



**Didier Thibaud,**  
 Directeur Supply Chain  
 France de Carrefour :  
*« Il y a quinze ans,  
 quand nous avons lancé  
 le cross docking dans  
 les produits frais,  
 nous avons laissé  
 les fournisseurs se  
 débrouiller tout seuls.  
 Nous ne voulons  
 pas reproduire cette  
 expérience ».*



**Philippe Guillaumou,**  
 Directeur de la Ligne de Business Supply Chain  
 et Transport chez Generix :  
*« Grâce à l'outil de GMA, le prestataire va pouvoir  
 faire les approvisionnements pour plusieurs  
 fournisseurs en même temps, organiser  
 une ramasse mutualisée, synchronisée ».*

# CARREFOUR

## Des CCC pour tendre les flux de produits secs

22

CCC. Ces trois lettres sont synonymes de gros changements en perspective dans le domaine de la grande distribution hexagonale en 2009.

Les Centres de Consolidation et de Collaboration sont en effet au cœur de la stratégie de flux tendus (cross docking) du groupe Carrefour.

Un changement pour l'enseigne bien sûr, avec l'objectif d'une diminution drastique des stocks sur les produits secs, mais aussi pour une grande partie de ses fournisseurs, qui seront amenés à mutualiser leurs approvisionnements et leur stock. Entre les deux, les prestataires logistiques vont pouvoir proposer des services à valeur ajoutée allant au-delà du triptyque réception, préparation, livraison.

Cela fait déjà au moins deux ans que Carrefour y travaille, tout en restant assez discret. Actuellement en phase de tests, le projet CCC, pour Centres de Consolidation et de Collaboration, est une pièce maîtresse dans la stratégie du groupe qui vise à tendre les flux de produits secs PGC (épicerie, brasserie). Objectif à terme : se rapprocher du zéro stock sur les entrepôts de consolidation aval. Les marchandises arrivées dans la jour-

Sur le site de Cavaillon, ID Logistics exploite un des deux centres de consolidation et de collaboration pilotes, opérationnels depuis un an et demi.



née seront immédiatement éclatées vers les magasins sur des plates-formes de cross-docking. « La LME (Loi de Modernisation de l'Economie) a été un élément activateur plus que déclencheur, note Didier Thibaud, Directeur Supply Chain France de Carrefour, car la réduction des délais de paiement rend encore plus importante la diminution des stocks. De plus, le fait de ne pas avoir de stock dans les entrepôts permet de proposer un assortiment beaucoup plus large. » Carrefour connaît déjà bien ce sujet en ce qui concerne le frais : le groupe fonctionne depuis une quinzaine d'années avec 100 % de flux tendus dans les hypermarchés et 80 % dans les supermarchés, magasins de proximité et cash & carry, ce qui lui permet de gérer des produits avec des DLC très courtes. En non alimentaire, la moitié des marchandises passe déjà aujourd'hui par des plates-formes de cross-docking. En revanche, sur l'activité sec, Carrefour reste encore à 100 % de flux stockés.

### Une stratégie d'accompagnement des fournisseurs

Mais qui dit cross docking dit livraisons plus fréquentes, car les flux sont alors tirés par les ventes. D'où un risque important en amont d'un transport « non optimisé ». « Moins de camions complets, et de petits lots tous les jours, cela ne va pas dans le sens d'une démarche de développement durable », reconnaît Didier Thibaud, d'autant plus concerné qu'il est par ailleurs Vice-président de l'association du Club Demeter Environnement et Logistique. « Il y a quinze ans, quand nous avons lancé le cross docking dans les produits frais, nous avons laissé les fournisseurs se débrouiller tout seuls. Nous ne voulons pas reproduire cette expérience, notre volonté est d'accompagner le plus grand nombre de ces fournisseurs sur cette stratégie du cross docking », ajoute-t-il. Carrefour a classé ces derniers en trois catégories. Premièrement, il y a les grands groupes, dont les volumes sont suffisants pour affréter au moins un camion tous les jours ou tous les deux jours. Ceux-là sont déjà plus ou moins organisés pour un déploiement complet du cross docking. Deuxièmement, depuis deux ou trois ans, des fournisseurs de taille moyenne ont déjà pris l'initiative de mutualiser le transport par groupe de deux, trois ou quatre dans un même camion complet, avec



©D Logistics

des livraisons régulières et fréquentes. « Il y a aujourd'hui une bonne douzaine de couples ou de triplés dans ce cas », note Didier Thibaud. La troisième catégorie concerne les petits et moyens fournisseurs de Carrefour. Des centaines de PME et TPE qui n'ont pas les volumes de commandes suffisants pour que le cross docking pur soit économiquement (et écologiquement) justifié, sans générer de risques de rupture.

### Tarifs de groupe pour entrepôts multi clients

D'où l'idée du CCC, un système inspiré de ce qui existe depuis longtemps chez Tesco au Royaume-Uni. De quoi s'agit-il ? D'un entrepôt multi fournisseurs exploité par un prestataire logistique, où le stock appartient aux fournisseurs, par opposition aux entrepôts de massification où le stock est porté par Carrefour. Le but est que chaque entrepôt de consolidation accueille le stock avancé de 30 à 60 fournisseurs. C'est un nombre déterminé par la volumétrie globale, puisque le centre devra être capable d'envoyer au minimum un camion complet par jour (généralement cinq ou six) à destination des entrepôts Carrefour régionaux. « L'objectif est de rendre éligible les petits et moyens fournisseurs au cross docking. Sur un CCC, un contrat est signé entre le prestataire logistique et nos fournisseurs, mais ces derniers vont bénéficier d'un tarif de groupe que nous aurons préalablement négocié avec le prestataire. Carrefour a le droit de regard sur les coûts qui seront facturés », précise Didier Thibaud. D'après Carrefour, ces coûts supplémentaires pour l'industriel devraient être largement compensés par l'optimisation du transport amont : au lieu de livrer 20 plates-formes sec pour les hypers et les supers du groupe Carrefour (soit 20 à 25 % de parts de marché sur la France), ils n'auront plus qu'à en livrer une ou deux, en camions complets cette fois, et plus par petits lots de quatre ou cinq palettes. Autre argument : l'industriel, en livrant directement ses produits en sortie d'usine, aura la possibilité de réduire ses stocks usine et d'améliorer la disponibilité produit dans les linéaires, et donc d'augmenter son chiffre d'affaires. D'autant que Carrefour prévoit que d'autres distributeurs concurrents pourront être livrés à partir des CCC. Autre point important pour les fournisseurs de marque propre Carrefour : les entre-

pôts de consolidation seront ouverts à d'autres pays du groupe Carrefour (Espagne, Italie et Belgique), si bien qu'un fournisseur aura la possibilité de ne livrer qu'un entrepôt pour réapprovisionner l'Europe entière. Par ailleurs, la mise en commun de moyens au sein du CCC offre aux petits fournisseurs la perspective de bénéficier de prestations performantes de réception, stockage, préparation de commande et expédition à des tarifs mutualisés, avec des systèmes modernes et performants (WMS, terminaux RF, système vocal). Côté informatique (WMS, portail collaboratif, gestion mutualisée des approvisionnements), chaque centre va s'appuyer sur la même solution, utilisable « à la demande », Carrefour ayant décidé de faire appel aux offres collaboratives On Demand de Generix, basées sur le modèle du Saas (software as a service). « *Notre ambition est de proposer la première plate-forme de services logiciels permettant le traitement et la synchronisation des flux physiques (gestion de l'approvisionnement, logistique, traçabilité) et des flux logiques (facturation, transmission d'information, dématérialisation) de données* », déclare Jean-Charles Deconninck, Président du directoire de Generix Group. Cela ouvre à beaucoup d'entreprises de taille moyenne la perspective d'une vision extrêmement fine sur les stocks existants et la gestion journalière des ventes, là où elles vendaient auparavant en aveugle. C'est l'aspect collaboration des CCC, qui les distinguent de simples centres de mutualisation ou de « pooling ».

## La GMA en ligne de mire

A terme, l'approvisionnement de l'entrepôt pourra également être proposé pour le compte des fournisseurs par le prestataire logistique qui exploite le CCC, grâce au module EWR de gestion mutualisée des approvisionnements (GMA) de Generix. Celui-ci rassemble l'ensemble des commandes consolidées, calcule les besoins du CCC et émet des propositions de commandes à l'industriel, associées à un camion complet. « *Grâce à cet outil, le prestataire va pouvoir faire les approvisionnements pour plusieurs fournisseurs en même temps, organiser une ramasse mutualisée, synchronisée. C'est la deuxième étape, celle qui permet à des petites PME d'être éligibles aux centres de consolidation* », souligne



**Didier Thibaud,**  
Directeur Supply Chain France de Carrefour :  
« *Je souhaite que tous nos partenaires actuels aient cette année une expérience dans le domaine des CCC* ».

Philippe Guillaumou, Directeur de la Ligne de Business Supply Chain et Transport chez Generix. Une démarche qui permettra aussi aux prestataires logistiques qui effectuent également l'approvisionnement des entrepôts Carrefour en aval de synchroniser les flux en fonction des sorties magasins. « *L'avantage de la synchronisation, c'est de ne pas créer de surstocks de sécurité. Elle sera proposée par nos prestataires, que nous incitons vivement à la mettre en oeuvre, mais ne brûlons pas les étapes, l'important est aujourd'hui d'expliquer à nos fournisseurs qu'il est dans leur intérêt de se regrouper dans les CCC* », insiste Didier Thibaud.

## Six ou sept CCC en 2009

Où en est-on aujourd'hui ? Depuis un an et demi, deux centres de consolidation pilotes sont déjà opérationnels, l'un au Nord, à Lomme, chez DHL Supply Chain (une cinquantaine de fournisseurs), l'autre au Sud, à Cavaillon, chez ID Logistics (62 fournisseurs). Quatre ou cinq autres plates-formes devraient ouvrir d'ici à la fin de l'année 2009, dont un centre qui sera exploité par Kuehne + Nagel près d'Agen, à partir du mois de juin. Norbert Dentressangle, Geodis, FM Logistic et STEF TFE (pour le surgelé) seraient aussi en phase de discussions avec l'enseigne. « *Je souhaite que tous nos partenaires actuels aient cette année une expérience dans le domaine des CCC. Il y aura six ou sept plates-formes avant la fin de l'année. Cela concernera 300 à 350 fournisseurs en 2009, et 500 à 600 fin 2010* », prévoit Didier Thibaud. Associer tous ses prestataires logistiques dans la démarche est aussi pour Carrefour une manière d'atténuer les changements d'organisation qui se profilent à l'horizon. Car la mise en place progressive de plates-formes de cross-docking supplémentaires, sans racks de stockage, entraînera une diminution des m<sup>2</sup> occupés par les centres logistiques Carrefour. A terme, il faudra passer par une phase de réengineering des plates-formes. Certains CCC réutiliseront d'ailleurs les surfaces qui seront laissées libres du fait de l'effet cross docking. Mais attention : au-delà de 2009, Carrefour devrait faire son choix parmi les prestataires qui auront le mieux réussi leurs expérimentations pour poursuivre le projet. Que les meilleurs gagnent !

**Jean-Luc Rognon**