



# **JEUX DU COMMERCE UNIVERSITÉ LAVAL 2016**

---

## **LES PILIERS DE L'AVENIR**

### **CAS OPÉRATIONS ET LOGISTIQUE VERSION FRANÇAISE CONGEBEC**



**Congebec**

Rédigé par :  
Maylina Sylvain  
Conseillère en Ressources Humaines | HR Specialist  
Congebec Inc.

En collaboration avec :  
Jane Collin  
Acheteur - Fruits et légumes  
Sobeys

## Histoire de Congebec<sup>1</sup>

Congebec a été fondée en 1974 par M. Laurier Pendeault qui avait acquis le tout premier entrepôt près du Port de Québec. L'entreprise a fait quelques agrandissements et acquisitions dont les entrepôts situés sur l'avenue Godin et celle sur Fernand-Dufour avant d'aller s'installer à Montréal en 1997. Ensuite, en 2002, Congebec a construit la première phase de l'entrepôt de Boucherville, qui a permis à l'entreprise de croître rapidement. En 2004, Congebec a fait l'acquisition du Centre Frigorifique Montérégie, maintenant appelé entrepôt de Sainte-Julie, ainsi que de CFM Logistique, qui est à l'origine du service de Logistique de Transport de Congebec.

En 2006, l'entrepôt de Boucherville a été agrandi, augmentant ainsi de manière significative la capacité d'entreposage de la compagnie. Ensuite, en 2008, il y a eu l'acquisition de l'entrepôt dans la ville de Manseau, qui se situe en bordure de l'autoroute 20 entre Montréal et Québec. Cet entrepôt a la particularité d'être presque entièrement dédiée à l'industrie de la canneberge, qui connaît un essor très important depuis quelques années.

En 2011, Congebec s'est intégrée dans le marché de Toronto avec l'ouverture d'un 8<sup>e</sup> entrepôt frigorifique stratégiquement localisé près de l'aéroport Pearson. Début 2013, Congebec a procédé à sa plus importante expansion en acquérant les quatre entrepôts de Westco MultiTemp situés à Calgary, Saskatoon, Winnipeg et Carberry qui lui a permis de devenir une entreprise nationale (image 1).

## Description de Congebec

Congebec est aujourd'hui considérée le plus important fournisseur de services réfrigérés au Québec et le deuxième au Canada. Elle est également classée 12<sup>e</sup> entreposeur frigorifique parmi les plus importants en Amérique du Nord et le 17<sup>e</sup> dans le monde, selon la CGGA<sup>2</sup>.

L'entreprise dispose de douze installations modernes qui sont situées près des grands axes routiers, et/ou des installations portuaires et des centres de distribution. Dans le but d'offrir une qualité de service inégalée, Congebec compte maintenant sur une solide équipe de gestionnaires expérimentés et sur une main d'œuvre formée rigoureusement, afin de s'assurer de respecter les plus hautes exigences de l'industrie alimentaire, et ce, en tout temps. Grâce à ses 48 350 000 pieds cubes d'espace réfrigéré et congelé, Congebec offre une souplesse et une flexibilité de service qui répond aux demandes spécifiques de sa clientèle (image 2).

## MISSION

Offrir des solutions novatrices en matière de chaîne d'approvisionnement à températures multiples qui assure des produits alimentaires sécuritaires aux clients.

## VISION

Devenir le fournisseur de choix au Canada en gestion de la chaîne d'approvisionnement à température multiple d'ici 2020 pour ensuite devenir partenaire de nos clients partout dans le monde.

## VALEURS

- Intégrité
- Travail d'équipe
- Respect

---

<sup>1</sup> <http://www.congebec.com/>, dernière consultation Novembre 2015.

<sup>2</sup> GCCA : Global Cold Chain Alliance : association internationale de l'industrie de la chaîne du froid qui a pour but de : développer, former et renforcer la chaîne d'approvisionnement à température contrôlée à travers le monde; évaluer les systèmes alimentaires et faire des études de marché; développer et renforcer les associations ou organisations agroalimentaires; produire des programmes de formation de haute qualité.

- Responsabilisation
- Excellence
- *Empowerment*<sup>3</sup>

## Description du client : Di-Mart<sup>4</sup>

Di-Mart est un détaillant important pour les communautés rurales mal desservies et les marchés des quartiers urbains. Leurs magasins offrent une vaste gamme de produits et services, mais ils mettent l'accent sur la nourriture. Ils veulent être le premier choix des consommateurs locaux pour leurs offres adaptées aux tâches quotidiennes et leur style de vie local.

Leurs forces comprennent leur capacité à adapter leur gamme de produits pour chaque marché desservi. Ils ont une expertise en logistique et en gestion des magasins pour les endroits éloignés ou difficiles à atteindre. Ils ont également une bonne connaissance du service attendu par leurs clients autochtones et ceux à faible revenus. L'entreprise a développé une offre de services de niche pour servir les clients des marchés locaux et éloignés.

Di-Mart possède un riche héritage, car elle est l'une des entreprises de vente au détail la plus vieille au monde. En effet, ses racines remontent à 200 ans avec plusieurs de leurs magasins dans le Nord canadien et en Alaska qui sont encore en opération. Aujourd'hui, ces magasins du Nord servent les communautés avec des populations de 500 à 8 000 habitants.

Un magasin typique est de 7 500 pieds carrés et propose de la nourriture, des vêtements pour toute la famille, des articles ménagers, des électroménagers, des produits de plein air et des services tels que les bureaux de poste, la préparation des déclarations d'impôts, un service de restauration rapide, les ventes des entreprises commerciales, les transferts d'argent et d'encaissement de chèques.

La croissance de l'entreprise découle de l'expansion des magasins actuels et de l'application de leur façon de faire dans de nouveaux marchés et des entreprises complémentaires. Par exemple, la vente en gros aux magasins indépendants, l'ouverture de magasins dans les communautés rurales et urbaines de l'ouest canadien et l'acquisition, en 2007, d'une chaîne de magasins de format d'un moyen entrepôt servant des îles du Pacifique du Sud.

Ils utilisent une stratégie qui évolue toujours et c'est de s'adapter aux besoins précis des marchés locaux, des styles de vie, des cultures et vendre des opportunités meilleures que la compétition. Développement de magasin flexible, sélection de style de gestion du magasin et des programmes d'apprentissage, commande de marchandise au niveau du magasin, relation avec la communauté et partage des profits sont les ingrédients du modèle qu'ils ont développé pour être leader dans leur marché.

## Situation actuelle

Afin de bien comprendre la situation de Congebec, voici les étapes d'opérations ainsi que les spécificités liées au client Di-Mart.

---

<sup>3</sup> On pourrait traduire par valorisation, mais *empowerment* est un terme plus juste par rapport à la traduction de cette valeur dans l'entreprise.

<sup>4</sup> Ceci est un nom fictif.



## RÉCEPTION CHEZ CONGEBEC

Lorsqu'un employé effectue la réception du client Di-Mart, il retrouve sur une même palette différents produits ainsi que différentes dates de péremption. Une repalettisation est donc essentielle afin de mettre de l'ordre. La marchandise est repalettisée selon le type de produit et la date de ce dernier. Un décompte d'inventaire est ensuite effectué afin de valider si les quantités sur le PO (*purchase order*) et les quantités physiquement sur le quai de réception sont les mêmes. À ce moment, l'employé a en mains le PO que le client lui a transféré par courriel, le BOL (*bill of lading*) du camionneur ainsi que la feuille de réception qui lui est fournie par son superviseur. C'est sur cette dernière que l'employé inscrit toutes les informations pertinentes dont les écarts lors de débalancement de marchandise. Il est important de savoir que ce client est toujours réceptionné par confirmation de commande et non par réception à l'aveugle.

## ENTREPOSAGE DE LA MARCHANDISE ou *PUT-AWAY*

Une fois que l'employé a terminé la réception et la vérification de la marchandise, il pose une étiquette blanche vierge en bas à gauche de la palette où il inscrit le code CUP, la date des produits et le nombre de caisses de marchandise se trouvant sur la palette. Par la suite, l'employé va entreposer les palettes dans les alvéoles de son choix de la section appropriée du congélateur ou du réfrigérateur. S'il connaît le lieu où sera effectué la préparation de commande, il ira mettre la marchandise près de cette localisation, sinon, c'est libre à lui de trouver un endroit approprié. Ensuite, il inscrit sur la feuille de réception, à côté du produit réceptionné (CUP, quantité et date) le numéro de localisation de l'alvéole où il a déposé le produit.

Cette méthode de travail ne permet pas une traçabilité des aliments. Une fois l'information entrée au système de Congebec la traçabilité devient disponible. Des vérifications sporadiques sont demandées pour assurer la qualité des retranscriptions. De plus, l'inventaire n'est jamais en temps réel. Afin d'ajuster l'inventaire, un employé doit faire la saisie de la marchandise réceptionnée manuellement au système. Le système exploité par Congebec et celui de Di-Mart sont deux systèmes distinctifs. Commande en cours, niveau d'inventaire, date de péremption des produits, etc. sont tous des informations que Congebec doit fournir au client par courriel ou télécopier puisque les systèmes ne sont pas compatibles.

Lorsque les étapes de la réception et de l'entreposage de la marchandise sont complétées, l'employé remet ses feuilles (PO, BOL et feuille de réception) à une personne du CSR (*customer services representative*). Cette dernière est responsable de faire la saisie des données obtenues à la réception de la marchandise dans la vieille plateforme de nos entrepôts de l'Ouest Canadien acquis en 2013. Il est important de savoir que Di-Mart est un des seuls clients qui est toujours sur cette plateforme.

La semaine dernière, le directeur des opérations a convoqué tous les employés du CSR et de l'équipe de réception afin de les sensibiliser sur l'augmentation du débalancement dans l'inventaire, des erreurs de localisation d'alvéoles et de péremption des produits.

## COMMANDE DU CLIENT

### Éléments à considérer

Di-Mart effectue plusieurs commandes par jour pour ses différents besoins, car l'entreprise a elle-même des clients très diversifiés. Ses commandes sont préparées par Congebec sur le quart de soir et de nuit. À chaque soir, il y a plusieurs vagues de commandes et chacune de ces commandes sont composées d'une liste de produits. Ces vagues sont généralement envoyées par Di-Mart en fonction des départs des camions sur la route. Les produits sont parfois congelés et d'autres fois réfrigérées, il est donc important de faire attention à ces éléments dans toutes les étapes d'opérations (tableaux 1 et 2).

- Il y a 4 à 5 vagues par soir pour le congelé;
- Il y a 2 à 3 vagues par soir pour le réfrigéré;
- L'heure maximale pour recevoir de nouvelles commandes est 19h00;
- Il n'y a pratiquement jamais d'insuffisance dans l'inventaire;
- La préparation de commande se fait entre 21h30 et 6h00;
- L'expédition débute à 1h00.

### Le renflouement des stocks

L'employé reçoit une liste identifiant les palettes et l'emplacement de celles-ci qui seront nécessaire afin de procéder au renflouement des alvéoles de pige. Cette étape précède l'étape de préparation des produits et elle est effectuée en début de quart avant que les préparateurs de commandes débutent leur pige. Cependant, il peut y avoir un besoin de renflouement des stocks au courant du quart de travail. En fait, la liste des besoins n'est pas interactive et une seule palette peut se trouver dans l'alvéole de pige.

Le critère déclencheur qui amène un employé à effectuer le renflouement, est lorsqu'il ne reste que deux caisses dans l'alvéole de pige. Lorsqu'un employé déplace une palette dans la zone de pige, il doit recompter les caisses afin de s'assurer qu'il y a la même quantité que ce qui est inscrit sur l'étiquette apposée sur la palette, et ce avant de la mettre dans l'alvéole de pige. Si un écart se présente, l'employé doit faire un rapport qu'il donne au CSR afin que cette dernière inscrive l'écart au système. Le renflouement est donc un processus en continu pendant toute la soirée. Un renforcement positif a été fait par les superviseurs pour assurer le retour des feuilles au bureau des CSR car quelques-unes ont été perdues au cours des dernières semaines.

## PRÉPARATION DE COMMANDE ou PIGE

Les commandes régulières se font toujours en commençant par les produits les plus lourds et en finissant par les plus légers. La pige des produits en commande se fait à la caisse et avec un support papier. L'employé bâtit donc sa commande sur des palettes dont le standard de hauteur n'est défini que par une « hauteur d'épaule », l'apporte au quai d'expédition et donne ensuite sa feuille de préparation à la CSR. Cette dernière entre les informations écrites à la main par l'employé sur le bon de préparation, confirme la commande envoyée par le client et note tous les

éléments pertinents (caisse endommagée, mauvais décompte d'inventaire, etc.). Les équipements pour effectuer les commandes varient selon l'endroit dans l'entrepôt. Si c'est dans le congélateur on utilise un chariot élévateur et si c'est dans le réfrigérateur, on utilise un transpalette (image 3). Une vérification quantitative est faite pour assurer que la commande contient le bon nombre de caisses. Le directeur a remarqué une hausse des erreurs. Il a demandé au superviseur de s'impliquer davantage dans la vérification car il croit que la confiance entre les coéquipiers est trop grande et que la vérification ne se fait pas avec autant de vigilance.

Afin de finaliser la commande du client, l'employé doit mettre une nouvelle étiquette. Cette dernière est produite par le système de Di-Mart, un TMS (*Transport Management System*), qui envoie la demande directement à l'imprimante prévue à cet effet installée dans l'entrepôt de Congebec. Le type d'étiquette est programmé dans le scanner à radio fréquence car il peut varier en fonction de l'endroit où sera expédiée la commande et du mode de transport qu'empruntera cette commande. Le premier mode de transport est le routier, qui nécessite une étiquette par palette seulement. Le second mode de transport est le mode aérien, qui nécessite une étiquette par boîte. Pour compléter ce dernier, l'employé doit défaire la palette pour étiqueter chacune des boîtes qui partiront de Congebec vers chez Di-Mart et qui sera ensuite envoyé par avion aux magasins affiliés du client.

## EXPÉDITION

Le client est virtuellement responsable du chargement des remorques. Di-Mart envoie donc l'information sur la façon dont elle veut que son chargement de camion soit fait, soit en fonction de la préparation de ses routes, et ce afin que Congebec charge la remorque. Aucun système ne sait combien de camion seront nécessaire pour expédier tous les commandes. Heureusement, l'entrepôt de Di-Mart est assez proche de celui de Congebec alors ils peuvent leur fournir des camions assez rapidement au besoin. Afin de charger un camion, Congebec doit faire un plan de chargement à la main en prenant soin d'inscrire le numéro de magasin où la commande de Di-Mart ira. Lorsque le camion est chargé, un employé scan le plan et l'envoi par courriel à Di-Mart.

La commande est envoyée à Di-Mart, qui effectue ensuite le *cross-docking* dans ses entrepôts afin de consolider les aliments secs, frais et congelés et ainsi les répartir dans les camions pour l'envoi à ses magasins. De plus, afin de maximiser les envois et réduire les frais de transport, Di-Mart va ajouter des produits aux commandes alimentaires de ses clients tel que des vêtements, des jouets, du papier hygiénique, en s'assurant de respecter les normes de congélation ou refroidissement des produits. Pour ce qui est de l'avion spécifiquement, les employés de Di-Mart doivent défaire les palettes préalablement préparées par Congebec afin de mettre les produits dans des boîtes de cargo avec, encore une fois, d'autres produits, alimentaires ou non, pour réduire le nombre de voyages d'avion.

## AUTRES INFORMATIONS

Congebec possède plusieurs autres clients qui ont chacun un volume régulier. A lui seul, Di-Mart requiert 120 commandes dans le réfrigérateur et 120 commandes dans le congélateur par soir. L'horaire de travail est distribué sur six jours par semaine et ce sur deux quarts de travail, de soir et de nuit. Congebec possède actuellement, pour le compte de ce client, 1180 produits actifs dans le congélateur et 475 produits actifs dans la partie réfrigérée. (Tableau 2)

## MANDAT

En tant que professionnels en opérations et logistique, vous avez pour mandat d'aider Congebec à mettre de l'ordre avec les opérations de ce client important.

# ANNEXES

Image 1

## Croissance de Congebec

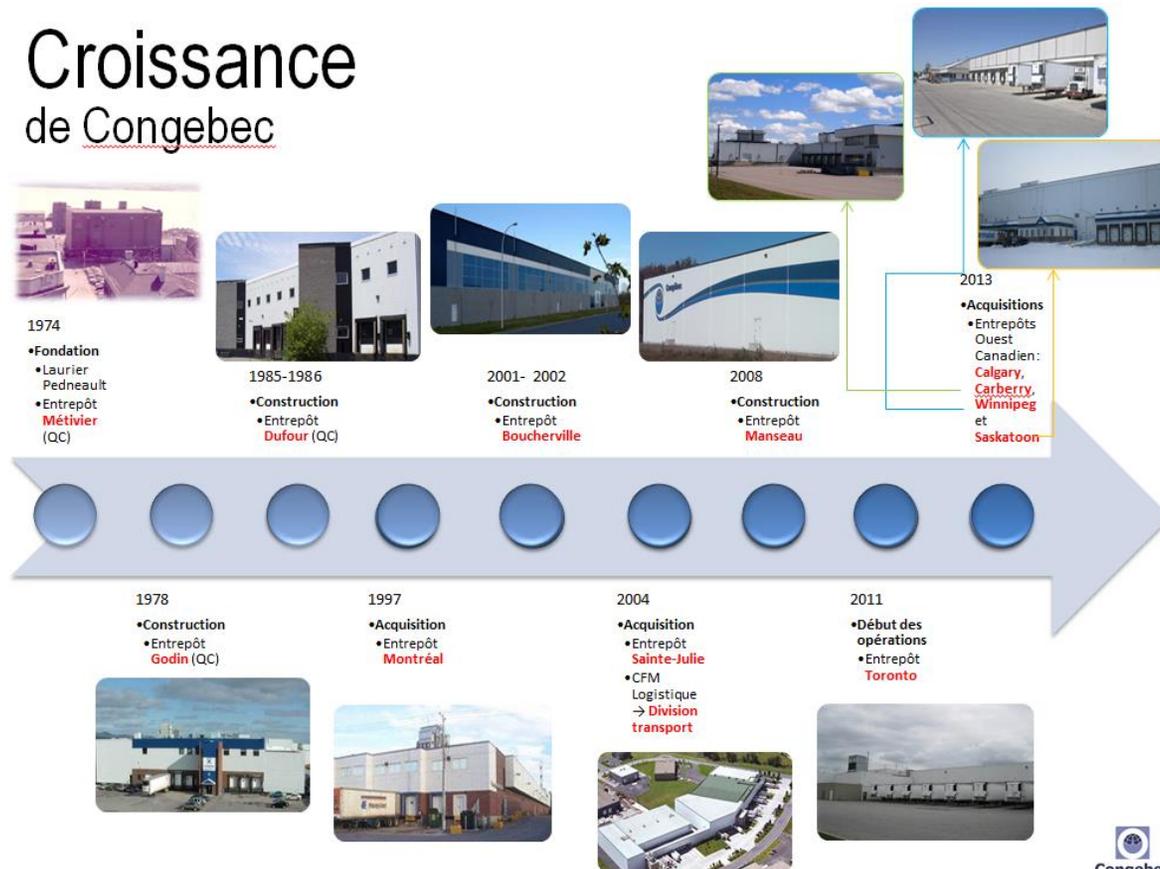


Image 2



Image 3



Tableau 1

Année	Compte <sup>5</sup>	# de lignes reçues	% croissance de l'âge	Qté moyenne par ligne	% croissance de l'âge	Total Cs	% croissance de l'âge
2014	120	5,523		56.2		310,393	
2015	120	7,117	28.86%	52.3	-6.94%	372,219	19.92%
2014	122	9,815		64.42		632,282	
2015	122	10,562	7.61%	68.53	6.38%	723,814	14.48%
Année	Compte	# de lignes reçues	% croissance de l'âge	Qté moyenne par ligne	% croissance de l'âge	Total Cs	% croissance de l'âge
2014	120	172,051		1.81		311,412	
2015	120	211,287	22.80%	1.8	-0.55%	380,317	22.13%
2014	122	351,681		1.87		657,643	
2015	122	380,568	8.21%	1.88	0.53%	715,468	8.79%

<sup>5</sup> 120 = produits réfrigérés, 122 = produits congelés



Tableau 2

Clients	Poste	Dim	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Heures sur2 sem.
	Superviseur de nuit	9:00pm-7:30am	8:00pm-6:30am	8:00pm-6:30am	8:00pm-6:30am	OFF	OFF	OFF	80
Sec <sup>6</sup> /Tous	<b>Chef d'équipe</b>	OFF	6am-2:30pm	6am-2:30pm	6am-2:30pm	6am-2:30pm	6am-2:30pm	OFF	80
Sec/Tous	Préparateur de commande/receveur/expéditeur	OFF	6am-2:30pm	6am-2:30pm	6am-2:30pm	6am-2:30pm	6am-2:30pm	OFF	80
Sec/Tous	Préparateur de commande/receveur/expéditeur	8am-4:30pm	8am-4:30pm	8am-4:30pm	8am-4:30pm	OFF	OFF	8am-4:30pm	80
Di-Mart	<b>Chef d'équipe</b>	OFF	6am-2:30pm	6am-2:30pm	6am-2:30pm	6am-2:30pm	6am-2:30pm	OFF	80
Di-Mart	receveur/expéditeur	OFF	6am-2:30pm	6am-2:30pm	6am-2:30pm	6am-2:30pm	6am-2:30pm	OFF	80
Di-Mart	receveur/expéditeur	OFF	6am-2:30pm	6am-2:30pm	6am-2:30pm	6am-2:30pm	6am-2:30pm	OFF	80
Di-Mart / ZZZ Mart	Préparateur de commande	OFF	OFF	5:30-10:30pm	5:30-10:30pm	5:30-10:30pm	OFF	OFF	30
AAA Mart / Di-Mart Congélateur	Préparateur de commande/receveur/expéditeur	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	OFF	OFF	80
AAA Mart / Di-Mart Congélateur	Préparateur de commande	10pm-6:30am	10pm-6:30am	10pm-6:30am	10pm-6:30am	10pm-6:30am	OFF	OFF	80
Di-Mart Réfrigérateur	<b>Chef d'équipe réfrigérateur</b>	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	OFF	OFF	80
Di-Mart Réfrigérateur	Préparateur de commande	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	OFF	OFF	80
Di-Mart Réfrigérateur	Préparateur de commande	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	OFF	OFF	80
Di-Mart Réfrigérateur	Préparateur de commande	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	OFF	OFF	80
Di- Mart Congélateur	<b>Chef d'équipe</b>	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	OFF	OFF	80
Di- Mart Congélateur	Préparateur de commande	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	OFF	OFF	80
Di- Mart Congélateur	Préparateur de commande	10pm-6:30am	10pm-6:30am	10pm-6:30am	10pm-6:30am	10pm-6:30am	OFF	OFF	80
Di- Mart Congélateur	Préparateur de commande	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	OFF	OFF	80
Di- Mart Congélateur	Préparateur de commande	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	OFF	OFF	80
Di- Mart Congélateur	Préparateur de commande	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	9:30pm-6am	OFF	OFF	80
Di- Mart Congélateur	Préparateur de commande	10pm-6:30am	10pm-6:30am	10pm-6:30am	10pm-6:30am	10pm-6:30am	OFF	OFF	80
BBB Mart / Di-Mart Congélateur	Préparateur de commande	8:30pm-7am	8:30pm-7am	OFF	OFF	OFF	8:30pm-7am	8:30pm-7am	80
BBB Mart / Di-Mart Congélateur	Préparateur de commande	8:30pm-7am	OFF	OFF	OFF	8:30pm-7am	8:30pm-7am	8:30pm-7am	80
Réception/Expédition	receveur/expéditeur jour	OFF	6:30am-3pm	6:30am-3pm	6:30am-3pm	6:30am-3pm	6:30am-3pm	OFF	80
Réception/Expédition	receveur/expéditeur nuit	10pm-6:30am	10pm-6:30am	10pm-6:30am	10pm-6:30am	10pm-6:30am	OFF	OFF	80
Tous	receveur	OFF	8am-4:30pm	8am-4:30pm	8am-4:30pm	8am-4:30pm	8am-4:30pm	OFF	80
Di-Mart	CSR soir	3pm-8:30pm	12pm-8:30pm	12pm-8:30pm	12pm-8:30pm	12pm-8:30pm	OFF	OFF	74
Di-Mart / YYY Mart	CSR	OFF	8am-4:30pm	8am-4:30pm	8am-4:30pm	8am-4:30pm	8am-4:30pm	OFF	80
Tous	CSR soir, temps partiel	5pm-11:30pm	6pm-11:30pm	6pm-11:30pm	OFF	6pm-11:30pm	6pm-11:30pm	OFF	50
Di-Mart	CSR soir	OFF	3pm-11:30pm	3pm-11:30pm	3pm-11:30pm	3pm-11:30pm	3pm-11:30pm	OFF	80

<sup>6</sup> Congebec a aussi un service pour les aliments au sec, mais ce dernier n'est pas utilisé par Di-Mart.



**Congebec**

---