



Le centre de distribution de Couche-Tard:

une réussite totalement québécoise

Depuis sa fondation en 1980, Alimentation Couche-Tard est devenue un véritable chef de file de l'industrie nord-américaine de l'accommodation. Avec un chiffre d'affaires de près de 2,5 milliards de dollars lors du dernier exercice financier, la société se classe au septième rang de son industrie en Amérique du Nord. En tout, la chaîne exploite actuellement près de 2 300 magasins d'accommodation sur l'ensemble du continent.

En 1999, Alimentation Couche-Tard a mandaté la firme de consultants Kom International pour l'assister et la conseiller dans la définition d'une infrastructure optimale de distribution pour son réseau du Québec. Le choix de Kom, en tant que partenaire dans ce projet, fut basé principalement sur son expertise reconnue mondialement dans le secteur de la distribution alimentaire.

«An fil des ans, Kom a prouvé sa grande capacité d'exécution dans ce genre de projet», souligne M. Yvan Bussièrès, vice-président Distribution chez Alimentation Couche-Tard. «Aussi son équipe multidisciplinaire et fort compétente, dirigée par Jim MacRae, président et chef de la direction de Kom a

rapidement saisi les principaux enjeux qui lui ont permis d'identifier le modèle logistique répondant le



M. Yvan Bussièrès, vice-président Distribution chez Couche-Tard et M. Guy Champagne, directeur du centre de distribution, peuvent dire mission accomplie!

Par Alexandre
Daudelin

mieux à nos objectifs à moyen et long termes. »

C'est en août 2000, à partir des résultats et recommandations de cette étude, que Couche-Tard a décidé de mettre en marche son projet de construire et d'exploiter son propre centre de distribution pour desservir les 540 magasins de son réseau au Québec.

« Cette décision a été prise à la suite d'analyses effectuées en collaboration avec des experts en logistique et en distribution. Elle nous est apparue comme étant la plus appropriée pour améliorer la productivité et l'efficacité de notre réseau et réduire les coûts de distribution y compris ceux d'entreposage, de manutention et de livraison des marchandises. Nous serons en mesure de desservir nos magasins avec: un service intégré haut de gamme qui contribuera à accroître leurs ventes, leur rentabilité et leur compétitivité, tout en leur permettant de se dédier pleinement au service à la clientèle »,

commentai M. Alain Bouchard, président et chef de la direction de Alimentation Couche-Tard, lors de l'annonce officielle du lancement de ce projet.

Les opérations de distribution de Couche-Tard étaient alors effectuées principalement par Provigo et Métro. La solution de conserver les services de distribution en impartition a également été considérée, mais il devenait logique pour Couche-Tard

et à l'identification plus précise des opportunités en magasins. Les deux partenaires ont aussi sélectionné les systèmes de manutention nécessaires, établi les échéanciers et défini précisément les processus d'affaires de l'entreprise quant à l'exploitation du centre.

« Kom est l'une des rares firmes de consultants qui n'hésite pas à aller chercher de l'information et des conseils auprès des experts quant

à l'identification plus précise des opportunités en magasins. Les deux partenaires ont aussi sélectionné les systèmes de manutention nécessaires, établi les échéanciers et défini précisément les processus d'affaires de l'entreprise quant à l'exploitation du centre.

« Kom est l'une des rares firmes de consultants qui n'hésite pas à aller chercher de l'information et des conseils auprès des experts quant

à l'identification plus précise des opportunités en magasins. Les deux partenaires ont aussi sélectionné les systèmes de manutention nécessaires, établi les échéanciers et défini précisément les processus d'affaires de l'entreprise quant à l'exploitation du centre.

à l'identification plus précise des opportunités en magasins. Les deux partenaires ont aussi sélectionné les systèmes de manutention nécessaires, établi les échéanciers et défini précisément les processus d'affaires de l'entreprise quant à l'exploitation du centre.



Un investissement de 13,5 millions \$ a été consacré à ce projet incluant l'immeuble, les équipements et les systèmes. Le centre de distribution a une superficie de 100 000 pi² au sol. En plus d'une zone à température ambiante d'environ 60 000 pi² il comporte une section pour entreposer des produits réfrigérés et congelés.

de miser sur son propre centre de distribution, vu le volume élevé de ses expéditions et sa présence de plus en plus imposante sur le territoire québécois.

Dès lors, la société a cherché un site situé à un endroit stratégique dans la grande région de Montréal pour la construction de son centre de distribution:

«Au point de vue logistique, Laval présente des caractéristiques exceptionnelles, notamment grâce à sa localisation stratégique et à son réseau autoroutier », déclare M. Bussières. « De plus, la compagnie y a toujours eu des racines profondes. En plus d'y avoir notre siège social, nous comptons plus de 40 magasins sur l'île de Laval. »

À la suite de cette décision, Couche-Tard, conseillée par Kom International, a procédé à la conception du centre de distribution, à une évaluation plus approfondie des coûts, à la sélection des fournisseurs, à l'analyse du réseau de transport

à la faisabilité de certains projets. En agissant de la sorte, c'est nous à titre de client qui en bénéficions le plus, ce qui est particulièrement intéressant », dit Guy Champagne, directeur du Centre de distribution.

Un bâtiment expressément conçu pour la distribution

Un investissement de 13,5 millions \$ a été consacré à ce projet incluant l'immeuble, les équipements et les systèmes. Le centre de distribution a une superficie de 100 000 pi² pt au sol. En plus d'une zone à température ambiante d'environ 60 000 pi², il comporte une section pour entreposer des produits réfrigérés et congelés.



de sa vélocité, sa catégorie et son cubage. Le centre de distribution approvisionne ses magasins avec des produits pour fin de revente, mais aussi avec des accessoires, des produits pour l'entretien et des fourniture de bureau.

La construction du centre s'est amorcée en juin 2001. En février 2002, la partie ambiante de l'entrepôt était terminée. Le tout s'est fait très rapidement, notamment grâce au travail acharné de l'équipe de gestion du Centre de distribution.

Couche-Tard a préparé et expédié ses premières commandes à partir de son tout nouveau centre le 13 février 2002. Cette date respectait les objectifs de mise en opération que l'équipe de travail s'était fixée alors que Couche-Tard prenait la décision

d'aller de l'avant dans le projet en juillet 2000.

Le bâtiment a été spécifiquement conçu pour des fins de distribution, ce qui est très rare, particulièrement ici au Québec. Tout a d'abord été pensé et construit en fonction de l'utilisation optimale des systèmes de manutention (systèmes d'entreposage et de mezzanines, de convoyeurs, etc.) « En d'autres mots, Couche-Tard n'a pas transformé son bâtiment en centre de distribution. Le bâtiment n'est qu'une enveloppe sur les systèmes de manutention à l'intérieur », spécifie Stéphane Lauzon, directeur de projet chez Kom.

« À cet effet, l'expertise de KOM International et Technirack nous a été d'un grand recours afin de positionner des éléments essentiels comme les colonnes, les drains de toit, la ventilation, etc.», poursuit M. Bussiès.

« Cet aspect peut sembler banal, mais un mauvais positionnement des colonnes du bâtiment peut facilement entraîner une perte d'espace d'entreposage de 5% à 8%. D'autre part, il était crucial pour Couche-Tard de faire exécuter une étude très détaillée de la capacité portante du sol pour procéder à une conception adéquate de la dalle de béton qui devait supporter les systèmes d'entreposage. Le module de cueillette représente à lui seul près de 200 colonnes transférant des charges concentrées de 17,000 lb chacune», indique Gilles Ducharme, président de Technirack.

En tout, il y a eu seulement une trentaine de révisions après l'acceptation des plans finaux. La communication entre les intervenants a été certes la clé. Cela a demandé évidemment beaucoup d'efforts et de coordination, mais aujourd'hui Couche-Tard profite grandement des retombées de ces efforts.

« Lorsque nous avons sélectionné les différents fournisseurs, ils devaient non seulement être en mesure de livrer la marchandise dans les délais et à un coût raisonnable, mais aussi être en mesure de fournir une grande expertise. Nous n'achetions pas uniquement des produits, mais aussi des connaissances. Chacun des fournisseurs a donc eu son mot à dire sur la solution à privilégier pour être le plus efficace possible. Il n'était nullement question que CoucheTard

« La décision de construire notre propre centre nous est apparue comme étant la plus appropriée pour améliorer la productivité et l'efficacités de notre réseau et réduire les coûts de distribution. »

- Alain Bouchard

serve de cobaye dans cette aventure », ajoute M. Lauzon.

Selon M. Champagne, le secret de cette réussite a été de limiter le nombre de décideurs dans la chaîne de commandement. « Lors de la construction, plusieurs discussions ont eu lieu entre notre Firme d'ingénierie, Dessau-Soprin, nos consultants en logistique, KOM et les fournisseurs d'équipements et de services afin de trouver des solutions rapides et avantageuses pour tous. Notre plus grand défi a été de réussir à optimiser notre efficacité logistique

Les **consultants** de la chaîne d'approvisionnement



**Plus de
3000 projets
réalisés en
40 ans**

- Étude stratégique du réseau de distribution
- Conception, réaménagement et implantation de centres de distribution
- Sélection et implantation de systèmes d'information logistique
- Gestion de projets
- Analyse des opérations de transport
- Gestion des stocks



(514) 849-4000 www.komintl.com info@komintl.com

Siège social : Place du Parc, 300 Léo Pariseau, bur. 2300, Montréal



Conçu et réalisé par Technirack, le module de cueillette est étalé sur trois niveaux, et possède une surface totale d'utilisation de 25 000 pi². Au sein de cette structure, la pige y est facilitée grâce à un système de convoyeurs serpentinant à l'intérieur du module.

tout en maintenant des coûts de construction abordables. »

À la suite des recommandations de KOM International et de Technirack, Couche-Tard a entre autres exigé un dégagement de 80 pi sans colonnes dans la zone des quais. Cela équivaut à 23 000 pi² en espace de quais, ce qui représente près du quart de la superficie totale du centre de distribution. « À cause de l'achalandage sur nos quais créé par certains produits saisonniers de haute vélocité dans des concepts de juste à temps, il était important pour nous de compter sur beaucoup d'espace de réception/expédition. Ainsi, nous nous assurons une plus grande flexibilité et une efficacité accrue en toute sécurité. »

Des opérations bien structurées

Le centre de distribution de CoucheTard est en opération pratiquement 24 heures par jour. Les réceptions de marchandise, l'entreposage ainsi que le réapprovisionnement des alvéoles de cueillette s'effectuent durant la journée alors que la cueillette des commandes-clients et le chargement des camions se font durant la soirée et la nuit respectivement.

« Durant la journée, nous nous assurons que toute la marchandise nécessaire soit disponible dans les

alvéoles de cueillette », affirme M. Champagne. Nous en profitons aussi pour faire des comptes cycliques de façon à vérifier l'exactitude de notre inventaire et à procéder aux traitements des retours de marchandise. »

Couche-Tard utilise un système d'entreprise (WDS) adapté spécifiquement pour son type d'opération. Le système comprend des modules de gestion financière, gestion des approvisionnements, gestion et cueillette des commandes.

« Chacun des produits est identifié par un code relié au bottin des magasins. Le module de gestion des

commandes déterminera la priorité lors de l'opération de cueillette en tenant compte du poids, du dimensionnement et de sa catégorie. Il fournit toute l'information nécessaire sur chaque produit, soit sa description, son

prix ainsi que son emballage. Le système va même gérer notre inventaire de bacs vides à ramener des magasins. »

Actuellement, Couche-Tard assure une livraison hebdomadaire à ses magasins. Chacun des magasins place une commande au centre de distribution la veille de sa livraison. Les commandes sont téléchargées à partir d'un terminal portatif de type Symbol et acheminées au centre de distribution par ligne téléphonique. Le gérant na qu'à indiquer le numéro de code du produit ainsi que la quantité désirée.

En moyenne, une commande est composée de 125 lignes et de 60 morceaux (caisses et bacs de plastique). Environ 50% des lignes représentent des cueillettes à l'unité qui sont placées dans des bacs de plastique, le reste étant envoyé à pleine caisse. Le tout est expédié sur palettes et déchargé à la Caisse par les chauffeurs aux points de vente.

« Tout a été pensé pour faciliter le travail des intervenants dans la chaîne. Les commandes sont assemblées de manière à favoriser la stabilité du chargement et à éviter de regrouper des produits non compatibles à l'intérieur d'un même

Consultant en logistique	KOM International
Systèmes d'entreposage	Technirack
Convoyeurs	Gescofab
Chariots élévateurs	Équipement G.N. Johnston
Équipement de quai et portes industrielles	Canado-Nacan
Consultant en transport	Groupe Trans-Tek
Transport Ouest du Québec	Transport Hervé Lemieux
Transport Est du Québec	Groupe RBR
Contenants de plastique (Bacs)	IPL
Emballeuses (pellicule plastique)	Emballage Jean-Cartier
Compacteur à carton	Les Industries Maître Compacteur

bac », affirme M. Lauzon.

La préparation des commandes et le chargement des camions sont effectués selon l'horaire de livraison. L'heure de départ des camions est déterminée selon sa destination. Normalement, les camions quittent très tôt le matin, soit aussitôt leur chargement terminé.

Pour ses livraisons aux magasins, Couche-Tard utilise deux transporteurs dédiés, soient Transport Hervé Lemieux pour les magasins situés dans l'ouest du Québec et le Groupe RBR pour les livraisons dans les magasins de l'est de la province.

« Notre système de transport a été analysé et élaboré en collaboration avec Trans-Tek, un expert dans le domaine. Ainsi, toutes les routes sont fixes avec un nombre de magasins prédéterminé. Dépendamment des volumes et de la saison, nous pouvons modifier nos routes. »

Actuellement, certains produits, comme le lait, les friandises, les croustilles, le pain et les boissons gazeuses, sont livrés directement aux magasins par les manufacturiers ou les distributeurs pour assurer un niveau d'inventaire optimal sur les tablettes.

« Près des deux tiers de notre gamme de produits sont livrés directement à nos magasins. Avec le temps, nous les rapatrierons progressivement au centre de distribution si cela est rentable, bien entendu. Le centre de distribution est un outil pour nous. C'est pourquoi nous expédions beaucoup d'articles à l'unité. Cela permet de réduire les stocks dans les magasins », mentionne Champagne.

Les projets d'avenir

D'ici quelques mois, Couche-Tard se prépare à implanter un système d'inventaire permanent dans ses magasins. Actuellement, la quasi-totalité des produits vendus en magasin sont déjà scannés par un lecteur optique à la caisse. Par conséquent, les gérants de magasin n'auront plus à placer de commande au centre de distribution pour le réapprovisionnement de leurs tablettes.

« Grâce à l'inventaire permanent, les commandes seront suggérées au gérant en tenant compte des



À l'avant, de gauche à droite, Yann Caron, gérant des opérations d'entrepôt, Claude Forget, gestionnaire des approvisionnements, Jean Chariand, directeur, Administration et systèmes d'information. À l'arrière de gauche à droite, Guy Champagne, directeur du centre de distribution, Gilles Ducharme, président de Technirack, Stéphane Lauzon, directeur de projet pour Kom International

ventes réelles, des saisonnalités et des promotions à venir. Le gérant n'aura qu'à valider la commande suggérée et l'ajuster en cas de besoin. L'information de ce même système servira à mieux prévoir la demande du Centre de Distribution et facilitera grandement les achats auprès de nos fournisseurs. »

Par ailleurs, la société entend poursuivre son travail d'analyse et d'amélioration continue de ses

processus. La forte croissance de l'entreprise ainsi que ses nombreuses acquisitions font en sorte que l'avenir est prometteur au niveau logistique chez Couche-Tard.

« Nous désirons demeurer à l'avant-garde en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement, de manière à toujours posséder une longueur d'avance sur nos plus proches concurrents », conclut M. Bussièrès.

Extrait avec permission
du Magazine
Gestion Logistique

www.bomartgroup.com

