

# Labour Management

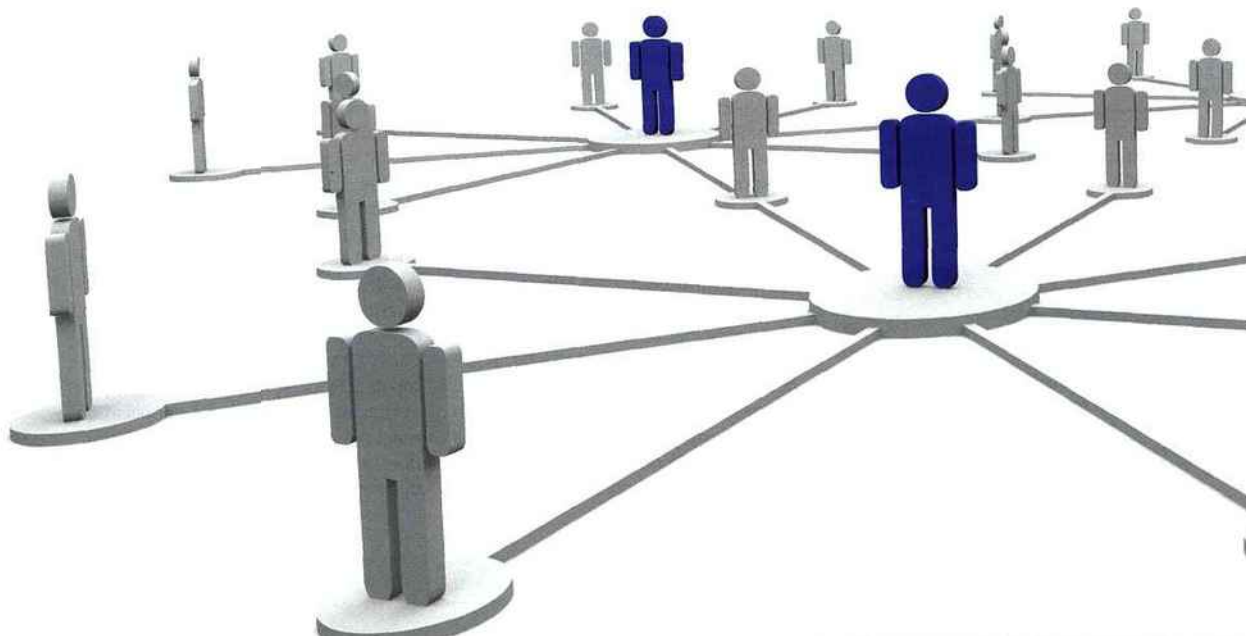
## Être au bon moment, au bon endroit

Premier poste de coût d'un entrepôt : les salaires. En conséquence, une grande partie des efforts des entreprises est concentrée sur ce poste à l'aide de solutions de Labour Management.

PAR SYLVIE DRUART

**D**ans les grandes lignes, "le labour management est simplement un outil qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources dans un centre de distribution", explique David Fontaine, Senior Solutions Consultant Manhattan Associates. À l'instar de l'industrie où la pratique est courante, "il s'agit d'améliorer l'ergonomie du poste de travail, de pouvoir mesurer les temps de fabrication etc.", poursuit-il. "L'entrepôt d'aujourd'hui n'est plus le même que celui d'hier : il comprend plus de fonctionnalités, de processus mais, également, beaucoup plus de contraintes en termes de coûts. Un des enjeux majeurs est l'optimisation de la ressource et, de fait, la réduction des coûts qui y sont associés", acquiesce Sylvie Bourden, Senior Manager chez PEA Consulting. Ceci en France, "dans un contexte d'annualisation du temps de travail", précise John Bailey, Retail Industry Director de RedPrairie. Très concrètement, "le grand intérêt du labour management est de fournir une visibilité sur les performances de

l'entrepôt. Et pour avoir des chiffres, il faut des instruments de mesure", indique Jean-François le Garrec, directeur Business Unit Logistique chez Aldata. L'éditeur distingue trois missions de l'outil. D'abord, la possibilité de réaliser des prévisions et des planifications sur les différentes tâches effectuées dans l'entrepôt, en fonction des contraintes de l'entrepôt (saisonnalité, taux de services, etc.). En préalable, vient cependant la mission fastidieuse de définir un coût ou une durée pour chaque poste (réception, préparation, picking, sorties, etc.), en le décomposant : par exemple, en ce qui concerne la préparation, il s'agira d'aller chercher un support de préparation à une adresse, de prélever un ou plusieurs colis, de se déplacer à l'adresse suivante et ainsi de suite... À chaque tâche correspondra, ainsi, un standard de temps et de coût visant à calculer et à planifier les besoins en ressources nécessaires à l'organisation du travail d'entrepôt. Deuxième point : le pilotage des ressources (humaines et outils de manutention) permet d'ajuster les



besoins en temps réel, au fil de la journée et en fonction de l'avancement de l'activité. Enfin, troisième étape : le reporting pour comparer le réalisé en fonction du prévisionnel, de façon individuelle comme collective et en fonction d'une moyenne.

## AMÉLIORATION DU TAUX DE SERVICE RÉDUCTION DES LITIGES CLIENTS

"Au départ, le labour management était surtout envisagé comme la réponse au traitement d'un portefeuille de commandes en réception ou en expédition dans l'entrepôt, permettant d'anticiper la charge de travail en un horizon de temps très court. De plus en plus, l'entreprise réalise des prévisions à partir d'historiques ou d'éléments provenant d'outils de planification. En cela, je dirais que c'est un outil qui s'insère dans l'écosystème de l'entreprise avec des outils de prévisions, et non seulement avec des outils d'exécution. Ce qui permet de fiabiliser les plannings pour gagner en productivité par l'augmentation des cadences mais, surtout, mieux équilibrer la charge de travail par rapport à la capacité", continue Jean-François le Garrec d'Aldata. Autre bénéfice : "à partir du moment où l'entreprise gère mieux ses ressources en fonction des objectifs de livraison, elle améliore son taux de service. Et qui dit amélioration du taux de service, dit aussi réduction des litiges clients", souligne Sylvie Bourden de PEA Consulting. D'un point de vue de l'opérateur cette fois, "la démarche de labour entre, également, dans cette

philosophie d'un meilleur environnement de travail, plus écologique, plus agréable. De nouvelles mentalités de confort du travail entraînent une vraie fidélisation des employés", ajoute David Fontaine. Par ailleurs, pour son bon fonctionnement, le module Labour Management est souvent rattaché à un WMS (Warehouse Management System) qui le nourrit. Mais si le WMS se concentre sur le travail direct productif, le labor management va, de son côté, explorer d'autres zones de l'entrepôt, comme le travail indirect ou les données de GRH (sur les employés comme les périodes de travail, les compétences, les apprentissages, les expériences, l'ancienneté mais, également, leurs disponibilités et indisponibilités, etc). Pour cela, il communique avec le SIRH de l'entreprise et peut même être connecté au système de paye pour le calcul de primes ou de bonus. "Il s'agit, également, d'accompagner les distributeurs dans la planification des tâches en

## Le labour management est simplement un outil qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources dans un centre de distribution.

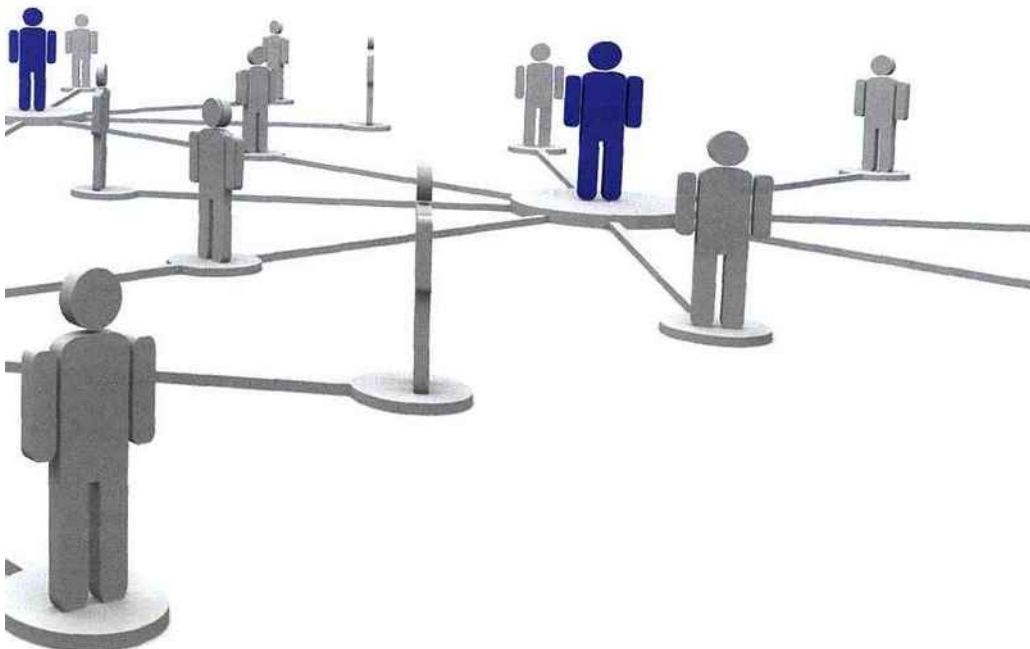
David Fontaine,  
Senior Solutions  
Consultant  
Manhattan  
Associates



magasin, de comparer les temps réalisés et prévisionnels", intervient Rachid Chikki, responsable avant-vente chez RedPrairie. "Les RH sont au cœur du process de l'entrepôt d'autant que beaucoup de contraintes sont associées aux ressources. La gestion de la capacité de travail devient plus stratégique", conclut Sylvie Bourden de PEA Consulting. ■

## Les 10 points clés

- **Offrir une visibilité** sur les performances de l'entrepôt.
- **Réaliser des prévisions** et des planifications sur les différentes tâches effectuées dans l'entrepôt en fonction de contraintes spécifiques.
- **Piloter les ressources** pour ajuster les besoins en temps réel.
- **Réaliser un reporting** pour comparer le réalisé en fonction du prévisionnel.
- **Fiabiliser les plannings** pour gagner en productivité par l'augmentation des cadences.
- **Équilibrer la charge de travail** par rapport à la capacité.
- **Améliorer le taux de service**
- **Réduire les litiges** avec les clients.
- **Fidéliser** les employés.
- **Comparer les temps** réalisés et prévisionnels



## L'approche Labour en France Les entreprises sont-elles prêtes ?

Cet outil à double tranchant et parfois dérangeant hésite encore à se déployer en France même si la tendance, crise économique oblige, va vers un équipement timide des entreprises.



Désormais les éditeurs les plus importants proposent ce genre de modules qui peut être intégré à leur WMS (Warehouse Management System) ou fonctionner en module séparé. Pour ne citer qu'eux, Manhattan Associates, Acteos, Generix, A sis, RedPrairie et, plus récemment, Hardis, commercialisent ces solutions. "Mais ce qui les distingue, c'est la différence et la richesse de couverture fonctionnelle. Si le marché prend, tous les éditeurs vont se mettre à niveau et, de main, ils proposeront une offre homogène en termes de couverture fonctionnelle", prévoit Sylvie Burden, Senior Manager chez PEA Consulting. Autre tendance : les prestataires logistiques, comme Kuehne + Nagel qui a racheté l'éditeur de WMS, DSIA, sont désormais capables de

### Le plus délicat à mettre en œuvre est certainement la partie pilotage.



Jean-François le Garrec, directeur Business Unit Logistique chez Aldata

proposer leur propre solution WMS. "Les prestataires ont vraiment intérêt à développer des outils qui leur permettent de gérer les ressources afin d'être plus performants sur les coûts de la prestation", souligne Sylvie Burden.

#### UN DEPLOIEMENT TIMIDE

Les solutions de Labour Management ou Workforce Management se déploient, cependant, timidement dans notre pays. "C'est un outil qui ne se justifie pas systématiquement", prévient Sylvie Burden. Selon le cabinet de conseils, il faut, en effet, que l'entreprise connaisse des processus complexes, une certaine variabilité dans la demande, des contraintes de délais ou de qualité très poussées, une certaine taille d'entrepôt (plus de

50 personnes sur un poste avec un travail en deux ou trois équipes) et enfin éventuellement des opérations de fabrication. "Mais nous constatons un changement. Nous avons commencé à beaucoup communiquer sur le sujet, environ en 2008. Il est vrai qu'à l'époque, il existait encore des freins à la mise en place de ce genre de systèmes: les sociétés avaient, sans doute, un préjugé et pensaient que ces solutions permettaient uniquement d'accélérer la cadence, de mesurer les performances individuelles", explique David Fontaine, Senior Solutions Consultant Manhattan Associates. "Il existe un effet de mode et un effet média. Nous faisons du Labour avant que le labour management n'existe. La définition des temps pour réaliser les tâches est effectuée depuis plusieurs années, tout comme le reporting. Le plus délicat à mettre en œuvre, est certainement la partie pilotage", relativise Jean-François le Garrec, directeur Business Unit Logistique chez Aldata.

#### LES PRÉREQUIS

"Le projet doit nécessairement être porté par la direction. Et demande aussi beaucoup de discussions avec les partenaires sociaux", ajoute-t-il. Ce genre de projets nécessite "de mettre le bon motif en face de la mise en place et, quel que soit le motif, il faut une conduite du changement bien préparée et bien gérée", poursuit Sylvie Bourden. "Mais là où existe le besoin, ces outils vont se déployer. Avec la pression des coûts et les contraintes en termes de recrutement, il est de plus en plus difficile de trouver des opérateurs logistiques. De fait, ce type d'outils peut être une des solutions pour limiter ces contraintes", conclut-elle. ■

## Labour management

### Pour qui ?

#### Pour une entreprise qui présente :

- des processus complexes ;
- une variabilité de la demande ;
- des contraintes de délais ou de qualité très poussés ;
- une certaine taille d'entrepôt (plus de 50 personnes sur un poste avec un travail en deux ou trois équipes) ;
- éventuellement des opérations de fabrication.

# Tally Weijl

## Porte du Manhattan



#### LE CONTEXTE

Le Suisse Tally Weijl, créé en 1984, distribue des articles de mode pour les jeunes filles de 15 à 25 ans dans 33 pays au travers de 750 magasins et de 300 corners. Pour ce faire, trois entrepôts: le premier en Allemagne de 25 000 m<sup>2</sup> (90 à 140 personnes) gère les pays du Nord (Allemagne, France, Autriche notamment), le second en Suisse (4 000 m<sup>2</sup> avec 17 à 27 personnes) est dédié à ce même marché et le troisième de 7 000 m<sup>2</sup> (40 à 60 personnes) externalisé en Italie pour les régions Sud (Italie, Grèce, Portugal, Malte, etc.). La société, très axée sur sa vitesse de livraison (deux jours), distribue chaque année 54 millions de pièces au total et croît au rythme de 130 nouvelles ouvertures de magasin chaque année.

#### LA PROBLÉMATIQUE

Déjà équipée du WMS de Manhattan Associates, l'entreprise voulait instaurer des processus clairs et fixes dans chacun de ses entrepôts pour pouvoir en répliquer l'organisation à l'avenir. En élément déclencheur du projet Labour Management, la gestion du personnel intérimaire dont le volume a explosé il y a environ deux ans.

#### LE CHOIX/LE DÉPLOIEMENT -

Après une analyse de tous les points de production réalisée par les équipes de Manhattan Associates permettant de définir des standards de tâches, Tally Weijl installe le module LM de l'éditeur.

#### LES RÉSULTATS

Premier retour, la répartition du personnel dans la journée et la productivité associée. "Pour faire accepter ce projet, nous avons été transparents avec nos opérateurs. Nous travaillons depuis 15 ans avec des scanners et nous savons comment se comportent nos employés, lesquels savent pertinemment qu'ils sont visualisés par leurs chefs", explique Alexis Bishop, directeur SC de Tally Weijl. Outre le fait d'avoir pu réduire son volant de personnel intérimaire, l'entreprise a trouvé dans LM une solution structurante au niveau de l'organisation de l'entrepôt, des hiérarchies, des tâches à réaliser.

#### ET DEMAIN ?

À l'avenir, la société compte établir un lien entre le système de badgeage et LM, pour obtenir un système entièrement automatisé de bout en bout. Un lien devrait également être établi entre LM et la paye pour la remise de primes aux salariés. ■