

Les Echos **EXECUTIVES**

COMMERCIAL • DIGITAL • DIRECTION GÉNÉRALE • FINANCE • JURIDIQUE • MARKETING • RH



**Soignez
votre supply
chain, c'est
stratégique!**

Essilor, Bridgestone, Sames Kremlin, Cdiscount et Schindler (de gauche à droite et de haut en bas) ont chacun su tirer le meilleur parti de leur supply chain. Photos: Bridgestone-Solent News/Spa/Sames-Kremlin/Pierre Ollivier, Capa Pictures/Schindler/EXOTEC

PILOTAGE

Longtemps considérée comme un centre de coûts, la chaîne globale d'approvisionnement est devenue un pôle de création de valeur capable de doper la compétitivité, la productivité et la rentabilité des entreprises.

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

Taux de croissance et de service en hausse, amélioration des stocks et de la productivité, réduction des délais de livraison et des coûts... La transformation de la supply chain orchestrée par bon nombre d'entreprises semble être, à les entendre, le remède adéquat à de multiples maux. Souvent réduite aux circulations de biens physiques de la logistique, elle intègre bien d'autres flux, financiers et d'informations notamment. Longtemps considérée comme un simple poste de dépenses, serait-elle devenue un facteur de compétitivité ? « *Le supply chain management*

permet une optimisation du fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise, qui est rapidement palpable au niveau du chiffre d'affaires, répond Caroline Mondon, directrice générale de Fapics, association française de supply chain management. « Dans de nombreux secteurs, la bataille avec les concurrents a lieu sur le terrain de la supply chain. C'est bien de création de valeur dont il s'agit. » La preuve par l'exemple avec cinq sociétés.

● **CDISCOUNT**
Confier la préparation des commandes à des robots
Comme tout acteur de l'e-commerce qui se respecte, Cdiscount est focalisé sur la disponibilité de ses produits, les

délais et les modes de livraison proposés à ses clients. Le projet de transformation de sa supply chain est né d'un triple besoin : augmenter son nombre de références propres de 70.000 à 300.000, réduire ses délais de livraison pour faire du J + 1 la norme et en flexibiliser les modes pour être capable d'absorber les reports et de déposer les colis chez les clients le matin, le soir ou le week-end. « *Pour densifier nos stocks, accélérer les flux et améliorer notre productivité, tout en veillant à la maîtrise de nos investissements et en préservant notre agilité, nous avons besoin des dernières technologies disponibles sur le marché* », constate le directeur des opérations, Pierre-Yves Escarpit. Cdiscount s'est tourné vers Exotec Solutions. Dirigée par Romain Moulin, la start-up a mis au point un robot autonome, le Skypod, dont les déplacements en 3D reposent sur des algorithmes. Implanté depuis quelques mois dans son entrepôt de Cestas, en Gironde, le système permet de préparer une commande en moins de deux heures. Il multiplie aussi la densité de stockage par trois et la productivité par cinq, avec 400 « picks » à l'heure, contre 80 auparavant. ●●●

L'ÉDITO de Muriel Jasor



Manager-orchestre

Deux cent quinze mille en 2017, deux cent vingt-cinq mille pour 2018 : le marché du recrutement de cadres experts n'a, depuis longtemps, jamais été aussi dynamique. Pour cause, ce sont eux les artisans des grands chantiers de transformation auxquels presque aucune entreprise ne peut plus déroger aujourd'hui (voir pages 3 et 5). Les fonctions ou métiers de l'innovation ont le vent en poupe, mais pas seulement. D'autres qui ont émergé dans les années 1990, mais encore peu visibles, prennent un coup de jeune. Les chaînes d'approvisionnement et de logistique – les supply chains, qui font l'objet du dossier ci-contre – recrutent à tour de bras, elles aussi. Pas facile cependant de vendre l'attrait de ces processus auprès de jeunes diplômés ou même des collaborateurs aguerris, en dépit de salaires attractifs oscillant de 22.000 à 35.000 euros en début de carrière et pouvant ensuite monter

entre 40.000 et 120.000 euros dans certains cas. Pourtant, un bon expert en ce domaine se transforme vite en manager-orchestre. Au-delà des tâches de préparation de commandes et de la gestion des livraisons, il intègre dans sa démarche transversale diverses stratégies internes, celles des achats, de la distribution, de la production. Gestion des approvisionnements, développement des produits, sourcing, logistique... En appui sur les technologies de l'information (techniques d'e-commerce, robots, objets connectés, etc.), manager une supply chain revient à jongler entre la circulation de biens physiques et une fine gestion de flux financiers, en gardant toujours en ligne de mire l'optimisation de la qualité et de l'expérience client. Une fois acquis, ce savoir-faire restera utile partout, dans le secteur public comme privé. En entreprise comme en milieu caritatif. ■



... Soignez votre supply chain, c'est stratégique !

●●● SUITE DE LA PAGE 1

Le tout avec un retour sur investissement espéré dans à peine plus de trois ans. « Outre la robustesse et l'agilité qu'elle occasionne, cette innovation nous a permis d'améliorer les conditions de travail de nos salariés qui n'ont plus à parcourir 10 à 12 kilomètres par jour en risquant de souffrir de troubles musculo-squelettiques à cause du picking », se félicite Pierre-Yves Escarpit. Une expérience concluante qui a poussé Cdiscount à signer un second contrat avec Exotec pour équiper son nouvel entrepôt de Réau (Seine-et-Marne) avec 60.000 bacs et 50 robots.

● BRIDGESTONE Mieux se connecter aux clients

Pour mettre fin au « raisonnement Far West » qui pouvait régner entre ses équipes françaises, allemandes et espagnoles, et redonner de la visibilité et de la fiabilité à ses clients, Bridgestone a conduit « une révolution culturelle afin de s'orienter vers le client plutôt que vers la production », affirme son VP logistics, supply chain & procurement EMEA, Henri-Xavier Benoist. Le fabricant de

pneus doit gérer deux clientèles distinctes : les grossistes avec une maille de commande hebdomadaire, voire mensuelle, qui lui apporte une prévisibilité naturelle ; et les points de vente qu'il doit livrer directement en un temps record, selon une logique proche de celle de l'e-commerce. « Tout l'enjeu était de connecter notre supply chain aux clients et de l'amener jusqu'aux usines, voire jusqu'à l'approvisionnement en matières premières », souligne Henri-Xavier Benoist. Pour nous, la fiabilité et la visibilité sont encore plus importantes que les délais de livraison. Si nous n'avons pas la pièce en stock, il faut au moins donner une date de livraison future fiable. »

A l'aide du logiciel de planification OMP Plus et du plan Visibility, qui a entraîné l'ensemble des acteurs de la supply chain – planificateurs de production, de distribution et de transport, agents de service clientèle, commerciaux –, un planning collaboratif a été mis en place avec les grossistes pour étendre la visibilité sur les commandes et adapter les plans de production et de distribution en conséquence ; en parallèle, les mêmes plans ont été connectés aux commandes des points de vente. « Quand le planificateur

ajuste son plan de production à la semaine, il sait dorénavant pour quels ordres de production il y a une commande client engagée et prioritaire », note Henri-Xavier Benoist. Résultats : pour un investissement de 5,5 millions d'euros, qui devrait être amorti en deux ans et demi, la confiance des clients s'est nettement améliorée, le besoin d'inventaire a drastiquement diminué, le coût des transports a été optimisé et l'exécution du transfert de stock à temps est passée de 70 à plus de 95 %.

● ESSLOR Un nouvel atout commercial

Chez Essilor, la supply chain fonctionne à deux vitesses. En amont, le fabricant doit manoeuvrer comme un industriel, capable d'organiser dans ses 34 usines une production de masse de verres finis et semi-finis avec un objectif de réduction du coût unitaire : en aval, à l'aide de ses 481 laboratoires de prescription et de ses 15 plates-formes de distribution, il doit remplir dans des délais très tendus un objectif de personnalisation du verre correcteur qui correspond aux besoins des opticiens et de leurs clients. « Entre la correction, le matériau, le design, les

traitements et les mesures personnelles de chacun, il existe plusieurs milliards de combinaisons possibles », explique son VP supply chain strategy & transformation, Georges de Gaulmy.

Pour garantir l'adéquation entre la charge et la capacité de ses usines, Essilor a mis au point un processus de Sales & Operations Planning (S & OP) éprouvé chaque mois, complété par une technique de lean manufacturing qui lui permet d'optimiser les flux entre ses laboratoires de prescription. « A l'intérieur d'une même journée, nos laboratoires sont soumis à des variations de charge et nous transférons, si besoin, des commandes d'une entité à une autre dans une logique de proximité. » A force de transformation, la supply chain d'Essilor est devenue si résiliente que le groupe est aujourd'hui capable d'offrir de nouveaux services à ses clients. « Nous proposons aux opticiens de gérer le taillage et le montage des verres et aux grands comptes de reprendre tout ou partie de leur supply chain en leur livrant des lentilles, des montures et même du matériel marketing, précise Georges

de Gaulmy. Cela nous permet de mieux connaître nos clients, de renforcer nos relations avec eux et d'augmenter notre surface d'affaires. La supply chain crée alors sa propre valeur. »

● SAMES KREMLIN Mettre en œuvre le DDMRP

Sames Kremlin parlait de loin. Avant de se convertir à la technique dite du DDMRP, une nouvelle façon de planifier les flux, le taux de service de cette ETI spécialiste des équipements de pulvérisation n'était que de... 40 %. « Notre organisation n'était pas satisfaisante et occasionnait trop de ruptures ou de surstocks », confesse sa planning and supply manager, Leïla Bouhail. Désormais, ses flux de production sont uniquement tirés par les demandes réelles des clients et s'adaptent au jour le jour aux commandes. « Les ateliers de montage évitent de produire trop en avance ou trop en retard et sont guidés par un code couleur qui facilite la "priorisation" de la production », poursuit Leïla Bouhail.

D'abord adoptée par son usine de Stains, en Seine-Saint-Denis, puis dupliquée sur son site de Meylan, en Isère, cette méthodologie a conduit à la mise en place de 45.000 « buffers » – des zones tampons de stocks – capables d'absorber les variations de la demande. Depuis, sur certaines familles de produits, les ventes ont augmenté de 100 %, les stocks de l'usine de Stains ont diminué de 27 % et son taux de service a atteint les 80 %. « Nous n'avons plus jamais de ruptures (et pouvons livrer à temps et dans la sérénité nos clients) », assure Leïla Bouhail. Et ça se voit : en 2017, l'ETI a vu son chiffre d'affaires grimper de 8 %.

● SCHINDLER Casser les silos

Sabine Simeon l'avoue sans détour : « Quand je suis arrivée en 2014, la supply chain de Schindler était dans un état compliqué. Au second plan en matière d'investissements, beaucoup d'outsourcing avait été fait, jusqu'au cœur de métier, ce qui occasionnait des soucis de qualité importants. En plus d'un problème de maîtrise des coûts, l'écart entre les demandes des clients et la livraison des produits était de l'ordre de 50 % ». La directrice supply chain Europe de l'ascensoriste a décidé de briser le fonctionnement en silos focalisé sur l'exécution, avec des standards et des systèmes différents, et surtout une compétition interne entre les sites de production qui opéraient comme des centres de profit individuels. Elle a opté pour une gestion « militaire » de la supply chain Europe, organisée autour de seize projets afin que ces différents acteurs soient alignés a priori et non a posteriori : mise en place d'un S&OP qui lui offre une visibilité de la demande à 24 mois, contre 3 auparavant, d'indicateurs de performance, d'une gouvernance et de standards de coûts, de qualité et de réactivité communs, d'une nouvelle stratégie de sourcing alignée avec son schéma directeur industriel ou encore d'une segmentation en trois pôles – make-to-stock, make-to-order, engineer-to-order – pour améliorer la productivité et la réactivité. Cerise sur le gâteau, le nombre de réunions, « pléthorique », a été divisé par deux pour « améliorer l'efficacité décisionnelle ». De quoi convaincre même les plus récalcitrants. ■

Ce n'est pas que de la logistique

Ne parlez pas de logistique aux professionnels de la supply chain ou vous risquez de les faire bondir. « La confusion entre les deux termes est toujours très prégnante en France, mais il ne s'agit pas du tout de la même chose, assure Caroline Mondon (Fapics). La logistique est un centre de coûts qui ne concerne que les flux physiques, alors que le supply chain management est orienté vers la création de valeur et comprend les flux physiques, les flux financiers, les flux d'informations et les flux de retour. »

+ BioMérieux affine son modèle d'organisation



L'entreprise BioMérieux doit gérer plus de 10.000 références articles, dans 160 pays, avec 42 filiales et 18 sites de production. Photo BioMérieux

En trois ans, le spécialiste mondial du diagnostic in vitro a revu de fond en comble le fonctionnement de sa supply chain pour mieux répondre aux besoins de ses intermédiaires et clients. Tour d'horizon avec son VP supply chain global, Grégory Debuchy.

La supply chain de BioMérieux est un modèle de complexité. Spécialisée dans le diagnostic in vitro, l'entreprise lyonnaise a trois cœurs de métier : la microbiologie, les immunossais et la biologie moléculaire. Pour chacun d'entre eux, elle vend à ses clients – cliniques ou industriels – des systèmes automatisés, accompagnés de réactifs et des pièces détachées qui leur sont associés. En tout, elle doit gérer plus de 10.000 références articles, dont certains se conservent à température ambiante quand d'autres doivent être réfrigérés ou congelés. « Notre mission de santé publique ne nous accorde aucun droit à l'erreur et soumet les équipes à un niveau d'exigence élevé », assure son VP supply chain global, Grégory Debuchy.

A la suite d'une enquête menée auprès de ses clients en 2014, où la société est ressortie en mauvaise position par rapport à ses concurrents, BioMérieux s'est rendu compte que, en la matière, des améliorations étaient possibles.

voire souhaitées et souhaitables. « Alors que les réseaux se complexifient, que les réglementations deviennent plus exigeantes et que la société s'est agrandie avec des acquisitions successives, notre organisation ne suffisait plus », se souvient Grégory Debuchy. L'entreprise a alors décidé de lancer le plan « SCREEN » – pour « Supply Chain Re-Engineering » – afin de redéfinir complètement son fonctionnement.

Conversion au flux « end-to-end »

Présent dans plus de 160 pays, avec ses 42 filiales et ses 18 sites de production, BioMérieux a affiné son modèle d'organisation pour le rendre plus efficace. Il a créé trois pôles supply chain qui correspondent à ses trois régions commerciales et s'est organisé, au niveau du siège, autour de trois métiers supply chain chargés de faire le lien dans l'ensemble du groupe. « Cela répondait à deux besoins : une meilleure planification en central et une plus grande proximité avec les clients en local », détaille son VP supply chain global.

A l'aide d'un questionnaire soumis à 600 clients, il a cherché à définir son offre supply chain fondée sur une nouvelle segmentation en fonction de leurs attentes et des caractéristiques des produits proposés. « Pour certaines gammes, nos clients n'attendaient pas forcément une livraison très rapide quand, sur d'autres, un service express était essentiel », précise Grégory Debuchy. En complément, au-delà de la nécessaire révision de son réseau de distribution, transports comme bâtiments de stockage, le spécialiste du diagnostic in vitro s'est converti au flux « end-to-end » qui, de l'usine au client final, lui permet de mieux piloter ses stocks. « Dans une entreprise comme BioMérieux, où le niveau de connaissance est très élevé, cette transformation de fond était délicate », constate le VP supply chain global.

« Avec le soutien constant de notre direction générale, nous avons dû convaincre par la preuve, grâce à un pilote conduit sur une gamme de produits donnée. Il nous a permis d'asseoir les bases d'un plan de "change management" plus global que nous avons mis en place par la suite. » Et ce lot d'efforts s'est révélé payant. En trois ans, BioMérieux a amélioré le taux de satisfaction de ses clients de 25 points pour atteindre un taux de service à la ligne de commande de 96 %, a réduit ses

coûts de fonctionnement de 0,5 % et écrasé son taux de rebut de 20 points. « Lors de la nouvelle enquête que nous avons menée auprès de 3.500 clients à la suite de ce projet de transformation, nous avons été notés parmi les meilleures entreprises de notre secteur », se réjouit Grégory Debuchy.

Le VP supply chain global ne compte pas s'endormir sur ses lauriers. Il vient de proposer à son comité de direction d'enclencher une seconde étape, le plan « SCORE », pour, dit-il, « faire de la supply chain un élément différenciant pour BioMérieux ». L'objectif est triple : améliorer sa robustesse, proposer des services particuliers (packaging, etc.) à chacun de ses clients et travailler sur la logistique connectée pour, à terme, pouvoir mieux anticiper les commandes, entreposer les stocks au bon endroit et lancer des procédures de réapprovisionnement plus en amont. — V. B.

À NOTER BioMérieux vient tout juste de lancer, dans son usine de Florence, un pilote de planification des flux ou de DDMRP (« Demand Driven Material Requirement Planning »).

240
milliards
de dollars

**LES ÉCONOMIES
POUR LES
ENTREPRISES
UTILISANT
L'ÉCONOMIE
CIRCULAIRE**

e echo.st/m61066



La mise en relation des expéditeurs et des transporteurs permet d'optimiser l'espace dans les camions. Photo Shutterstock

⊕ Les pratiques collaboratives gagnent aussi la supply chain

L'économie du partage commence à intéresser les acteurs de la supply chain, pour ses solutions efficaces et écologiques.

Eléonore de Marnhac
@eleonoredmc

Devenir un jour le Airbnb de l'entreposage, le Drivy des transporteurs ou l'Uber de la livraison : telles sont les ambitions des nombreuses start-up logistiques qui introduisent l'économie collaborative dans la supply chain. Au nombre de 100 en 2010, les jeunes pousses de la logistique sont passées à 1.600 en 2017. Et cherchent à bouleverser ce marché de 300 milliards d'euros en Europe.

Du transport en camion à la logistique du dernier kilomètre en passant par le stockage, l'économie collaborative tente de s'immiscer partout. « On estime que 20 à 40 % de camions roulent à vide », signale Maxime Legardez, fondateur d'Everoad, ex-Comvargo. Sa start-up propose de mettre en relation des expéditeurs et des transporteurs afin d'optimiser l'espace dans les camions. En matière de stockage aussi, la sous-utilisation est de mise. Le taux de sous-occupation des entrepôts français atteindrait 10 à 40 %. Stockbooking associe ainsi les

entreprises qui, comme Triumph International, ont un besoin d'entreposage et celles, à l'instar de FM Logistic, qui disposent d'espaces libres. Quant à « la livraison entre particuliers, elle permet de fluidifier le dernier kilomètre, en général le plus difficile à gérer », explique Valentina Carbone, professeur de supply chain à ESCP Europe. Le logisticien DHL France fait ainsi appel, depuis juillet 2017, à l'entreprise de livraison You2You qui met en relation des livreurs autoentrepreneurs avec les entreprises. « Cela nous a permis de répondre à l'essor des livraisons à domicile face au e-commerce », apprécie Michel Akavi PDG de DHL Express France.

Un triple avantage

Opter pour de telles démarches collaboratives présente un triple avantage. « L'utilisation de Stockbooking a simplifié les démarches administratives pour un besoin de stockage ponctuel. Nulle nécessité d'un contrat longue durée », apprécie Gabriel Arhanchiague, directeur logistique Europe de Triumph International. Les solutions collaboratives offrent aussi un bénéfice économique. Les livreurs autoentrepreneurs coûtent moins cher après 19 heures : louer son entrepôt permet d'amortir les coûts et remplir ses camions au maximum limite les frais d'essence. Enfin, c'est une option écologique puisque, selon l'OCDE, la mutualisation pourrait diminuer de 30 % les émissions de gaz à effet de serre dues au transport de marchandises.

Si ces solutions répondent à de vrais besoins, les pratiques collaboratives dans la supply chain n'en sont qu'à leurs balbutiements. « L'économie du partage s'adapte parfaitement aux marchés B to C, mais les secteurs B to B, et en particulier la logistique, sont plus difficiles d'accès », souligne Maxime Legardez. Dans la supply chain, les process sont réglementés et portent sur de gros volumes. Cette activité très fragmentée compte beaucoup d'intermédiaires qui « travaillent en silo », selon les mots de Pierre Khoury, CEO de Shippeo. Et Nikolina Apostolova, fondatrice de Stockbooking, rappelle enfin la culture du secret propre à la logistique : « Il est très difficile d'obtenir toutes les informations nécessaires, les flux restent très fermés. » ■

+ Une activité en quête de talents

Avec un nombre de certifiés en supply chain management beaucoup moins élevé que dans les pays anglo-saxons, les entreprises françaises peinent à recruter.

Parce qu'ils sont nouveaux sur le marché, les métiers de la supply chain trouvent difficilement candidats à leur pied. « Nous remarquons toutefois un attrait plus fort des jeunes générations car ces métiers permettent d'avoir une vision d'ensemble de l'entreprise et de toucher du doigt son business model, nuance Georges de Gaulmyn, VP supply chain & transformation d'Essilor. Avec le développement de la supply chain digitale, les compétences requises évoluent. Il devient crucial de trouver les personnes capables de manipuler des concepts sophistiqués et un grand nombre de données, avec un art du compromis entre business et production. »

Formation initiale ou continue ?

Selon Fapics, l'association française de supply chain management, la France compte près de dix fois moins de certifiés que les Pays-Bas et les pays anglo-saxons, voire quarante fois moins que certains pays d'Asie. « Nous avons besoin de formations continues certifiantes à l'international, notamment à bac +3, pour que nos entreprises, PME et ETI, mettent en place de nouvelles méthodologies innovantes afin d'accroître leur



Shutterstock

compétitivité à l'export », souligne sa directrice générale, Caroline Mondon. Face à la rareté des formations initiales qui débouchent souvent sur des diplômes d'école ou des masters universitaires à bac +5, les entreprises optent en majorité pour la formation de leurs salariés les plus expérimentés. Lors de la mise en place du processus DDMRP (Demand Driven Material Requirement Planning), la société Sames Kremlin a formé quelque 110 personnes (informaticiens, RRH, acheteurs, producteurs) sur 800 salariés. Dans cette veine, deux « serious games » plébiscités par Fapics permettent aux salariés de vivre l'expérience des autres fonctions de l'entreprise pour mieux comprendre comment collaborer. Chaque joueur doit y sauver une société fictive grâce aux décisions de son équipe. Chacun s'improvise aux commandes des directions des ventes, achats, finance et supply chain pour piloter les flux financiers et coordonner les opérations. De l'aveu de certains testeurs, la prise de conscience de la dimension stratégique de la supply chain est alors immédiate. — V. B.