

Une palette d'idées reçues : le cas de la préparation de commandes produits frais en GMS

Une des jubilations des équipes industrielles est de gérer à la fois la production quotidienne des biens et services, tout en créant du progrès dans le *process*. Cela nécessite des qualités multiples de la part des acteurs : un mix complexe d'humilité, de remise en cause des idées reçues et d'envie de porter et de maintenir le changement des organisations.

■ ENQUÊTE

Chariots : le cœur à ses réseaux

■ EXPERTISE

Une palette d'idées reçues : le cas de la préparation de commandes produits frais en GMS

■ AILLEURS

Dematic accompagne Ostermann dans son développement

■ PRODUITS

Crown améliore la gestion du parc de ses clients

Humilité, car les techniques évoluent aujourd'hui plus vite que durant toute autre période de l'ère industrielle : ce qui est pertinent aujourd'hui ne l'est pas nécessairement demain. Il n'y a qu'une chose qui ne varie pas, c'est notre besoin de changement...

Remise en cause des idées reçues : il en faut pour se convaincre que le changement est le passage obligé du succès de nos entreprises. Il est souvent plus facile de reproduire les systèmes confortables de « papa », qui ont fait leurs preuves et que personne ne nous reprochera de pérenniser (jusqu'à ce que notre concurrent voit le monde d'une autre façon et en tire profit). Envie de porter le changement : nos organisations souvent très formatées et compartimentées ne favorisent pas toujours l'émergence de systèmes nouveaux, demandant souvent une vision transversale. Exemple ? Ce qui est un peu contraignant pour la logistique est très créateur de valeur pour la production et génère, au moins au démarrage, plus de contraintes et nécessite plus de moyens, mais, à terme, cela se révèle porteur de progrès durable. C'est la somme algébrique des enjeux par secteur qui compte !

Dans ce cadre, je vous propose un petit exercice, autour d'un support de manutention universel. Existe-t-il un outil universel, jamais remis en cause depuis l'entre-deux-guerres, auquel toutes les industries se sont adaptées, et utilisé par tous les secteurs manufacturiers, créant un lien physique entre les four-

nisseurs, la production, la logistique et les clients ? Bref, un outil très supply chain. Je veux parler de la palette de manutention.

PRÉCISONS LES QUESTIONS DÉRANGEANTES

Question centrale : peut-on passer d'un support palette bois (par exemple en format 80/120), à un support palette en plastique recyclé, tout en réduisant le coût à la rotation ? Et quels sont les grands constituants du coût d'usage dans les deux cas ?

Application : le cas de la préparation de commandes en produits frais dans la GMS : le coût facial d'une palette bois est effectivement faible, en comparaison avec le coût d'une palette plastique en PP* ou PEHD** recyclé. Actuellement (1^{er} trimestre 2011), pour un format 80/120 de type multi-rotations, le tarif départ usine de production



est de l'ordre de 8,50 euros à 9 euros HT par palette plastique. Pour calculer le coût réel de l'usage d'une palette bois 80/120, il faut rajouter trois postes de coûts que sont le tri, la réparation, et la logistique, tous inhérents au support bois et tous liés au taux de casse de la palette pendant son utilisation.



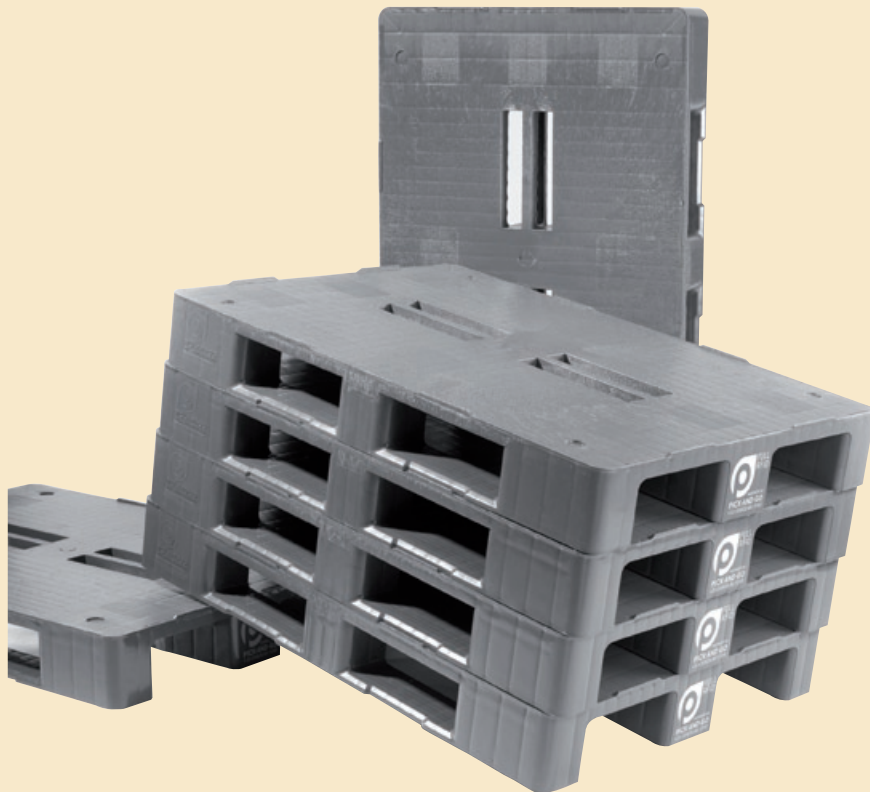
* Polypropylène.

** Polyéthylène Haute Densité.

Ce taux de casse est de l'ordre de 30 % à 40 % par rotation (moins de 2% par rotation pour la palette plastique), dans le cas de quatre rotations par an. C'est-à-dire que lorsqu'un industriel utilisant des palettes bois (louées ou Echange) envoie 100 palettes dans le circuit GMS, 30 à 40 palettes reviennent endommagées et nécessitent une réparation. À ce chiffre s'ajoutent 1 % à 2 % de palettes qui reviennent avec plus de 8 éléments cassés, et qui, considérées comme non réparables, sont broyées. Ce coût financier de dépréciation (hors coûts de broyage) est compris entre 1 % et 2 % du coût d'achat de la palette soit entre 0,08 euro et 0,18 euro. Le taux de casse (30 à 40 % par rotation) est suffisamment important pour nécessiter un passage obligatoire par les dépôts de maintenance (environ 15 à 22 pour un loueur exerçant en France) pour 100 % des palettes, impliquant un coût logistique lié au passage par ces dépôts. Ce coût logistique lié au passage obligatoire par un dépôt peut être évalué à 0,30 euro/0,50 euro par rotation.

L'autre poste concerne le tri entre palettes cassées/palettes à détruire et palettes indemnes. Il peut être valorisé à 0,30 euro par rotation. Quant à la réparation, elle concerne environ 30 % à 40 % des volumes pour un coût de l'ordre de 3 euros par palette, soit par rotation un coût de 0,90 euro à 1,20 euro (cf. tableau).

En considérant une hypothèse (très minimaliste) de coûts de 1,60 euro par rotation, et sur une base de quatre rotations par an, le coût minimal réel annuel d'usage d'une palette bois (loueur ou échange) est de l'ordre de 6,40 euros par an. Le coût réel s'éloigne dramatiquement de son coût facial. Si vous considérez qu'une palette réparée, s'amortit sur une période de l'ordre



IN FINE, LES COÛTS DE LA PALETTE BOIS PAR ROTATION SONT IMPORTANTS ET PEUVENT ÊTRE DÉCOMPOSÉS DE LA FAÇON SUIVANTE :

Type de coûts	Montant mini en €/rotation	Montant maxi en €/rotation
Destruction	0,08	0,18
Logistique	0,30	0,50
Tri Casse	0,30	0,30
Réparation	0,90	1,20
Total coûts/Rotation	1,58	2,18

de 10 ans, c'est plus de 64 euros (hors effet d'actualisation) que la palette bois coûte uniquement en coût d'usage... C'est très loin des 8 à 9 euros du coût d'achat de la palette. Comparé à un coût facial d'achat d'environ 30 à 35 euros départ usine de production, même avec 2 % de taux de casse par rotation, le plastique reste alors très compétitif... Voilà qui casse quelques idées reçues !

Mais alors me diriez-vous, quelle serait l'application pratique de ce constat, certes intéressant, mais théorique ? Elles sont évidemment nombreuses, encore faut-il avoir sous la main un loueur qui a décidé d'investir dans un pool de palettes plastique et mettre en œuvre ce nouveau modèle de rupture !

Il est souvent plus facile de reproduire les systèmes confortables qui ont fait leurs preuves [...], jusqu'à ce que notre concurrent voit le monde d'une autre façon et en tire profit.

Voyons par exemple, l'application dans un secteur très consommateur de palettes, et très intéressé par les réductions de coûts, mais aussi par l'hygiène et la réduction de poids des supports, je veux nommer : la préparation de commandes de produits frais dans la GMS.

Certains constats sont communs à tous les sites visités :

- Une incompatibilité de plus en plus constatée par les professionnels du picking entre les règles d'hygiène et la palette bois Echange.
- Une sensibilité grandissante sur le poids des supports lié à une maintenance manuelle par les opérationnels.

Les chiffres annuels réels sont les suivants :

Pour 100 000 rotations annuelles, il faut 1 000 palettes bois (qui tournent

donc 100 fois par an) soit une rotation tous les trois à quatre jours, chaque palette ayant besoin d'une réparation d'environ toutes les 10 rotations.

Le bilan coût est le suivant :

Coût de casse. 10 casses par palette par an soit 10 000 casses à 3 euros par réparation : 30 000 euros par an, soit un coût par rotation de 0,30 euro.

Solution palettes plastique. Les grands fondamentaux de coûts d'un process de Picking Produits Frais (PPF) sur palettes plastique sont les suivants :

1. Le taux de casse (TC) constaté est au maximum de 0,2 % par rotation si les opérateurs et réceptionnaires sont sensibilisés.
2. Prix d'une palette plastique de 19 kg : 32 euros HT franco, amortissable sur 3 ans, soit environ 11 euros par an.

Les enjeux annuels concrétisés simplement par le passage à la palette

plastique sont donc les suivants : une palette bois coûte à la rotation 30 centimes d'euro et une palette plastique 17,4 centimes d'euro (cf. encadré ci-contre).

Enjeux potentiels annuels sur une base de 700 000 rotations (taille moyenne d'une base produits frais) : environ 90 Keuros.

Ce qui correspond à un enjeu d'environ 42 % par an, dès le premier jour du changement, tout en réduisant les dos cassés, l'empreinte CO₂ et les aberrations hygiéniques ! Essayez de faire cet exercice pour votre activité ! Vous serez surpris... et tenté de casser les idées reçues. Bonne route. ■

Olivier Pagès,
président de Pick-And-Go.



[EXEMPLE DE CALCUL]

■ Sur une base de 100 000 flux, les coûts du PPF (Picking Produits Frais) en palettes plastique sont les suivants :

1. Pour 100 rotations annuelles, une palette plastique coûte 11 euros / 100, soit 0,11 euro HT par rotation.
2. 0,2 % de TC engendre un coût de $32 \times 0,002 = 0,064$ euros par rotation.
3. Coût d'une rotation en PPF pour une palette plastique : $0,11 \text{ euro} + 0,064 \text{ euro} = 0,174 \text{ euro HT}$.

■ Sur une base de 0,20% de TC, le coût total de la rotation plastique en PPF est de 0,174 euros HT.

=> Coût de 100 000 flux annuels en palettes bois : 30 000 euros HT.

=> Coût de 100 000 flux annuels en palettes plastique : 17 400 euros HT.