

Quelles sont les préoccupations des clients et les typologies de missions de conseil actuellement menées par les cabinets ? Supply Chain Magazine vous propose de le découvrir à travers quatre secteurs d'activité : les prestataires logistiques, l'aéronautique, la pharmacie et la distribution.

CABINETS DE CONSEIL EN SCM

Les missions dans l'air du temps

Prestataires logistiques

Certains sujets ont incontestablement le vent en poupe chez les prestataires. Internationalisation, e-commerce et amélioration de la performance sont les trois thèmes récurrents sur lesquels les consultants sont régulièrement mis à contribution.

Les problématiques des uns sont également celles des autres ! Les prestataires accompagnent leurs clients au-delà des frontières et se confrontent ainsi au sujet de l'internationalisation. « En général, les industriels s'appuient sur des prestataires pour se développer dans certaines

zones géographiques. C'est le cas par exemple de Bollore Logistics qui accompagne Cdiscount en Afrique en prenant en charge la gestion de l'ensemble de ses flux sur ce continent, développe Christophe Bressange, Partner chez Vinci Consulting Operations. Et

d'ajouter : *Nous intervenons pour le compte de prestataires implantés dans ces pays mais dont les process et les outils informatiques ne sont pas encore matures. Nous réalisons des feuilles de route (processus cibles, outils à mettre en œuvre, etc.) à horizon trois-quatre ans en fonction des attentes clients.* Toujours en lien avec l'internationalisation, le sujet des « Control Towers » est sur toutes les lèvres. Piloter et optimiser l'ensemble des flux, donner de la visibilité de bout en bout, et ce, en temps réel, telle est la quête de ces organisations cibles. « Nous intervenons régulièrement chez les prestataires dans le cadre de mise en place de Control Towers. Nous les accompagnons dans la création de ces entités de pilotage communes. Il est en effet nécessaire que chacun prenne sa part dans cette organisation, aussi bien le prestataire que le chargeur », confirme



Jean-François Michel, Président-Fondateur de Freelog. Les cabinets aident les clients à définir le rôle de la Control Tower, son positionnement dans l'organisation, son périmètre de responsabilité et les caractéristiques de l'outil informatique associé.

L'e-commerce au cœur des préoccupations

Sans surprise, l'autre grand sujet du moment est l'e-commerce. Les récentes acquisitions de petits prestataires, très spécialisés dans le domaine, opérés par des prestataires de grande taille prouvent leur détermination à développer une offre spécifique. « Nous avons accompagné plusieurs clients avant des rachats (définition d'une offre e-commerce, implications dans leur organisation, bilan des compétences, accords à prévoir avec des transporteurs, etc.) et même après, pour les aider à intégrer la nouvelle activité e-commerce dans leur organisation existante », détaille Mikael Pichavant, Partner chez Vinci Consulting Operations. Alors que pendant longtemps, les activités BtoB et BtoC étaient dissociées de manière très nette, les grands prestataires proposent à présent des offres intégrant les deux. « Nous intervenons dans ce cadre sur des missions de design de nouvelles

offres. Nous en étudions ensuite les conséquences sur l'organisation et les besoins en termes d'outils », commente Fabrice Dalla Muta, Expert en Operations Excellence chez Capgemini Consulting.

Améliorer sa performance !

Par ailleurs, dans un contexte de concurrence exacerbée et de pression sur les marges et les frais de structure, les prestataires mettent aussi l'accent sur l'amélioration de la performance. « Ils nous sollicitent pour les aider à optimiser les frais de personnel. Le principal levier utilisé consiste à flexibiliser l'activité en adaptant au plus juste les ressources à la charge. Nous les aidons à fiabiliser leurs prévisions pour corrélérer la charge et la capacité en termes de ressources. Nous les conseillons ensuite sur le dimensionnement de l'effectif permanent et sur la meilleure ventilation pour l'effectif variable (heures supplémentaires, intérimaires, groupement d'employeurs logistique, etc.) en fonction des coûts, des taxes, etc. », explique Pascal Querro, Associé Fondateur de Vincia. Et de compléter : « Nous intervenons aussi pour définir l'aménagement optimal du temps de travail selon les besoins du site. Nous avons récemment travaillé pour un prestataire dont l'organisation

est passée de 35 h sur 4 j à 37 h sur 5 j avec des RTT. » Les consultants accompagnent aussi les prestataires sur des appels d'offres techniques (dimensionnement des effectifs, réflexion liée à la performance de l'organisation, benchmarks, etc.). ■ **Bruno Siguiche**



Christophe Bressange,
Partner chez
Vinci Consulting
Operations



Fabrice Dalla Muta,
Expert
en Operations
Excellence
chez Capgemini
Consulting



Mikael Pichavant,
Partner chez
Vinci Consulting
Operations

Aéronautique

Avec des carnets de commandes pleins à craquer, l'industrie de l'aéronautique a de beaux jours devant elle mais doit se mettre en ordre de marche pour maîtriser la montée en cadence. Une aubaine pour les cabinets de conseil dont l'aide est particulièrement appréciée dans ce contexte.

Depuis 10 ans, l'industrie aéronautique connaît une croissance sans précédent. « Les ventes annuelles des constructeurs historiques progressent ces dernières années de façon bien plus rapide que leur capacité de livraison. Airbus et Boeing possèdent un carnet de commande de l'ordre de huit ans, un « bon » problème mais un réel challenge à relever afin de pouvoir livrer en temps et en heure », expose Sylvain Bru, Consultant Associé - Responsable Développement & Comptes clés chez

Axsens. La capacité à livrer plus vite, un avantage concurrentiel pour capter de nouvelles commandes ? Sans aucun doute pour François Boursier, Head of Supply & Demand Projects chez Airbus, qui déclare que « la capacité à livrer de plus en plus tôt devient le critère gagnant pour capturer de nouvelles commandes clients. Plusieurs cabinets spécialisés nous accompagnent afin d'accélérer le transfert d'expertise et la mise en place de façon concrète, par nos équipes, des bonnes pratiques Supply Chain ». Du pain béni pour les



François Boursier,
Head of Supply
& Demand
Projects
chez Airbus



Jean François Michel,
Président-
fondateur de
Freelog

consultants dont le périmètre d'intervention dans ce secteur couvre différents aspects.

Les manquants, un frein pour la montée en cadence

Pour faire face à ce défi, les solutions ne manquent pas. « La simplification et la fiabilisation des données (gammes, nomenclatures); l'amélioration du partage de l'information (portail collaboratif); la fiabilisation des prévisions; le déploiement de systèmes de gestion des approvisionnements Vendor Managed Inventory, liste Sylvain Bru qui mentionne aussi la livraison synchrone; l'harmonisation du pilotage des performances fournisseurs (quantité, qualité, coût, délai); la réduction des cycles par le lean management. »



Pascal Querro,
Associé Fondateur
de Vincia



Dans ce contexte de montée en cadence, la problématique des manquants est sans conteste le sujet du moment. « Le gisement de progression le plus fort est lié à la relation avec les fournisseurs. Beaucoup de projets de collaboration entre avionneurs et équipementiers sont actuellement menés pour lutter contre les manquants », révèle Jean-François Michel (Freelog). Les consultants sont souvent sollicités par les avionneurs dans le cadre de démarches d'accompagnement des fournisseurs en les aidant à monter en compétence.

Les démarches de référentiels ont le vent en poupe

L'autre sujet récurrent concerne la recherche de standardisation qui se traduit par la création de référentiels dans lesquels sont définies des bonnes pratiques. « Nous accompagnons actuellement une démarche de mise en place de référentiel auprès du Materials Support d'Airbus Helicopters. Il s'agit de

déployer les bonnes pratiques de la logistique dans l'ensemble du réseau de distribution des rechanges. Ces bonnes pratiques sont définies à partir des observations à l'intérieur du groupe et de benchmarks. Notre périmètre d'intervention englobe la prévision, la planification, les approvisionnements et l'administration des ventes », illustre Jean-François Michel. Les prestataires logistiques des industriels sont aussi mis à contribution. « Les industriels nous demandent de challenger leur prestataire logistique pour diminuer les coûts. Nous avons récemment réalisé, pour le compte d'un avionneur, un benchmark de ses coûts logistiques pour l'ensemble des sites européens, puis proposé des leviers de gains (en rationalisant les process, en flexibilisant la main d'œuvre, etc.), précise Pascal Querro, (Vincia). Et de conclure : Il existe une autre tendance marquée qui consiste à demander aux prestataires logistiques d'aller au-delà de leur simple prestation et de proposer de nouveaux services tels que le portage de stock pour des pièces à faible valeur. Nous aidons les industriels à définir cette externalisation et ses enjeux économiques. » ■ **Bruno Sigui**

Pharmacie

Le secteur pharmaceutique est en pleine mutation. Pris en étau entre une pression accrue sur les marges et des coûts en constante augmentation, le secteur n'a pas d'autre choix que de s'intéresser de plus près à sa Supply Chain susceptible de devenir un levier de création de valeur. Les cabinets de conseil en SCM l'ont bien compris !

Changement de paradigme pour le secteur pharmaceutique ! Tout d'abord en raison d'une dichotomie des marchés entre les zones matures et émergentes, les zones matures se caractérisant par une pression exacerbée sur les marges et

de faibles croissances à l'inverse des zones émergentes. Ajoutons à cela, un déséquilibre du portefeuille produit lié notamment à la chute d'activité des blockbusters qui tombent dans le domaine public. Sans oublier une pression accrue sur les prix de ventes

due à l'intensification de la concurrence (médicaments génériques, OTC, etc.) et à la pression économique exercée par les pays matures (déremboursements, appels d'offres émis par des pharmacies centrales, etc.). En parallèle, le secteur connaît une inflation des coûts liée à l'augmentation des budgets de R&D et aux nouvelles stratégies des laboratoires orientées vers le « Mass Market » (publicité, etc.).



Elisabeth Auzanneau,
Directrice
Associée
chez Diagma



Guillaume Allemand,
Directeur
Associé
de Citwell

Des missions de schémas directeurs industriels et logistiques

Cette pression sur les marges pousse les laboratoires à faire évoluer leurs organisations en favorisant les syner-

gies industrielles et logistiques. « Ces évolutions se traduisent par des recherches d'économie d'échelle sur les usines, les flux, la distribution, etc. Nous intervenons régulièrement dans le cadre de missions de schémas directeurs industriels et logistiques : repositionnement des entrepôts, rationalisation des flux, différenciation des flux entre les pays émergents et matures, etc. », illustre Guillaume Allemand, Directeur Associé de Citwell. Autre sujet dans l'air du temps, la segmentation des marchés, des clients et des produits. « Nous aidons nos clients sur des sujets en lien avec la refonte des politiques de service (en les différenciant selon les besoins et les contraintes), la rationalisation du portefeuille produit selon le niveau de maturité du marché et l'adaptation de la stratégie de distribution par marché. L'objectif est de recentrer la Supply Chain sur le client, détaille Guillaume Allemand. Et d'ajouter : Il y a aussi des sujets autour de la maîtrise de la demande avec par exemple la mise en place de VMI (Vendor Managed Inventory) entre les usines et les marchés. Ainsi que des réflexions liées à l'optimisation de la Supply Chain End-to-end (visibilité totale sur les flux et les stocks). »

L'agilité au-delà des prévisions...

La variabilité de la demande est plus forte qu'auparavant. Au-delà du travail sur les prévisions, les laboratoires doivent développer leur agilité industrielle et logistique. « Nous travaillons très régulièrement sur l'amélioration de la réactivité et de la flexibilité des moyens industriels (réduction des cycles et des horizons fermes, optimisation des tailles de lots, etc.), sur l'adaptation du pilotage des flux (tirés/poussés) et des politiques de stocks », énumère Guillaume Allemand. Par ailleurs à une échelle plus locale, avec l'émergence du canal de livraison directe (DTP - Direct to Pharmacy) au détriment des grossistes-répartiteurs, les laboratoires s'interrogent sur leurs schémas de distribution. « Nous les aidons dans leur réflexion : en propre ou non, moyens de livraison (en direct ou via des grossistes-répartiteurs), etc., commente Elisabeth Auzanneau,



© Anwar ZBR Ezyoua

Directrice Associée chez Diagma, qui évoque un autre thème d'actualité : *Nous intervenons aussi dans le cadre de l'internationalisation des laboratoires pharmaceutiques. Nous accompagnons actuellement un laboratoire dans le développement de sa filiale au Brésil en professionnalisant sa logistique : structuration des processus de distribution et de fonctionnement de l'entrepôt, d'acheminement, d'élaboration de ses prévisions, de planification, etc.* ■ **Bruno Siguiche**

Axsens s'investit dans le secteur pharma-chimie



Sylvain Bru

« Les cabinets BFR TM et Axsens ont su joindre leurs forces respectives pour développer en commun une approche intégrée de diagnostic et d'optimisation du BFR, associée au déploiement de la Stratégie Opérationnelle et des plans de formation nécessaires à l'atteinte des objectifs définis avec chaque client », nous confie Sylvain Bru, Consultant Associé - Responsable Développement & Comptes clés chez Axsens. Les deux cabinets en sont depuis le début de l'année à leur 4^e intervention conjointe d'optimisation du cash-flow. « Trois de ces missions ont été réalisées dans la Chimie / Pharma/Cosmétique soulignant la tendance des décideurs du secteur à rechercher de nouvelles marges de gains centrées sur l'optimisation des opérations ». ■

Distribution : magasins & e-commerce

Il devient impossible de parler de l'un sans évoquer l'autre... Magasin, e-commerce, tous les canaux sont bons à prendre ! C'est le constat unanime des consultants dont les interventions concernent de plus en plus le périmètre « omnicanal ».

Les distributeurs traditionnels étendent leur terrain de jeu... D'une part géographiquement. « En devant européens ou mondiaux, les distributeurs réfléchissent à harmoniser leurs processus et à mettre en place des schémas de flux mondiaux et non pays par pays, décrit Laurent Penard, Président de Citwell, qui détaille son propos : Notre client Séphora raisonne de manière mondiale. Ses pratiques sur un certain nombre de sujets (prévisions de ventes, pilotage de stocks, etc.) sont en cours d'harmonisation. Nous travaillons également sur la mise en place de solutions informatiques avancées et communes au niveau mondial ». Outre l'internationalisation, les distributeurs, accompagnés par des cabinets de conseil, se lancent avec frénésie dans la course à l'omnicanal. « Beaucoup de travail a déjà été fait sur la partie « front office » (connaissance et suivi du client avec des outils de CRM, applications

mobiles, etc.). En revanche, le « back office » (opérations logistiques au sens large) n'a pas encore atteint le niveau de maturité suffisant. Nous intervenons sur des sujets de schémas logistiques, de pilotage de stocks, de flux retour, etc., indique Stéphane Ghioldi, Expert en Supply Chain Transformation chez Capgemini Consulting, qui poursuit : Les couches d'Order Management System qui apparaissent ont la capacité de recenser l'ensemble des stocks et de donner ainsi de la visibilité sur tous les stocks du réseau. Nous menons actuellement quelques projets sur ce thème ».

La définition de la promesse client, le leitmotiv !

La majorité des cabinets de conseil ne parlent plus que de distribution omnicanal. « Le monde du commerce est en train de passer d'une Supply Chain centrée magasin à une Supply Chain centrée client. Pour ce faire, la première

étape consiste à élaborer la promesse faite au client et à définir les délais entre la mise à disposition du produit et le cut-off (heure maximale à laquelle le client peut commander). La promesse peut-être segmentée selon le type de produit, la localisation du client, etc. On retravaille toute l'organisation Commande à Livraison sur cette base. Cela se traduit par des missions de définition de la promesse puis de reconfiguration des organisations, des outils et des SI logistiques (en entrepôt, en magasin, etc.) », précise Jean-Marc Soulier, Président de Metis Consulting. Il existe aussi des sujets communs entre les distributeurs traditionnels et les pure players. « Nous avons développé chez Diagma des méthodologies spécifiques basées sur l'analyse fine du portefeuille de commandes d'une part ; et d'enregistrements vidéo d'autre part (méthodologie type MTM2), permettant avec peu d'investissements de faire des sauts de pro-



Laurent Penard, Président de Citwell



Stéphane Ghioldi, Expert en Supply Chain Transformation chez Capgemini Consulting



Jean-Marc Soulier, Président de Metis Consulting

ductivité avant d'envisager la mécanisation et l'automatisation. Par ailleurs, nous sommes également consultés sur les nouvelles technologies, plus spécifiquement dans trois domaines principaux : la RFID, la géolocalisation et les systèmes vidéo mobiles », développe François Rochet, Directeur Associé chez Diagma.

Les missions spécifiques aux pure players

Les cabinets évoquent aussi des sujets de mission plus spécifiques aux pure players, comme par exemple les raccourcissements des délais de livraison. Difficile de faire aussi rapide et fiable que le numéro un en la matière, Amazon ! « Nous intervenons sur des missions visant à accélérer les flux. Aujourd'hui, l'objectif fixé chez les meilleurs, entre la validation de la commande et la mise à disposition de cette commande chez le transporteur, est d'1 h contre 12-24 h auparavant ! Cela signifie préparer beaucoup plus rapidement en entrepôt et s'équiper, si cela est pertinent, de nouvelles solutions d'automatisation », illustre Jean-Marc Soulier. Autre sujet d'intervention récurrent chez les pure players : la sécurisation des pics (à Noël, etc.). « Les flux de certains de nos clients sont multipliés par 10 au moment de Noël ! Avec la forte augmentation des volumes, leurs entrepôts atteignent la saturation. Les clients nous demandent s'ils doivent transformer leur process et mettre en place des organisations spécifiques au moment de ces pics ou si, compte-tenu de leur croissance, ils doivent investir. A l'issue de cette première réflexion, nous menons soit une mission d'optimisation terrain, soit de schéma directeur », explique Mikaël Pichavant (Vinci Consulting Operations). La livraison est également au cœur de leurs préoccupations. « L'objectif est de refondre les processus et de mettre en place un TMS qui permette de mieux gérer d'une part les flux et d'autre part les allocations commande/transporteur en fonction des accords existants. Il y a un axe fort d'amélioration de l'efficacité des échanges d'information avec le transporteur et de simplification du process administratif », conclut Olivier Dubouis, Directeur Associé chez Diagma. ■ **Bruno Siguiche**

François Rochet,
Directeur
Associé
chez
Diagma



Olivier Dubouis,
Directeur
Associé
chez
Diagma

ductivité avant d'envisager la mécanisation et l'automatisation. Par ailleurs, nous sommes également consultés sur les nouvelles technologies, plus spécifiquement dans trois domaines principaux : la RFID, la géolocalisation et les systèmes vidéo mobiles », développe François Rochet, Directeur Associé chez Diagma.

Les missions spécifiques aux pure players

Les cabinets évoquent aussi des sujets de mission plus spécifiques aux pure players, comme par exemple les raccourcissements des délais de livraison. Difficile de faire aussi rapide et fiable que le numéro un en la matière, Amazon ! « Nous intervenons sur des missions visant à accélérer les flux. Aujourd'hui, l'objectif fixé chez les meilleurs, entre la validation de la commande et la mise à disposition de cette commande chez le transporteur, est d'1 h contre 12-24 h auparavant ! Cela signifie préparer beaucoup plus rapidement en entrepôt et s'équiper, si cela est pertinent, de nouvelles solutions d'automatisation », illustre Jean-Marc Soulier. Autre sujet d'intervention récurrent chez les pure players : la sécurisation des pics (à Noël, etc.). « Les flux de certains de nos clients sont multipliés par 10 au moment de Noël ! Avec la forte augmentation des volumes, leurs entrepôts atteignent la saturation. Les clients nous demandent s'ils doivent transformer leur process et mettre en place des organisations spécifiques au moment de ces pics ou si, compte-tenu de leur croissance, ils doivent investir. A l'issue de cette première réflexion, nous menons soit une mission d'optimisation terrain, soit de schéma directeur », explique Mikaël Pichavant (Vinci Consulting Operations). La livraison est également au cœur de leurs préoccupations. « L'objectif est de refondre les processus et de mettre en place un TMS qui permette de mieux gérer d'une part les flux et d'autre part les allocations commande/transporteur en fonction des accords existants. Il y a un axe fort d'amélioration de l'efficacité des échanges d'information avec le transporteur et de simplification du process administratif », conclut Olivier Dubouis, Directeur Associé chez Diagma. ■ **Bruno Sigui**

François Rochet,
Directeur Associé
chez Diagma



Olivier Dubouis,
Directeur Associé
chez Diagma



**Maîtriser
les mutations**

AVEC UNE SUPPLY CHAIN AGILE

NOTRE SAVOIR-FAIRE :
**MAÎTRISER LES MUTATIONS
ET EN FAIRE UNE FORCE POUR L'ENTREPRISE**

Stratégie Opérationnelle
Prévision - Planification
Management des opérations
Conduite du changement



Cereza
Management & IT
TALAN Group

LA RÉFLEXION PORTE SES FRUITS

Cereza, 8 rue Euler, 75008 Paris
supplychain@cereza.fr
Suivez nous sur blog.cereza.fr
www.cereza.fr

