



**Pascal Dezoteux,**  
Directeur logistique  
de Panapro



**Jean-Michel Lefebvre,**  
Directeur du Consulting  
chez Acteos

PANAPRO

## Au four et au moulin

Une usine reconstruite, un WMS tout neuf et des équipes fraîchement recrutées : les ingrédients étaient réunis pour assurer des débuts difficiles à la nouvelle organisation logistique de Panapro, société créée en janvier 2008 pour gérer la Supply Chain de Château Blanc et l'approvisionnement des 500 boulangeries Paul (Groupe Holder). Heureusement, à force de persévérance, l'équipe logistique très soudée de Panapro a surmonté progressivement les épreuves pour mettre en place une organisation en propre pérenne et atteindre des taux de services de l'ordre de 99,95 %.

Gardant le rythme, l'équipe logistique, sous la houlette de Pascal Dezoteux, multiplie les projets pour gagner encore en performance.

C

'est une belle aventure humaine. Elue « Maître de la Supply Chain » lors des premiers jeux organisés par l'Aslog et Supply Chain Magazine début juillet, l'équipe logistique de Panapro a démontré une grande solidarité et une réelle capacité d'adaptation. Ces qualités, elle les a développées dans l'adversité autour d'un capitaine, Pascal Dezoteux, qui a soigneusement recruté chacun de ses membres et su créer une dynamique constructive avec eux. Cette équipe est sans doute la plus grande force de la logistique de Panapro aujourd'hui.

### Réinternaliser la logistique

Après 10 ans de contrôle de gestion, Pascal Dezoteux devient Responsable administratif et financier chez France Boissons, dans une filiale ensuite revendue à Lavazza. Il y est promu Directeur Logistique et des Achats, puis prend la responsabilité des Nouveaux Business durant deux ans. Le Groupe Holder (voir encadré page 28). « Ils étaient intéressés par mon expérience pour mettre en place une organisation logistique. Nous sommes partis d'une page blanche », relate Pascal Dezoteux, qui entre dans le Groupe Holder en juillet 2007. Il se voit confier la Direction Logistique de Panapro, une société créée en janvier 2008 pour gérer l'ensemble de la Supply chain de Château Blanc, la

division industrielle du Groupe Holder qui fabrique des pains, des viennoiseries, des pâtisseries et des produits traiteurs pour la Grande Distribution et la Restauration Hors Foyer. Panapro se charge des flux amont de Château Blanc (approvisionnement et stocks de matières premières et emballages, prévisions et planification, l'ordonnancement restant industriel), ainsi que de l'approvisionnement en matières premières et fournitures des quelque 500 Boulangeries Paul réparties de par le monde. « Avec mon patron, Directeur Supply Chain à l'époque, nous avons dessiné l'organisation cible de Panapro. Pour gérer ces deux clients, nous avons défini les outils, les plateformes, les investissements nécessaires... Nous avons tout écrit », se souvient Pascal Dezoteux. Ainsi, historiquement, la logistique de ces flux était externalisée chez Locagel, le transport étant réalisé principalement par Stef-TFE. Mais le Groupe Holder a souhaité réinternaliser sa logistique et l'option retenue a été d'instaurer une plate-forme tri-températures en propre à la sortie de l'usine de Marcq-en-Barœul, alors en construction. En effet, l'usine « vaisseau amiral » du Groupe à Lomme avait brûlé et il avait fallu dans l'urgence réhabiliter d'anciens bâtiments industriels pour y installer une unité de boulangerie/pâtisserie « flambant » neuve.

### Une naissance dans l'urgence

« Nous nous sommes mis d'accord avec le prestataire Stef, que nous quittions à l'amiable, pour qu'il recrute et forme du personnel pour nous. Quant au choix de l'outil, il

a été opéré par mon prédécesseur : il s'agissait de Logidrive d'Acteos, poursuit Pascal Dezoteux. Nous avons travaillé dans l'urgence car en six mois, il a fallu reprendre le cahier des charges pour le compléter, recetter la solution et former les utilisateurs clefs afin de pouvoir expédier les premières palettes depuis la plate-forme de Marcq-en-Barœul dès avril 2008. » L'activité de la fin d'année 2007 a été très tendue. « Nous avons connu d'énormes tensions et de grosses difficultés pour Noël 2007. Les nouvelles lignes de production n'étaient pas rodées et nous ne maîtrisons pas encore la logistique », reconnaît le Directeur Logistique de Panapro. « Les opérateurs travaillaient beaucoup dans l'urgence et ne laissaient pas le système piloter l'activité », confirme Jean-Michel Lefebvre, Directeur du Consulting chez Acteos. En fait, des centaines de palettes de surgelé arrivaient en sortie d'usine sans être bien identifiées, et comme il fallait les stocker rapidement pour qu'elles restent à température, les opérateurs faisaient au plus vite, d'où des « by-pass » fréquents du système, qui avait pour le coup du mal à s'y retrouver. « Il a fallu gérer un nouveau métier, un nouvel outil, en plus du traumatisme de la perte de l'usine, ce qui n'a pas été simple pour nous, ni notre partenaire Acteos », résume Pascal Dezoteux. Mais à force de bonne volonté et de méthode, les problèmes sont surmontés un à un. « Nous travaillions 15 h par jour et étions contents quand les week-ends arrivaient ! », s'exclame Pascal Dezoteux. « Nous avons reçu de nombreux appels sur la Hot Line du fait d'une

L'équipe de Direction Logistique de Panapro.



© PANAPRO

La plate-forme logistique tri-températures de Marcq-en-Barœul expédie 13.000 à 15.000 colis par jour avec des pics à 20.000 colis à Noël.



© PANAPRO



Equipe de préparateurs de commandes, caristes, agents de quai de l'entrepôt surgelé de Marcq-en-Barœul.

*mauvaise maîtrise de l'outil, le recettage ayant été effectué avec l'encadrement mais pas avec les gens du terrain*, se souvient Jean-Michel Lefebvre. *Mais le mot d'ordre était : on ne lâche pas le problème tant qu'il n'est pas résolu !* » La ténacité finit par payer. Ainsi, en plus de Logidrive, Logivoice est installé sur la plate-forme de Marcq-en-Barœul pour piloter la préparation vocale en surgelé. Et la mise en place du WMS sur la plate-forme multimodale de Dourges, qui dessert les Boulangeries Paul, s'effectue beaucoup plus sereinement en 2009.

## Une solide équipe

Tout cela n'aurait pas été possible si Pascal Dezoteux n'avait pris soin de s'entourer d'une solide équipe. Dans un premier temps, il convainc ses dirigeants de recruter un Contrôleur de gestion et un Responsable qualité, puis un Responsable de plate-forme et des

agents. « *Heureusement que j'avais déjà recruté tout mon encadrement, des gens très impliqués et motivés sur qui j'ai pu m'appuyer*, se félicite-t-il. *Le Contrôleur de gestion a fait un super boulot de pilotage de la performance et du progrès par la mesure d'indicateurs. Le Responsable qualité a travaillé sur les coûts de non qualité, en transport, au niveau des performances de nos prestataires et en entrepôt, sur les taux de services globaux vis-à-vis de nos clients.* » Ces actions permettent, lors des Revues de Direction de Panapro, de contrôler les résultats et à partir des indicateurs clefs et de voir si les plans d'actions sont efficaces. Par ailleurs, une comptabilité analytique fine a été mise en œuvre pour décortiquer chaque charge en fonction des divers métiers (stockage, préparation de commande, expédition, livraison clients). Au niveau transport, Pascal Dezoteux affecte le Responsable Transport en place

## Le Groupe Holder

Créé à Lille en 1958 par Francis Holder, le groupe éponyme est né d'une famille pour qui la boulangerie est une tradition depuis neuf générations. Mu par une forte volonté de créativité et d'innovation, le Groupe Holder n'a cessé de se développer. Il compte à présent plus de 500 magasins dans 23 pays et emploie plus de 8.000 collaborateurs dans le monde pour un CA sous enseigne de 456 M€ en 2008. Le Groupe Holder rassemble diverses entités. Château Blanc est sa division industrielle. Elle s'appuie sur trois unités à Marcq-en-Barœul, La Madeleine et Arras pour fabriquer quelque 300 tonnes de produits finis (pains, viennoiseries, pâtisseries, traiteur...) chaque jour avec 430 personnes.



**Francis Holder,**  
PDG et Fondateur du Groupe Holder

© Groupe Holder

Paul est l'enseigne de boulangerie artisanale du groupe. La plus connue, elle compte plus de 450 boutiques dans le monde. Ladurée est sa marque de pâtis-

serie et de salon de thé haut de gamme. Avec 21 établissements dont 11 à l'étranger, elle produit quotidiennement 500 kg de ses célèbres macarons. Enfin, le Groupe Holder dispose d'un bureau de création (Panétude), d'un institut de formation (IFH), de boutiques de commerce de proximité (Manufacture du Pain) et de terminaux de cuisson (Saint Preux). La tendance de ce groupe familial est plutôt d'intégrer les compétences et de se développer par croissance interne pour garder la maîtrise de l'innovation et de la qualité.



L'entrepôt de Marcq-en-Barœul stocke les matières premières et emballages (frais et sec) de l'usine toute proche.

© PANAPRO

aux négociations et recrute un Responsable d'Exploitation. « *Par rapport au développement à l'international, nous devons trouver des solutions transport pour livrer en direct et en tri-températures* », complète Pascal Dezoteux. Il fait ainsi appel à Leziers, SteFTFE et à de petites sociétés comme Jet Freeze, par exemple, pour des flux « tri-températures » vers l'Angleterre. En frais, les flux de Paul sont aussi mutualisés avec ceux de Brake. Depuis janvier 2010, la Direction logistique a repris à sa charge les prévisions et la planification, gérées auparavant par l'in-

dustriel. « *Nous travaillons avec l'ERP du Groupe Holder, Microsoft Dynamics AX. Les prévisions sont effectuées sous Excel par un prévisionniste que nous avons recruté. J'ai confié la cellule flux à mon Adjoint qui gère les stocks, la planification et les prévisions* », détaille le Directeur logistique de Panapro, qui emploie à présent une centaine de personnes.

### Deux plates-formes bien équipées

La plate-forme tri-températures de Marcq-en-Barœul fonctionne en 3 x 8, les réceptions usines s'effectuant aussi de nuit. Une trentaine de personnes plus les cadres dirigeants y travaillent. Elle stocke sur 10.000 m<sup>2</sup> des matières premières et emballages ainsi que les produits finis fabriqués par l'usine. Elle dispose d'un entrepôt hors gel, d'un autre en froid positif qui stockent à eux deux 3.000 palettes et enfin d'un troisième équipé de racks mobiles qui héberge 10.000 palettes de surgelés (-25°C). Une dizaine de postes peuvent préparer simultanément les commandes de surgelés en vocal, les préparateurs

étant équipés de Talkman de Vocollect pilotés par Logivoice d'Acteos. « *Plus productif en surgelé pour préparer et inventorier parce qu'il permet de travailler en mains libres en gardant les gants, le vocal s'est révélé moins intéressant pour le sec* », précise Pascal Dezoteux suite à un test peu concluant. Une gare d'expédition automatisée a été aménagée avec SSI Schaefer. Dotée de racks dynamiques gravitaires pouvant stocker 700 à 800 palettes, elle comporte 60 pistes. Logidrive d'Acteos aide les préparateurs à construire les palettes. Une fois la commande validée, le logiciel indique sur quelles pistes déposer les palettes. « *Logidrive nous aide beaucoup pour la préparation et la gestion des commandes, les expéditions et la traçabilité* », souligne Pascal Dezoteux. La plate-forme de Marcq-en-Barœul expédie de 13.000 à 15.000 colis en moyenne par jour, avec des pics à 20.000 colis/jours à Noël.

Une seconde plate-forme pour les produits secs a été ouverte à Dourges en 2009. Elle dispose d'une gare d'expédition de 2.000 m<sup>2</sup> au sol et de 1.500 emplacements picking, plus du micro-picking pour les fournitures de bureau. Elle expédie près de 10.000 colis par jour vers les Boulangeries Paul, desservies au moins trois fois par semaine. Le déménagement de 2.500 palettes de Marcq-en-Barœul à Dourges s'est effectué sans encombre en un week-end, pour être prêt à préparer les commandes basculées informatiquement dès le Lundi matin avec Logidrive d'Acteos.

## Une double certification IFS

Par ailleurs, en juin 2010, Panapro a passé avec succès la certification IFS de ces deux sites. « *Nous avons obtenu la certification IFS avec grade supérieur sur les deux plates-formes* », se réjouit Pascal Dezoteux. Là encore un travail qui a exigé de la rigueur et de la persévérance pour former chacun des équipiers aux bonnes pratiques et faire en sorte qu'elles soient bien documentées et assimilées. Et d'ajouter : « *Avec le Responsable Qualité, nous avons formé en interne tous nos équipiers au respect des Bonnes pratiques et des Modes opératoires* ».

Des projets sont encore en cours de réalisation comme l'optimisation des tournées de transport avec EDI (Transpodev), le déploiement de l'outil de planification/ordonnancement de Microsoft Dynamics AX aux deux autres



La chambre surgelée (-25C°) et les racks mobiles (10.000 palettes) de Marcq-en-Barœul nécessitent une optimisation du stockage et du rangement particulière.



usines (impact sur les approvisionnements en matières premières et emballages) ou la mise en place, d'ici la fin de l'année, d'un ban de ré-étiquetage afin de faire de la différenciation retardée pour les expéditions vers des pays comme le Kazakhstan ou la Corée, par exemple. Une solution est envisagée pour scanner les colis, pointer sur une base de données et traduire le texte dans la bonne langue pour la bonne référence. Elle devrait éviter de longues heures d'étiquetage à la main par des intérimaires. Autre projet sur le même horizon : le pilotage automatisé des approvisionnements en matières premières sur les lignes de production, ainsi que la gestion automatisée sur le WMS des produits en blocage de quarantaine. « *Régulièrement, la production attend le feu vert du contrôle bactériologique. Les palettes sont bloquées en attendant cette réponse. L'idée serait d'automatiser ce process avec Logidrive pour accélérer le déblocage des palettes sans problème. Cela nécessite une adaptation dans Microsoft Dynamics AX pour déstocker les palettes bloquées et garder la traçabilité des déblocages* », précise Jean-Michel Lefebvre.



**Boris Dubois,** Responsable d'exploitation et Responsable du projet d'automatisation de la gare d'expédition sur racks dynamiques gravitaires (réalisé par SSI Schaefer) à Marcq-en-Barœul.

## De nombreuses réflexions

Des réflexions sont également lancées. « *J'ai embauché un Chef de projet pour travailler sur l'accompagnement de la croissance du groupe. Quel doit être notre modèle logistique pour demain ? Devons-nous tout centraliser dans le Nord ou nous rapprocher des bassins de consommation (ex : région PACA pour Paul) ? Comment pouvons-nous optimiser nos moyens de transport (descente fluviale depuis la plate-forme multimodale de Dourges puis distribution capillaire ?)* ». Une

Les préparateurs de commandes de surgelés sont équipés en vocal.



© PANAPRO



L'équipe de l'entrepôt « sec » de Dourges expédie 10.000 colis par jour vers les 500 Boulangeries Paul du monde entier.

prochaine étape pourrait être aussi de doter le prévisionniste d'un outil plus élaboré qu'Excel. Les principaux éditeurs de logiciels sont en cours de consultation. Pascal Dezoteux compte également rencontrer les commerciaux pour négocier de passer les livraisons en totalité en A pour C, vs en A pour B, afin de pouvoir mieux optimiser les flux et les stocks. « Pour les clients, cela

*peut être vécu comme un retour en arrière mais le but est d'avoir des prévisions pointues, de même que la planification et l'ordonancement pour éviter les risques de ruptures sur des promotions ou d'obsolescence compte tenu des durées de vie courtes des produits. Le défi est surtout là », insiste le Directeur Logistique de Panapro.*

**Cathy Polge**