



(de g. à d.) **Christian Camus**, Directeur Logistique de Toupargel, **Ghislaine Desbordes**, son adjointe et **Loïc Josse**, Responsable de la plate-forme d'Argentan

## TOUPARGEL

22

# Une réorganisation rondement menée

Spécialiste de la livraison à domicile de produits alimentaires, principalement surgelés, Toupargel est devenu leader de ce marché en France par l'acquisition de la société Frigedoc (marque Agrigel) en 2003.

Ce groupe dynamique a mis deux ans pour harmoniser ses systèmes d'information et revoir intégralement ses sites logistiques.

Un changement de dimension mené avec efficacité par une petite équipe motivée et soutenue par sa direction.

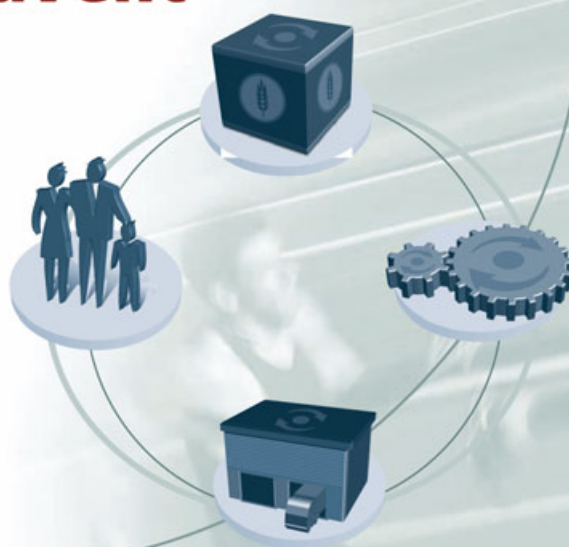
**C**réée à Lyon en 1947, la société Toupargel est reprise en 1982 par son actuel PDG : Roland Tchénio. En 24 ans, il fait grimper le chiffre d'affaires de 8 M€ à 380 M€. Aujourd'hui, le groupe

compte deux activités : la livraison à domicile de produits surgelés sous l'enseigne Toupargel (96 % de son C.A.) et celle de produits frais et d'épicerie sous la marque Place du Marché.

Quand la compétition devient plus intense,  
**certains outils peuvent  
être décisifs...**

Dans tous les secteurs d'activité, le client bénéficie aujourd'hui d'une offre inégalée de produits et services. Pour maintenir leurs parts de marché et leurs marges, les entreprises doivent optimiser les performances de l'ensemble de leur Supply Chain.

Pour relever ce défi, **L'Oréal, Heineken, Seb, Dim, Pepsico, Carrefour, LVMH, Lactalis, Bonduelle, Bouygues Telecom, Sanofi Aventis, Sorin Group...**, ont choisi **FuturMaster**.



 **FuturMaster**

257, avenue Le Jour se Lève  
92100 Boulogne-Billancourt

 **01 46 08 05 45**

[www.futurmaster.com](http://www.futurmaster.com) • [info@futurmaster.com](mailto:info@futurmaster.com)

 **FuturMaster**

[www.futurmaster.com](http://www.futurmaster.com)

## Un modèle général

Le modèle de vente original de Toupargel consiste à entretenir une relation personnalisée avec des clients de communes de moins de 10.000 habitants, via ses télévendeuses et ses livreurs. Le groupe dispose ainsi en surgelé d'un réseau de proximité de 33 agences de télévente (915 télévendeurs), de 4 entrepôts et de 130 agences de livraison (1.100 livreurs) répartis sur toute la France. L'implantation pour les produits frais et d'épicerie est en revanche plus localisée, avec 1 agence de télévente (43 télévendeurs), un entrepôt et 16 agences de livraison (85 livreurs) sur l'Est de la France. Le client reçoit les catalogues par courrier ou lors de sa livraison (14 par an en surgelé, 2 par an en épicerie et 13 par an pour les produits frais). Une télévendeuse l'appelle (14 fois par an en surgelé, une fois par semaine dans le frais et l'épicerie) pour le conseiller dans ses choix et prendre sa commande. Ces commandes sont transférées via informatique vers les plates-formes logistiques correspondantes où elles sont préparées et conditionnées dans des cartons individuels soigneusement contrôlés. Les cartons, identifiés par codes barres, sont palettisés en fonction des tournées de livraison puis acheminés par gros porteurs jusqu'aux agences de livraisons les plus proches. Ensuite, les « Attachés Services Clients » livrent les colis à domicile, sans rupture de la chaîne du froid. Le client règle enfin à réception de sa commande et reçoit le nouveau catalogue.

## Deux modes de préparation radicalement différents

Si tout paraît simple et bien huilé à présent en termes de processus, l'acquisition d'AgriGel en 2003 a imposé de gros chantiers pour harmoniser les environnements sociaux, unifier la gamme de produits, mutualiser les infrastructures et surtout, adapter l'organisation logistique et les systèmes d'information. En effet, le système de vente d'AgriGel s'appuyait sur une flotte de camions magasins. La société disposait pour ce faire d'un entrepôt central à Argentan et de 9 entrepôts répartis sur le territoire. Les commandes destinées aux camions magasins y étaient préparées manuellement. De son côté, Toupargel procédait par télévente et la société comptait deux plates-formes (à Civrieux et Poitiers) pour couvrir les trois quarts de la France. Les préparations des commandes individuelles y étaient semi-automatiques. « Passer de la préparation de commandes des camions magasins à une préparation individuelle de toutes les commandes imposait de traiter 25.000 commandes de 40 € par jour, contre 500 à 2.000 € », explique

## Toupargel en chiffres

- ◆ 3.510 collaborateurs
- ◆ 364 M€ de C.A. en 2006
- ◆ 1.430.000 clients
- ◆ 7,85 millions de commandes livrées par an
- ◆ 36 % de parts de marchés
- ◆ Près de 1.000 produits surgelés

## Place du Marché en chiffres

- ◆ 230 collaborateurs
- ◆ 15 M€ de C.A. en 2006
- ◆ 60.000 clients, essentiellement dans l'Est de la France
- ◆ 2.500 produits frais et d'épicerie

Roland Tchénio. D'où la nécessité de revoir intégralement le schéma de distribution pour mutualiser l'ensemble des préparations de commandes de l'activité surgelés et couvrir la totalité du territoire depuis 4 plates-formes (Argentan, Civrieux, Montauban et Poitiers).

## Une harmonisation des systèmes d'information

De même, au niveau des systèmes d'information, AgriGel utilisait SAP pour la comptabilité et les approvisionnements, ainsi qu'Adonix pour le traitement des commandes. Toupargel quant à elle avait développé un système maison : Lydis. Un groupe de travail a été constitué. Aidé d'un consultant d'Unilog, il a opté pour un système d'information commun : SAP pour les achats et les approvisionnements et LM7 d'A-Sis pour la gestion des entrepôts (Lydis devenant le système de gestion commerciale du groupe). « Nous avons consulté A-Sis parce que nous travaillons avec Savoye depuis la création de notre première plate-forme de Civrieux d'Azergues mise en place en 1991, explique Christian Camus, Directeur logistique de Toupargel et membre du comité exécutif. Dominique Testa d'A-Sis a démontré une bonne compréhension de nos problèmes en apportant une réponse détaillée à nos besoins. » Par ailleurs, Toupargel a choisi de faire intervenir deux sociétés du même groupe Legris Industrie, considérant comme un atout leur pérennité et celle de leurs équipes. « Nous avons beaucoup apprécié leur forte réactivité et leur suivi », ajoute Roland Tchénio. En juillet 2004 sont entamées les premières réunions avec A-Sis et SAP.

## Des projets en parallèle

« Ce fut dur mais rapide, résume pudiquement le Directeur logistique. Nous avons lancé plusieurs projets en parallèle : Roland Tchénio a travaillé sur les bâtiments, Ghislaine Desbordes sur les logiciels et moi, sur le matériel. » C'est que les changements sont de taille pour rapprocher les deux entreprises. Deux nouvelles plates-formes voient ainsi le jour. La première est construite à Argentan, à côté de l'entrepôt central d'AgriGel. D'une surface de 8.000 m<sup>2</sup> avec

Prélèvement picking en chambre froide



## Mode de fonctionnement des agences

Les télévendeurs des agences commerciales appellent chaque jour les clients par tournée. Une centaine de clients appelés génèrent environ 40 à 45 commandes à livrer par jour. Les agences de livraison se composent d'un bureau, d'une chambre froide et selon leur taille, emploient de 6 à 25 livreurs. Les commandes du jour prises par les télévendeurs des agences commerciales en local sont transférées le soir dans le système d'information central. Ce dernier répartit les produits commandés dans les colis en fonction d'un algorithme de colisage, puis affecte les colis aux tournées de livraisons. Le lendemain, les bons de préparation correspondants sortent sur les plates-formes (Jour A) pour préparation, mise sur palette, chargement dans les navettes et livraison des agences en Jour B. L'agence de livraison effectue l'éclatement et la livraison des clients en Jour C. C'est Distriplaner d'Ortec qui est utilisé chaque jour pour gérer les tournées.

une chambre froide de 30.000 m<sup>3</sup>, sa capacité de préparation est de 4 millions de commandes par an pour un investissement de 7 M€. La seconde, située à Montauban (7.000 m<sup>2</sup> et 28.000 m<sup>3</sup> de chambre froide) a coûté 7,5 M€ pour une capacité de préparation annuelle de 2 millions de commandes. « La mise en froid de la nouvelle plate-forme d'Argentan a débuté en janvier 2005, se souvient Christian Camus. Nous avons recruté 40 à 50 personnes puis nous avons démarré en février avec le système d'Agrigel. La bascule sur LM7 s'est effectuée sans encombre le premier week-end de mai. Puis nous sommes montés progressivement en puissance, au fur et à mesure de la fermeture des dépôts d'Agrigel. » La construction de la plate-forme de Montauban s'est effectuée en parallèle. Mise en froid en octobre 2005, la plate-forme a préparé ses premières commandes début novembre de la même année.

## Une fin d'année chargée

Il restait à faire basculer les deux plates-formes de Toupargel sur le nouveau logiciel LM7. Fin 2005, Civrieux a vu sa chambre froide agrandie de 7.000 m<sup>3</sup> (19.000 m<sup>3</sup> en tout). Les postes de travail ont été remplacés en novembre et LM7 a été installé pour un test de l'ensemble de l'installation entre Noël et le Jour de l'An. Les premières préparations ont eu lieu comme prévu début janvier 2006. Simultanément, les postes de travail ont été remplacés à Poitiers entre les fêtes de fin d'année pour des tests début février 2006. LM7 a été installé en un week-end pour un démarrage des préparations mi-février. « Nous avons des spécificités dans la gestion de nos stocks, notamment au niveau du réap-

visionnement en cascade qui s'effectue chez nous sur trois niveaux : réserve palette, picking carton et dynamique », souligne Christian Camus, ce que LM7 a su gérer contrairement à d'autres logiciels du marché qui n'acceptent en standard que deux niveaux de réapprovisionnement (réserve et picking). Mi mai 2006, les quatre plates-formes étaient opérationnelles et les dépôts d'Agrigel, tous fermés.

## Tenir bon

« Le plus difficile dans ces projets est que nous étions peu nombreux dans l'équipe logistique, résume Christian Camus. Avec Ghislaine Desbordes et nos responsables de plates-formes, nous avons dû répondre aux besoins de transformation de tous les sites logistiques, ce qui supposait une présence physique parfois de 4 h du matin à minuit. » Et de poursuivre : Une autre difficulté est aussi de convaincre les gens lorsque s'instaure le doute face aux problèmes rencontrés (ex : ruptures en raison de rejets de colis trop nombreux à cause du contrôle pondéral) 3 semaines après l'installation. A-t-on mis en place une usine à gaz ? Il faut tenir bon et régler les problèmes un par un pour entrer dans une phase de stabilisation du système », recommande-t-il. Et Ghislaine Desbordes, Directeur Logistique Adjoint d'ajouter : « Le fait de nommer un responsable des stocks sur une plate-forme apporte de la rigueur dans la gestion des stocks et le paramétrage des données, ce qui améliore la fluidité de notre chaîne ». L'arrivée de Loïc Josse en avril 2006 en tant que Responsable de la plate-forme d'Argentan et des transports rattachés a également été la bienvenue pour aplanir une autre difficulté, celle de la maîtrise du nouveau système LM7. « A-Sis et Savoie disposaient bien chacun d'une hotline, mais nos interlocuteurs apprenaient en même temps que nous à maîtriser le système ! ».



4 plates-formes couvrant la totalité du territoire.

Zone de conditionnement, convoyeurs Savoie.





## Plate-forme d'Argentan : le souci de l'ergonomie

En plus du strict respect de la chaîne du froid, Toupargel est très soucieux de minimiser au maximum les erreurs d'où des étiquettes codes barres scannées à chaque étape et des contrôles pondéraux très stricts. Autre spécificité de cette plate-forme : le sens de l'ergonomie, garant de la performance.

Ainsi, il n'y a pas de porte séparant la chambre froide où s'effectue la ramasse des produits et la zone de préparation détail au colis. Un rideau d'air permet de conserver les températures de part et d'autre, facilitant d'autant la circulation des préparateurs (photo A).

De même, le poste de préparation des colis de deux rangées de 6 colis pour limiter les déplacements de la préparatrice et la rangée de derrière est surélevée par des vérins pour lui éviter de trop se pencher (photo B).

Enfin, tous les convoyeurs se situent à hauteur d'homme pour faciliter le contrôle visuel et la maintenance (photo C).

## Une phase de mutualisation

La mutualisation des préparations de commandes en 2006 a été une autre étape clef dans le rapprochement des deux enseignes. Ainsi, au départ, pour un client situé à Brest, la commande de produits Agrigel était préparée à Argentan et celle de produits Toupargel, à Poitiers. Une fois les 4 plates-formes en fonctionnement, les commandes ont pu être basculées progressivement vers l'entrepôt de leur zone et les transferts de camions approvisionnant les agences ont dû être revus. « Toutes les commandes d'une même zone géographique sont désormais préparées par la même plate-forme et transportées vers les agences de livraison par le même véhicule. Ce nouveau dispositif a permis d'une part d'améliorer la qualité des préparations de commandes et d'autre part, de réaliser des gains de productivité. Mais au-delà, il va nous amener vers une nouvelle étape : l'organisation des livraisons qui contribuera à l'amélioration du service à nos clients », indique le PDG de Toupargel. En effet, après mise en place du nouveau système informatique de prise de commande, les bases de données commerciales de Toupargel et d'Agrigel vont être fusionnées. L'objectif étant, dès 2008, de mutualiser sur une même zone de livraison, les prises de commandes, les préparations et

les livraisons des clients issus des fichiers de chaque enseigne. « Le but de ce projet est d'améliorer le service rendu à nos clients en prenant mieux en compte leurs souhaits d'horaires de livraison, les plages horaires étant un peu élargies. Nous aurons aussi la possibilité de livrer au moins deux fois par cycle de vente chacun de nos clients. Cette organisation des livraisons sera testée à partir de 2007, pour un déploiement prévu en 2008 », envisage Roland Tchénio.

## Toujours motivés

D'autres projets sont en cours comme l'analyse de la pénibilité des tâches en entrepôt (gestes et postures) avec l'aide d'un cabinet spécialisé. Ceci pourrait amener à revoir l'implantation picking de Civrieux et Poitiers pour avoir un maximum de palettes au sol (le picking carton à l'étage dans les chambres froides s'avérant dangereux et peu efficace). Un test de préparation vocale avec A-Sis et Vocollect a également été effectué en juillet sur la plate-forme d'Argentan. « Nous avons filmé un préparateur pour décortiquer ses gestes et mesurer leur durée et leur pénibilité », raconte Christian Camus. Les projets ne manquent donc pas chez Toupargel... et la motivation, non plus !

**Cathy Polge**