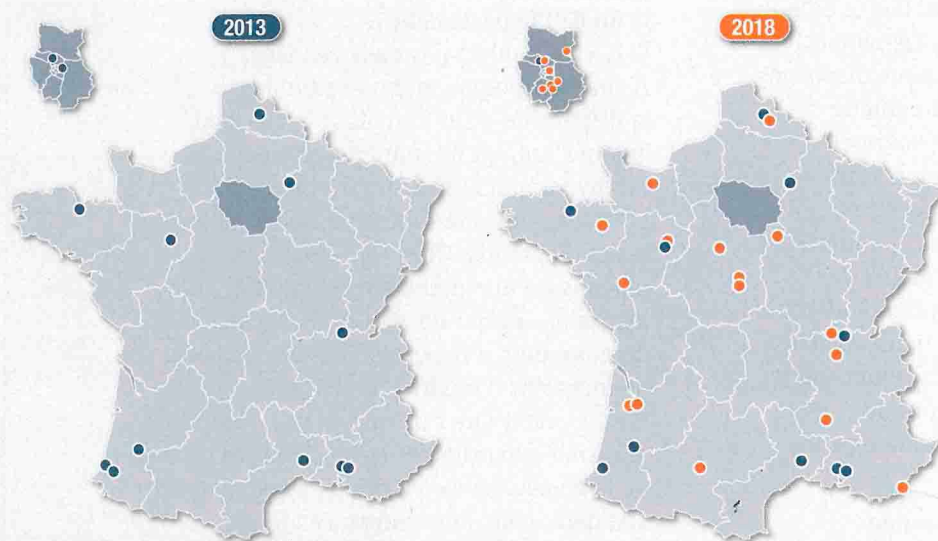


Depuis trois ans, Carrefour France transforme son organisation logistique, en réduisant son parc de 67 à 55 entrepôts et en convertissant 34 de ses sites au multiformat. Ce projet, nommé Caravelle, s'achèvera en 2018 avec, à la clé, un gain de plusieurs centaines de millions d'euros.

Caravelle veut donner des ailes à Carrefour France

“ Dans tous les pays, un gros travail a été fait dans les magasins, comme dans les infrastructures. Carrefour possède aujourd'hui des actifs de bien meilleure qualité qu'il y a cinq ans. C'est indiscutable. ” Georges Plàssat



UNE OPÉRATION COLOSSALE

Évolution du nombre des implantations d'entrepôts en multiformat entre 2013 et 2018
Source : Carrefour France

En 2018, 34 des 55 entrepôts de Carrefour France seront dédiés au multiformat, contre 13 en 2013. À l'arrivée, moins de kilomètres à parcourir pour les 3 600 camions qui livrent, chaque jour, 93 000 palettes dans les points de vente. Et des rayons moins soumis au risque de rupture de stock.

Carrefour arrive-t-il enfin au bout de sa fusion avec Promodès en France? Après avoir agrégé différentes entités, entrepôts et systèmes informatiques issus de ce rapprochement, qui date pourtant de... 1999, le distributeur s'est lancé, depuis fin 2014, dans un vaste plan de transformation de sa logistique, appelé Caravelle. Une vraie révolution silencieuse, nécessaire pour accompagner les développements du groupe en France, qui jongle entre différents formats de magasins, allant de l'hyper à la proximité, en passant par l'e-commerce. À l'annonce du plan, le cabinet d'analyse Kepler Cheuvreux avait chiffré un gain annuel de 243 millions d'euros par an d'ici à

117 opérations (transferts, créations, extensions) liées à Caravelle en 2016, **50** en 2017
2 millions de mètres carrés d'entrepôts

2016, revu depuis à 350 millions d'euros. En effet, le projet Caravelle a évolué avec l'absorption de Dia, qui est venu ajouter au projet 10 % de volumes de marchandises supplémentaires, essentiellement concentrés sur l'Île-de-France et le Sud-Est, avec 700 magasins et 8 entrepôts. D'où un retard inévitable, les nouveaux sites logistiques devant trouver une place dans le schéma global.

Moins de kilomètres parcourus

Pas évident, il est vrai, de trouver sa place dans une organisation logistique qui représente, pour l'ensemble de Carrefour France, 2 millions de mètres carrés de stockage cumulés et livre 100 000 références alimentaires et non alimentaires à 7 400 magasins, approxi-



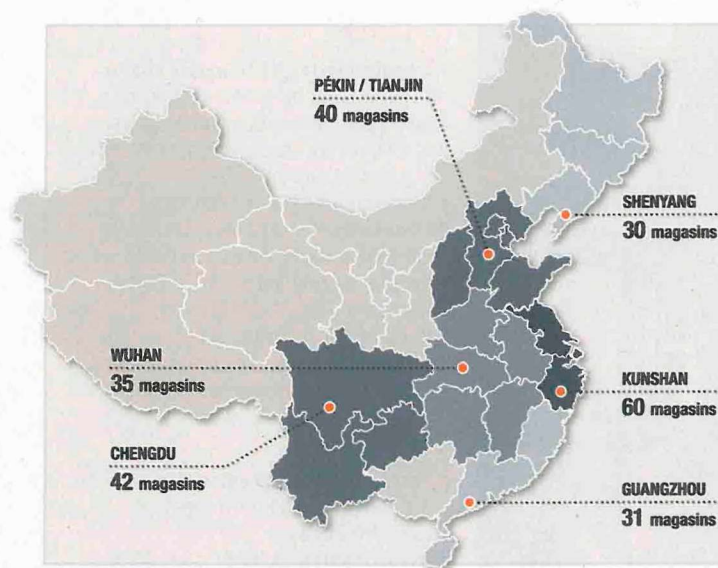
Les entrepôts en multiformat adoptent une organisation flexible pour les commandes à la palette ou au colis.

LES ENJEUX

- **Transformation de la supply chain** : réorganisation du schéma logistique, modernisation des entrepôts, baisse des niveaux de stocks par la réduction des points d'entreposage.
- **Développement des solutions de transport** : transports verts, réduction des distances entrepôt/magasin, mutualisation de la flotte, optimisation des tournées.
- **Répondre à l'omnicanal** : entrepôts multiformats, stocks en temps réel en magasins et entrepôts.

LES OBJECTIFS

- **Passage de 67 à 55 entrepôts**, dont 34 entrepôts multiformats (d'ici à fin 2018).
- **Assortiment plus large**, avec 25 % de références en plus accessibles à tous les magasins (surtout des produits locaux).
- **Baisse de 20 % de kilomètres parcourus** et de 23 % des émissions de CO₂ par colis.
- **200 camions** roulant au biométhane (fin 2017).



Une logistique à part pour la Chine

En Chine aussi, Carrefour joue la carte du multiformat, avec ses 228 hypers, 27 Easy (proxi) et de l'e-commerce dans 12 grandes villes. Il y a trois ans, le distributeur a entamé un plan de transformation logistique pour répondre aux besoins de ses différents commerces et couvrir ce si vaste territoire. « Le taux de service de nos fournisseurs en Chine est en moyenne de 60%, et beaucoup de

grossistes ne livrent pas l'ensemble de nos articles, ce qui restreint l'assortiment, notamment pour les magasins les plus éloignés des grandes villes, détaille Thierry Garnier, PDG de Carrefour Chine. En intégrant notre propre logistique, nous atteignons désormais un taux de service de 90%, avec un assortiment plus large dans l'ensemble de nos magasins, pour la plus grande satisfaction de nos clients. »

tionnés chaque jour par 3 600 camions transportant 93 000 palettes. L'objectif de Caravelle consiste à mieux gérer ces flux, en réduisant le nombre total de sites logistiques de 67 à 55, pour une surface totale équivalente. Surtout, une bonne partie des entrepôts, autrefois spécialisés par format et produits, deviennent multiformats. « *Quand c'est pertinent*, précise Florence Batchourine, directrice supply chain de Carrefour France, *l'idée est de rapprocher les entrepôts pour améliorer le service au magasin et la disponibilité des produits pour les clients.* » Le groupe souhaite gagner 1,7 point de disponibilité en linéaire d'ici à fin 2018. Le Sud-Ouest est un bon exemple de la mutation engagée. Carrefour y exploitait un entrepôt à Bordeaux, qui livrait les hypers jusqu'à Toulouse, et un autre à Toulouse, qui fournissait les supers et la proximité jusqu'à Bordeaux... Le passage des deux au multiformat a permis de baisser d'un quart les kilomètres parcourus, en plus d'améliorer nettement l'offre en rayons, car tous les formats du groupe accèdent désormais à l'ensemble du catalogue. « *En cinq ans, l'offre s'est élargie de 25%, notamment pour les produits régionaux et locaux*, précise Florence Batchourine. *Par exemple, un Carrefour City peut désormais piocher dans l'assortiment autrefois réservé à un hyper.* »

55 sites conservés, dont 34 en multiformat

Ce n'est pourtant pas Bordeaux qui a essuyé les plâtres du multiformat, mais Presles-en-Brie (77). C'est là, dans l'est de la région parisienne, qu'en novembre 2015 a ouvert le premier site de ce type. Géré par Kuehne + Nagel, le bâtiment de 51 000 m² approvisionne 22 hypers et 35 supers du sud de l'Île-de-France, où il expédie 55 000 palettes par mois et prépare 18 millions de colis par an. Car c'est bien là le défi de

ce genre d'entrepôt, explique Christophe Vandrome, directeur de la logistique de Kuehne + Nagel France: « *Gérer des prestations logistiques différentes selon les magasins, car les commandes peuvent se faire à la palette ou au colis.* » L'organisation reste d'ailleurs manuelle pour conserver de l'agilité dans le fonctionnement. Même les racks sont sur roues, afin de changer l'implantation des produits selon les besoins. Les supports de manutention se révèlent en revanche différents, les hypers et supers reçoivent sur palettes, tandis que la proximité utilise des rolls (chariots métalliques, NDLR). Au total, 34 sites sur 55 passeront au multiformat. Avec des gains très importants sur les transports. Le distributeur vise, à terme, une baisse de 20% des kilomètres parcourus, de 11% du coût du transport et de 23% d'émission de CO₂ par colis. Des économies précieuses quand on sait que le transport représente un tiers des coûts logistiques... Pour améliorer encore son empreinte carbone, Carrefour France s'est aussi engagé résolument dans le biométhane, 75% moins polluant qu'un carburant classique et beaucoup moins bruyant. Le distributeur vient d'inaugurer, avec Air Liquide, la première des neuf stations-service bio-GNV prévues pour approvisionner les 200 camions qui rouleront avec ce carburant d'ici à la fin d'année. Ils livreront 250 magasins urbains à Paris, Marseille, Lyon, Bordeaux et Lille.



« L'idée est de rapprocher les entrepôts pour améliorer le service aux magasins et la disponibilité des produits. »

Florence Batchourine,
directrice supply chain de Carrefour France

Les sommes investies – que Carrefour ne détaille pas – sont, en partie, amorties par les gains de coûts d'approche auprès des fournisseurs, le distributeur leur assurant une présence dans les rayons. *In fine*, le pays est alimenté depuis 6 entrepôts de 35 000 à 45 000 m², le premier ayant ouvert en juin 2014, le dernier deux ans plus tard. 2 sites sur 6 disposent de l'équipement pour gérer le surgelé et, d'ici à la fin de l'année, la totalité du parc traitera ces produits. Pour le

frais, c'est une autre histoire. Carrefour doit s'appuyer sur des marchés de gros, mais a également créé des filières d'achats pour s'approvisionner directement auprès des coopératives. Un enjeu majeur, car les produits frais, surtout les fruits et légumes, constituent des références phares pour Easy, la nouvelle pépite de Carrefour Chine dédiée à l'ultraproximité urbaine, pour qui le prêt-à-consommer joue un rôle déterminant.

Carrefour spécialise également certains entrepôts. Ainsi, à Saint-Quentin-Fallavier (38), le distributeur a créé un site dédié à la préparation de commandes des drives pour le sec, le frais restant géré en picking dans les points de vente. Et c'est carton plein, selon la directrice supply chain : « *Ce test, mis en place fin 2016, a permis d'améliorer la satisfaction client et d'augmenter le chiffre d'affaires des magasins concernés.* »

Derrière Caravelle, Cargo

Au terme de cette réorganisation, 12 des 67 entrepôts originaux auront fermé définitivement (avec un solde positif net sur l'emploi, précise Carrefour), 24 seront modernisés et/ou agrandis, et 31 changeront de localisation, souvent dans des bâtiments plus grands. En 2016, Caravelle a généré 117 opérations de transformation. Cette année, il y en aura encore une cinquantaine. Avec une autre idée sous-jacente, sur laquelle le groupe est beaucoup moins prolix : valoriser les actifs fonciers de son activité supply chain, comme il le fait déjà avec ses centres commerciaux exploités en propre, avec Carmila. Cargo Property, la société immobilière créée au premier semestre 2016, regroupe déjà 16 sites, dont 4 apportés par le groupe. L'an dernier, Cargo Property a investi 249 millions d'euros, compensés par les augmentations de capital souscrites par les coactionnaires de la société. En effet, la structure est détenue à 32 % par Carrefour, mais le distributeur reste discret sur les autres actionnaires. Il souligne juste qu'il reste gérant et locataire exclusif de Cargo. Le groupe garde ainsi la main sur des emplacements clés et peut, surtout, valoriser cette activité aux yeux des investisseurs. Faisant, une fois de plus, la preuve que la logistique est décidément bien le nerf de la guerre en distribution. ■

CLOTILDE CHENEVOY