

# ZOOM SUR

Laurence PAPEIL,  
Directrice Supply Chain  
Raja France

## RAJA

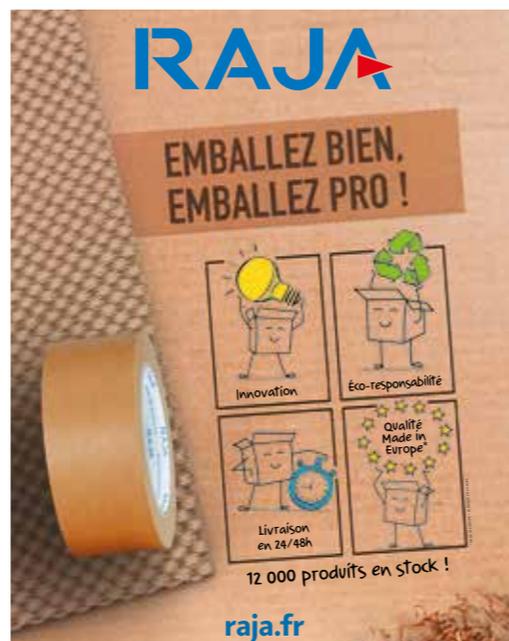
### La Supply Chain comme levier stratégique

Leader européen de la distribution d'emballages, d'équipements et de fournitures pour les professionnels, le Groupe RAJA présente l'offre la plus large et la plus innovante du marché. Au cœur de sa stratégie : la satisfaction client en garantissant une offre de 12 000 produits disponibles sur stock et une livraison en 24h à 48h sur l'ensemble du territoire français. Pour répondre à cette volonté historique, le groupe Raja a élevé la Supply Chain au rang d'enjeu stratégique.

#### CARTE D'IDENTITÉ



- NOM DE L'ENTREPRISE : RAJA
- SITE WEB : [www.raja.fr](http://www.raja.fr)
- CA GROUPE POUR 2021 : 1,2 Milliard €
- NOMBRE DE COLLABORATRICES ET COLLABORATEURS : 4 500
- FONDÉE EN 1954



**Vous avez été nommée Directrice Supply Chain Raja France en mai 2021. Experte en logistique, pouvez-vous revenir sur votre parcours professionnel ?**

Avant d'intégrer Raja, j'ai évolué dans le secteur B2B et B2C, dans le transport, l'industrie chimique, les produits de grande consommation et dernièrement, le E-Commerce. J'ai toujours occupé des postes dans les fonctions de la Logistique et la Supply Chain, que ce soit à travers des responsabilités opérationnelles ou du pilotage de projets, sur un périmètre Europe ou Monde.

Parmi les différentes missions qui m'ont été confiées, j'ai notamment contribué à optimiser les réseaux de distribution en Europe et en Asie, œuvré à plusieurs intégrations logistiques à la suite d'acquisitions, mis en place des outils, tels que ERP, WMS, TMS, Tour de contrôle.

Au fil de ma carrière et de mes expériences, j'ai observé une transformation profonde de la fonction.

Longtemps réduite à une fonction support et un centre de coûts, elle est devenue un véritable pilier stratégique, créatrice de valeur en tant que vecteur de compétitivité et de fidélisation des clients.

Ses enjeux se sont fortement élargis avec les besoins de plus en plus importants de : fiabilité (0 rupture), rapidité (préparation), traçabilité (de livraison) et éco-responsabilité pour une expérience clients réussie. Dans ce contexte, la Supply Chain s'est digitalisée avec de nouveaux outils de gestion et de modélisation et a su intégrer les technologies émergentes. Cette mutation va se poursuivre dans les années à venir avec les nombreuses innovations qui se développent (IoT, intelligence artificielle, Blockchain...).

Ce qui m'a attirée chez Raja, c'est la culture clients forte, la grande dynamique et les valeurs communes autour des engagements sociétaux et environnementaux. C'est aussi pour moi l'opportunité de rentrer au cœur des opérations logistiques que j'ai par le passé piloté via de la sous-traitance. Les enjeux de

négociation et de sélection de partenaires ont laissé place à des enjeux davantage opérationnels, humains et technologiques.

**Quelle est votre mission au sein du Groupe Raja ?**

**Vous mission au sein du Groupe Raja consiste à piloter les 4 centres de distribution sur le territoire. Pouvez-vous nous expliquer plus en détail votre rôle ?**

Ma mission consiste à définir et mettre en œuvre les orientations stratégiques et opérationnelles en lien avec les ambitions du groupe, en ayant une réflexion permanente sur l'amélioration et le développement de la Supply Chain. Concrètement, la Supply Chain chez Raja est constituée de 3 piliers opérationnels.

Au-delà des centres de distribution, elle comprend également un département « Gestion des Stocks et Approvisionnements » ainsi qu'un département « Transport ». Elle est supportée par une équipe « Projets Groupe » en charge de la coordination et de la réalisation des projets structurants et transverses.

... / ...

C'est une organisation de plus de 300 personnes qui œuvrent au quotidien, dans un souci d'excellence opérationnelle, pour satisfaire et fidéliser nos clients.

La Direction Supply Chain regroupe un large panel de métiers, allant des opérateurs terrain à des fonctions d'encadrement, de planification approvisionnement ou transport, de pilotage des opérations. C'est également des chefs de projets ainsi que des fonctions dédiées à la qualité, sécurité, maintenance, outils et méthodes, et au traitement de la data. La digitalisation, mécanisation et l'automatisation ont été l'opportunité de développer de nouvelles compétences et ont offert de nouvelles opportunités à nos collaborateurs.

Pour répondre aux objectifs de Raja, nous avons deux priorités : d'une part, assurer la disponibilité de nos 12 000 produits par le bon dimensionnement de nos approvisionnements et de nos stocks ; d'autre part répondre à la promesse de livraison en 24/48h, à travers notre maillage logistique et notre réseau de transport, partout en France.

#### **Vous êtes une femme qui évolue dans un monde d'hommes. Quelle est votre recette ?**

Il est vrai que la Supply Chain reste encore un monde majoritairement d'hommes.

On peut le constater lors de galas ou de conférences qui réunissent les décideurs Supply Chain : à peine 1 sur 4 est une femme.

Mais comme dans beaucoup de secteurs, cela évolue.

Pour répondre à votre question, la recette du succès consiste probablement à faire abstraction de cette notion de genre, de s'assumer en tant que femme, sans remettre en cause sa légitimité.

Au-delà du clivage homme-femme, il s'agit surtout d'être soi-même, de montrer son professionnalisme pour être crédible et susciter la confiance. C'est aussi faire preuve d'engagement, de détermination et favoriser l'authenticité dans les relations. Je pense qu'en tant que femme, il faut apprendre à développer davantage d'agilité et de résilience...

Travailler chez Raja est un honneur. Je suis ravie d'avoir rejoint le groupe qui a été précurseur en matière d'égalité hommes-femmes avec 51% de femmes dans le groupe, toutes fonctions confondues.

Preuve en est, en logistique, notre site du Sud est composé d'un tiers de femmes, ce qui est également supérieur à la moyenne de ce secteur qui est de 20%.

#### **Raja, c'est en France 4 centres de logistique. Pouvez-vous nous les présenter ?**

Raja opère désormais sa logistique sur 4 sites permettant de réceptionner, stocker et préparer plus de 2000 commandes clients par jour. Dans un contexte toujours de forte croissance, accélérée par la période Covid, tout en profitant des opportunités du groupe en matière de savoir-faire et d'innovations, nous avons un programme en cours de refonte de notre schéma directeur France basé sur la spécialisation des sites par gamme de produits, mais aussi sur l'innovation et sur la mutualisation d'assortiments entre filiales.

Notre objectif est de répondre aux enjeux de nos clients autour de la compétitivité, la qualité de service, l'agilité et l'éco-responsabilité. Pour se faire, Raja a opéré une segmentation avec la répartition suivante :

■ **Les emballages et produits associés au cœur de gammes** (8300 références) sont traités sur le site historique de Paris Nord 2, sur une surface de 40 000 m<sup>2</sup> ;

■ **Les gammes Manutention & Stockage, emballages Alimentaires et Boutique sont traitées sur notre site de Châtres** (1700 références), que nous mutualisons avec notre filiale Cenpac ;

■ **Les gammes Fournitures de bureau, Équipements individuels de protection et Hygiène & Entretien** (2000 références) sont désormais opérées par notre filiale JPG, sur son site de Survilliers qui est entièrement mécanisé ;

■ En parallèle, toujours dans une démarche d'efficacité, **une duplication de nos références leaders** sont traités à Sorgues (Vaucluse) afin d'accroître la proximité avec nos clients du Sud sur une surface de 18000 m<sup>2</sup>.

#### **Vous gérez plus de 12 000 produits livrés en 24h/48h. C'est un véritable challenge logistique orienté satisfaction client. Quels leviers vous permettent d'y répondre ?**

Oui, je confirme que c'est un challenge quotidien que nous pilotons autour de 4 grands axes qui nous pousse à nous renouveler constamment dans un contexte en forte croissance.

Mais, c'est avant tout l'engagement et la performance des équipes, en individuel et en collectif. J'ai pu constater dès mon arrivée en mai 2021 que le client est au cœur de la stratégie et que cette culture du service est très fédératrice. Elle fait partie des préoccupations de chacun(e) au sein de l'organisation. C'est un réel moteur d'engagement de l'ensemble de collaborateurs.



#### **Travailler en lien avec les autres fonctions du Groupe**

Etant au cœur des processus de l'entreprise, nous travaillons en étroite collaboration avec l'ensemble des fonctions du groupe, et tout particulièrement avec les services Achats et Ventes. Nous privilégions la fiabilité, l'efficacité et l'agilité pour répondre aux besoins de nos clients avec l'objectif constant de faire de notre service un avantage concurrentiel sur le marché.

#### **Développer une démarche d'amélioration continue**

Au niveau fonctionnel, la Supply Chain est dans une démarche d'amélioration continue en détectant sans cesse les leviers de

performance sur tous les maillons de la chaîne de valeur, allant des fournisseurs jusqu'aux clients finaux.

Nous nous appuyons beaucoup sur la méthodologie Lean (PDCA, Gemba walk) sur le terrain et dans nos process. Au sein de nos entrepôts, toutes les étapes des réceptions aux chargements sont mesurées et font l'objet d'un suivi qualité et productivité pointu. Ce management de proximité fédère vers un objectif commun et motive les équipes à donner le meilleur d'elles-mêmes.

#### **S'appuyer sur un réseau de transporteurs spécialisés et ancrés localement**

Au-delà du pilotage des opérations internes, nous nous appuyons sur un

réseau spécialisé de transporteurs pour la plupart régionaux.

Nous bâtissons des partenariats stratégiques et collaboratifs avec nos fournisseurs et nos prestataires. Cela nous a permis notamment pendant la période de crise COVID de mettre en place des solutions inédites et de garantir des plans de continuité.

#### **Innover en permanence**

Enfin, pour maintenir un très bon niveau de compétitivité et de fiabilité, nous faisons évoluer notre schéma de distribution et nous mettons en place des projets technologiques et d'innovation.

Cela requiert une veille constante de solutions qui répondent à nos enjeux et à la diversité de nos produits.

#### **La logistique répond aussi au défi de l'éco-responsabilité avec l'adhésion du groupe Raja à la FRET 21. Pouvez-vous revenir sur les enjeux et les moyens mis en œuvre ?**

L'éco-responsabilité est effectivement au cœur de nos préoccupations.

Le groupe Raja joue un rôle-clé dans la conception et la commercialisation de nouveaux emballages vertueux qui répondent aux enjeux de recyclabilité et de circularité. Il était essentiel et naturel que la Supply Chain inscrive ces fondamentaux d'impact environnemental dans sa stratégie. Pour y répondre, nous avons tout d'abord œuvré sur le volet transport qui reste un des principaux contributeurs des émissions de gaz à effet de serre. Comment ?

Après avoir quantifié notre empreinte carbone sur l'ensemble de nos flux aval, nous avons rejoint

... / ...



en février 2022 le dispositif Fret21 qui réunit des chargeurs animés par cette même volonté d'impact positif, ceci sous le contrôle de l'ADEME. Nous sommes dans une démarche effective et une méthodologie uniformisée. Il ne s'agit pas de s'afficher mais bien d'agir concrètement, à l'inverse du Green Washing. Cet engagement nous permet avec fierté de nous être engagés sur un taux inédit de 28% de réduction sur 3 ans.

Comment tenir cet objectif ?

Ambitieux, il est majoritairement mené à terme par le doublement et la conversion de notre flotte sur la région parisienne en véhicules biogaz, dont les gains de CO2 s'élevaient à 85% vs les carburants classiques sur ce périmètre. Cette initiative contribue à elle seule à hauteur de 50% de notre objectif total.

Le deuxième levier-clé vient du renforcement de nos partenariats avec des transporteurs développant eux-mêmes une politique éco-responsable active. Nous sommes dans une démarche d'accompagnement et ce critère devient aussi essentiel dans la sélection de nos partenaires que les critères de qualité et de compétitivité.

En parallèle, nous menons une stratégie de transformation digitale de la fonction transport, avec la mise en place d'outils de pilotage TMS et logiciel de gestion de tournées. Ces outils vont nous permettre d'aller chercher les derniers leviers d'optimisation, tels que les taux de remplissage, les kilomètres parcourus ou encore la priorisation des moyens de transport avec l'empreinte carbone la plus faible.

Enfin, nous nous sommes dotés de matériel embarqué pour assurer une traçabilité complète de nos livraisons en temps réel et nous dématérialisons nos documents de transport avec un objectif de 0 papier.

Nos actions de décarbonation ne s'arrêtent d'ailleurs pas au transport. Nous faisons évoluer notre politique de tri et de recyclages des déchets. Et nous venons d'investir dans nos infrastructures logistiques à travers notamment une transformation de l'éclairage en Led ou encore des chariots élévateurs à batterie Lithium.

Nous sommes également en réflexion sur des équipements à base de production verte d'hydrogène, qui semblent très prometteurs en termes de consommation d'énergie.

Cette démarche s'applique aussi au management des équipes par

une démarche RSE (responsabilité sociétale des entreprises) qui entend garantir des conditions de travail développant le bien-être de chacun de nos collaborateurs.

**Ce mois-ci vous lancez une nouvelle zone de stockage en accumulation. Quels en sont les objectifs et les innovations mis en œuvre ?**

Nous venons effectivement d'implanter un système automatisé de stockage par accumulation, appelé Atlas 2D. Ce système a été conçu et réalisé par notre partenaire historique Stow. Concrètement, il s'agit d'un des piliers structurants de la mise en œuvre de notre schéma directeur qui nous permet d'optimiser notre capacité logistique sur notre site historique de Paris Nord 2.

Ce système densifié, qui s'implante sur une surface de 6000m<sup>2</sup>, va augmenter nos emplacements de stockage de 85% nous permettant de passer de 8 000 à près de 15 000 palettes sur la même surface, pour une capacité totale d'entrepôt de 38 500 palettes. Avec une telle optimisation, cet investissement va nous permettre de stocker toute la gamme d'emballages distribuée dans la moitié Nord de la France sur un seul site, et par conséquent de consolider nos livraisons pour mieux servir nos clients.

Cette innovation de cette taille est la première en France. Elle répond également à une volonté de modernisation logistique qui repose sur un système de navettes intelligentes et autonomes qui circulent dans une structure de rayonnement densifiée à travers des couloirs et 3 ascenseurs.

Nous envisageons de déployer ce système au sein de nos filiales européennes qui ont les mêmes enjeux.

**Sur le moyen terme et dans cette recherche de satisfaction client, vous ouvrirez un nouvel entrepôt dans le Sud ? Quels en seront les impacts pour le Groupe RAJA et l'économie locale ?**

Cet entrepôt représente la dernière phase de réalisation de notre schéma directeur. En complément du système automatisé de stockage par accumulation dans le Nord, il répond lui aussi à notre enjeu capacitaire. Il va nous offrir une surface de stockage de 40.000 m<sup>2</sup>, contre 18.000 aujourd'hui en remplaçant le centre de distribution actuel.

Cet entrepôt aura pour objectif de renforcer la proximité avec nos clients en fournissant 100% de nos gammes d'emballages sur la moitié Sud de la France. Cela améliorera encore notre promesse de livraison 24/48h, ainsi que notre empreinte carbone grâce à la diminution des distances parcourues.

La direction de Raja a fait le choix d'un investissement afin de s'inscrire durablement dans la région de Cavaillon. Situé sur la ZAC des Hauts Blanquets, Raja ambitionne de devenir un acteur économique local engagé en tant qu'employeur, avec 130 emplois directs et 100 indirects de toutes catégories qui seront ainsi créés. De nombreux partenariats seront aussi développés avec des artisans, de nouveaux fournisseurs de proximité et des prestataires locaux (transport, maintenance, gardiennage, etc.)

Ce nouveau site a été conçu dans un souci de préservation de l'environnement autour d'un design en harmonie avec le paysage des Monts du Lubéron, par un choix de couleurs adapté et une façade en origami rappelant à la fois le relief environnant et les produits Raja. Son éco-conception a été imaginée dans son ensemble autour d'une consommation d'énergie renouvelable à travers une centrale photovoltaïque avec des panneaux sur la totalité de la toiture, de la géothermie sur nappes pour production du chaud/froid, une station électrique pour alimenter les véhicules de nos collaborateurs, une station hydrogène pour les transporteurs, accessible sur la ZAC.

Pour ce site, nous développerons également notre propre flotte verte, sur le même modèle que celle du Nord. Il est ainsi prévu que le bâtiment soit certifié BREEAM (niveau very good) et labellisé Biodiversity (niveau base). Enfin, nous étudions également les opportunités en termes d'innovation et d'automatisation au niveau des équipements intralogistiques.

En conclusion ce nouveau centre de distribution incarnera toutes les valeurs et les fondamentaux de Raja dans sa démarche de Responsabilité Sociétale et Environnementale, à savoir l'excellence du service aux clients, une conduite des affaires éthique et responsable, une réduction de l'empreinte carbone ainsi que la promotion de l'égalité des chances. Je vous donne rendez-vous en 2024 pour vous présenter sa réalisation.