons alors de faire collaborer les entreprises, en dépit de certaines résistances.»

Les entreprises non liées au sein de la gestion d'une zone, comme Leaf et Gudrun, auront du mal à se trouver. Pour Peter Druyts, c'est là que se situe clairement la valeur ajoutée de la Société de Développement Provincial d'Anvers qui, dans ce cas avec l'aide de Tri-Vizor, recherche activement les entreprises et rassemble les intéressés. De prime abord, la collaboration se limitait à

la location du magasin frigorifique par Leaf à Gudrun. Alain Carteus précise: «C'est *enbottom line*» que nous louons à Gudrun un stockage par palette et par mois. Nous effectuons en outre pour eux une partie de la manutention des produits Gavarny: l'approvisionnement, mais aussi le déchargement, vers les clients. C'est en réalité l'order picking jusqu'au chargement dans le camion.» Il s'agit ici des clients à l'exportation de Gudrun. Excepté pour l'Allemagne, les produits sont transportés dans des conteneurs frigorifiés. La commande arrive chez Gudrun pour être ensuite transférée électroniquement vers Leaf Belgium Distribution. Leaf prépare alors les commandes pour la clientèle. Pour l'exportation, le client passe d'abord prendre la commande chez Leaf et se rend ensuite chez Gudrun pour la papé-rasserie.

LES ADAPTATIONS

Pour pouvoir entreposer le chocolat de Gudrun, Leaf devait satisfaire aux normes de la certification IFS (*International Food Safety*), imposant un certain nombre d'exigences en matière d'hygiène et de qualité. Le magasin frigorifié se trouve en permanence sous contrôle de tem-

Pour pouvoir entreposer le chocolat de Gudrun, Leaf devait satisfaire aux normes de la certification IFS, imposant un certain nombre d'exigences en matière d'hygiène et de qualité.

pérature électronique. En cas de problèmes, des membres du personnel de Leaf sont avertis par GSM.

Afin de rendre possible le stockage et la manutention des produits Gudrun au sein de l'environnement de Leaf, le Système de gestion d'entrepôts (WMS) a également dû être adapté. Dans le WMS de Leaf a été créé un magasin virtuel contenant les marchandises de Gudrun. Avant de transférer les produits vers le magasin, Gudrun envoie électroniquement la liste des marchandises attendues. «Pour tous les produits Gudrun entreposés ici, mais ne nous appartenant pas, le processus logistique se déroule comme pour les autres marchandises: elles entrent, sont identifiées et contrôlées. Une fiche technique et un code barre leur sont ensuite attribués et sont à leur tour scannés et enregistrés.» Dans le magasin frigorifique, les palettes de Gudrun se distinguent clairement des autres: deux *palette sheets* sont en effet collées. Une originale émanant de Gudrun et une deuxième, ajoutée par Leaf. A l'aide de leur scanner de codes barres, les pickers de chez Leaf peuvent lire les 2 étiquettes.

«Lorsque nous préparons une commande, cette dernière est sélectionnée et rayée de la liste, comme toute marchandise se trouvant ici. L'unique différence, c'est qu'il n'y pas de connexion vers la comptabilité. Notre informaticien a passé environ 3 jours à définir le programme pour réaliser l'interface avec Gudrun.»

Contrairement au reste, il est évident que les marchandises sélectionnées ne sont pas directement placées sur le quai de chargement. Elles restent dans l'espace frigorifique jusqu'à l'arrivée du camion. Chez Gudrun, qui travaillait autrefois aussi avec des parties externes pour le stockage et la préparation des commandes, les adaptations ont été moins importantes. Il a surtout fallu veiller à ce que la transition s'effectue correctement, afin que Leaf puisse se servir des données devant être envoyées électroniquement.

DES COLLABORATIONS À TOUS NIVEAUX

«Il s'agit ici d'une collaboration entre un producteur et un distributeur. Ils se situent environ au même niveau dans la chaîne de production»,

TRI-VIZOR: «CARPOOLING POUR LE CARGO»

Actuellement, un camion sur quatre roule à vide. Le taux de chargement moyen de camions non vides est d'à peine 57% et l'efficacité globale du secteur de la logistique atteint à peine 43%. Alex Van Breedam, CEO de Tri-Vizor explique: «Nous nous rendons souvent dans des entreprises qui prétendent n'avoir que des chargements complets. Mais une analyse minutieuse révèle qu'il y a encore de la place dans les camions. Le secteur de la logistique n'est donc pas toujours efficace. C'est dû au fait que les intérêts des différents acteurs de la logistique ne sont pas toujours identiques. C'est pourquoi, de plus en plus de chargeurs prennent les rênes en main. En regroupant des marchandises avec d'autres, ils créent des chaînes d'approvisionnement plus solides et augmentent le niveau de service.»

Le rôle de Tri-Vizor, créé en 2008 et spin-off de l'université d'Anvers, consiste à intervenir en tant que partie neutre comme manager ou chef d'orchestre de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

www.trivizor.com

explique **Alex Van Breedam**, CEO chez Tri-Vizor. La complémentarité entre un producteur et un distributeur n'est pas une condition sine qua non pour une telle collaboration. Il existe maintes possibilités même si parfois, cela semble de prime abord perdu d'avance. **Bart Vannieuwenhuys**, Research Director chez Tri-Vizor: «Nous travaillons même sur des projets où des concurrents directs se trouvent ensemble autour de la table pour vérifier s'il est possible de regrouper des transports. Le défi est énorme, mais il est certain qu'à force de collaborer, ces entreprises se renforcent.» Pour une collaboration, il faut que les produits soient compatibles, transportables conjointement et que les différents flux de marchandises aient à peu près la même destination. Il est même possible de réaliser une cargaison complète à partir de deux car-

gaisons apparemment complètes. Certaines marchandises sont, par exemple, très lourdes mais ne prennent que peu de place, tandis que d'autres prennent beaucoup de place mais ne pèsent quasiment rien. Si ces marchandises ont une même destination et ne sont pas incompatibles, elles peuvent parfaitement être combinées. Il faut toutefois veiller à faire une distinction entre la distribution au détail, où il est nécessaire d'avoir les mêmes clients, et le transport longue distance où des accords sont recherchés avec des chargeurs et où la longueur du trajet détermine le nombre de divergences pouvant être compensées.

APRES LE QUICK WIN

Le but initial (une logistique plus efficace et plus durable) a été atteint dès que Gudrun a partagé ses activités logistiques avec Leaf, et qu'ils se soient réunis dans un seul magasin, évitant de devoir se rendre dans des magasins plus éloignés. Ils ont économisé alors le transport vers un magasin externe. A court terme, une économie de transport d'environ 3.000 véhicules kilomètres a été réalisée, ce qui correspond à 2,5 tonnes de CO₂. Cette collaboration a été plus fructueuse que prévu. En effet, Leaf a non seulement été en mesure de livrer un espace de stock-

age frigorifié, mais était également prêt à prendre en main la distribution belge. Dans ce cas de figure, Leaf est un client de Gudrun. «Nous achetons et revendons pour notre propre compte, c'est également l'essence de notre affaire.» Le fait que les entreprises soient voisines constitue un avantage pour Leaf: le transport des unités de production de Gudrun vers le lieu de stockage de Leaf ne doit pas obligatoirement se faire à l'aide d'un transport spécialisé et frigorifique. «Ce n'est pas nécessaire pour parcourir ce petit bout de chemin, que nous faisons surtout le matin. En conclusion et d'un point de vue des frais techniques, il est en effet bénéfique d'être voisins», confirme Alain Carteus. En outre, ajoute René Blommaert, c'est également plus facile pour résoudre d'éventuels problèmes. La livraison des produits de la marque Gudrun aux commerces spécialisés et aux boulangeries est actuellement effectuée par une troisième société, qui est cliente de Leaf Belgium Distribution. «Si vous voulez encore concevoir des synergies, vous pouvez vous imaginer que cette dernière ne vienne plus enlever les marchandises, mais que nous intégrions ces produits dans la commande de cette société», anticipe Alain Carteus.



«Lorsque nous préparons une commande, cette dernière est sélectionnée et rayée de la liste, comme toute marchandise se trouvant ici. L'unique différence, c'est qu'il n'y pas de connexion vers la comptabilité.»