

Témoignage

Palais des Thés gagne en agilité logistique sans pousser les murs

Pour accompagner sa forte croissance, Palais des Thés a amorcé une transformation en profondeur de sa supply chain. Migration vers un nouvel ERP, fiabilisation des données, réorganisation de l'entrepôt : autant de chantiers stratégiques, notamment menés avec l'aide du cabinet Citwell, dans une logique de performance, de maîtrise des stocks et de sobriété foncière.

Depuis quatre décennies, Palais des Thés sillonne le monde à la recherche de crus d'exception, sélectionnés pour leur goût dans les pays producteurs de thé avant d'être importés puis distribués via un réseau multicanal : 130 boutiques dans le monde (dont 105 en France) et une filiale aux Etats-Unis, site e-commerce, grands comptes (Accor, Disney, Air France...) et épicerie fines. Forte de 500 collaborateurs, l'entreprise a presque doublé son chiffre d'affaires en cinq ans, atteignant 86 millions d'euros à la dernière clôture en mars 2025. Un succès qui s'accompagne d'un défi logistique de taille. Une transition ERP complexe pour une supply chain étendue. Pour gérer ses flux magasins et e-commerce, l'entreprise s'appuie sur un entrepôt en propre de 12.000 m² à Bussy-Saint-Georges (77), par lequel transitent 100 % des thés commercialisés (environ 900 tonnes par an).

Pour structurer une supply chain couvrant un large périmètre — des achats à l'administration des ventes en passant par la logistique et la RSE — et accompagner sa croissance, Palais des Thés a engagé la migration vers un nouvel ERP (Infor M3). « *Lorsque j'ai intégré l'entreprise en janvier 2023, l'entreprise travaillait déjà quasiment depuis un an sur sa migration vers le nouvel ERP* » explique Céline Colin, directrice Supply Chain de Palais des Thés. « L'entrepôt restait peu informatisé, ce qui rendait délicat le dimensionnement de leurs besoins et l'adaptation des outils en conséquence pour les équipes. » Dans ce contexte de transition complexe, la société décide de faire appel au cabinet Citwell pour accompagner la conduite du changement au sein de la direction Supply Chain et renforcer l'adhésion des équipes (une cinquantaine de personnes en entrepôt, une trentaine au siège). Le premier axe d'intervention prioritaire pour Citwell va consister à assainir les stocks et les données de l'entreprise. Un objectif à court-moyen terme décliné en plusieurs actions : sécuriser et enrichir les données articles (master data) pour garantir leur qualité et fiabilité dans l'ERP, finaliser l'analyse des écarts de stock entre le physique et le théorique, mettre en place un inventaire tournant robuste, maîtriser le MRP (Material Requirement Planning), outil clé pour anticiper les besoins en production ou en approvisionnement.

« *L'achèvement de cette première mission de prise en main de l'ERP a apporté une bouffée d'oxygène aux équipes qui ont pu avancer plus sereinement dans l'opérationnel quotidien* » rapporte Céline Colin. Entrepôt repensé : des résultats tangibles... sans agrandir les murs Très

vite, une deuxième problématique émerge : celle de l'optimisation physique de l'entrepôt, régulièrement saturé à hauteur de 94% lors des pics d'activité et obligeant à opérer via une zone de débord. « *Nous occupons déjà deux cellules sur notre plateforme logistique, et une troisième allait se libérer. J'ai alors demandé à Citwell d'évaluer si cette extension était vraiment nécessaire ou s'il était possible d'optimiser l'existant, en identifiant des zones d'amélioration et en mettant en œuvre de bonnes pratiques.* » poursuit la directrice Supply Chain.

En s'appuyant sur sa parfaite connaissance du site, des flux et des équipes, Citwell accompagne alors Palais des Thés dans le projet Rack n'Roll visant à modéliser les projections de croissance à cinq ans et à tester plusieurs scénarios d'aménagement. « *Pour cette mission d'envergure, le fait que Citwell nous connaissait déjà avait un réel intérêt : grâce à leur connaissance approfondie de nos produits et à leur maîtrise de la donnée parfois très complexe, nous avons pu travailler en itération sur des hypothèses concrètes pour faire émerger des solutions opérationnelles* » précise Céline Colin. À partir des données collectées (typologie des colis, ordonnancement, fragilité des produits), le cabinet de conseil développe une modélisation visuelle de l'entrepôt, permettant de proposer un réagencement complet avec une nouvelle organisation des espaces, en tenant toujours compte des projections de croissance à cinq ans. « *L'objectif était notamment de parvenir à passer d'une zone de picking très dense avec une fréquence de réapprovisionnement très importante à une zone beaucoup plus oxygénée avec une optimisation des déplacements* », détaille Nicolas Pelletier, senior manager chez Citwell. Les résultats sont parlants : avec la nouvelle disposition proposée, le nombre d'emplacements de picking passe de 1 105 à 1 715 (+55%), la surface dédiée double quasiment, passant de 800 à 2.000 m², le taux de saturation descend à 75% en moyenne, le stockage de masse est optimisé de 15%, avec 8 778 emplacements de masse contre 7 612 auparavant. En s'appuyant sur la data et l'expertise de Citwell, Palais des Thés évite ainsi l'aménagement d'une troisième cellule. Un projet structurant et fédérateur Le travail collaboratif entre les équipes de Citwell et de Palais des Thés a été l'une des clés du succès du projet, favorisant son appropriation et son acceptation par tous.

Au-delà des gains logistiques, cette démarche a eu un impact structurant sur l'organisation, avec une montée en compétences très nette des équipes, notamment sur l'expertise opérationnelle : constitution des colis et palettes, ordonnancement des produits, etc. « *Citwell nous a aidés à structurer nos pratiques tout en respectant nos contraintes métier. Les équipes ont gagné en efficacité sans alourdir leur quotidien. Elles ont gagné en autonomie et ont fait évoluer leurs routines logistiques.* » explique Céline Colin. La réduction des déplacements, la meilleure organisation du picking et la valorisation des tâches à plus forte valeur ajoutée ont entraîné une hausse significative de la productivité, ainsi qu'une amélioration des conditions de travail des collaborateurs. Forte de cette dynamique, Palais des Thés prépare déjà les prochaines étapes. La mise en place d'une démarche Sales & Operations Planning (S&OP) figure désormais dans le plan de développement 2025-2030. Là encore, l'entreprise envisage de s'appuyer sur Citwell pour structurer cette gouvernance transverse. « *Nous avons besoin d'un partenaire qui connaît notre ADN, notre culture, et nos contraintes opérationnelles. Citwell a su s'adapter à notre réalité et co-construire avec nous un modèle agile et durable* » conclut Céline Colin. Plus que jamais, les projets logistiques — à l'image de celui mené avec

Palais des Thés — deviennent des accélérateurs de performance et de durabilité comme le souligne Maxence Chretien, Associé chez Citwell : « *Nous intervenons de plus en plus auprès de nos clients dans l'évolution des entrepôts, en réponse aux changements majeurs de ces dernières décennies. L'intralogistique ne se contente plus de garantir l'efficacité opérationnelle : elle devient un véritable levier stratégique, au service de la satisfaction client, de la performance économique et des engagements environnementaux* ».