

Thomson TPS (Thomson Premises Systems) a remporté voici quelques semaines « l'European Supply Chain Excellence Awards », un trophée décerné par Supply Chain Standard en collaboration avec le cabinet conseil PRTM. François Gauthier, Vice-Président TPS Operations WW et Thierry Lescuyer-Chavasse, Directeur TPS Logistique WW, ont accepté de revenir sur cette victoire. Ils commentent ici les éléments qui ont été déterminants dans l'attribution de ce prix.

Thomson TPS

Les raisons d'une victoire

Supply Chain Magazine - François Gauthier avant d'entrer dans le détail de votre projet, pouvez-vous nous expliquer brièvement dans quelles circonstances Thomson TPS a décidé de concourir à l'« European Supply Chain Excellence Awards » ?

François Gauthier - Les deux raisons principales qui nous ont décidés à participer aux « European Supply Chain Excellence Awards » sont les suivantes. En premier lieu, après plusieurs années d'efforts pour améliorer l'ensemble de notre Supply Chain, il nous semblait intéressant de nous comparer aux autres entreprises du même secteur, pour évaluer objectivement notre niveau

BT Hub, lapasserelle de British Telecommunications PLC.



de performance. D'autre part, la possibilité d'une récompense représentait pour nous une motivation supplémentaire, dans la mesure où elle permettrait de montrer à nos clients l'efficacité des actions mises en place pour mieux les servir. A commencer par la planification collaborative.

SCMag - Que mettez-vous précisément dans cette terminologie ?

F.G. - En fait, pour bien comprendre notre projet, il faut savoir que son périmètre concerne 4 divisions regroupées depuis plus d'un an et représentant plus de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Ces divisions incluent un nombre important de différents modèles et familles de produits, pour une grande variété de clients qu'ils soient professionnels ou de la grande distribution. J'ajoute que les schémas sur lesquels nous avons travaillé englobent la totalité des process depuis les sites de production en Asie, jusqu'à la distribution customisée par pays.

Dans ce contexte, la planification collaborative consiste à réunir régulièrement les grands donneurs d'ordres du B2B ou du Retail afin d'intégrer au niveau Worldwide, leurs besoins, leurs prévisions et leurs promotions. Tout ceci nécessite naturellement des systèmes d'information puissants et fédérateurs et implique également de grandes compétences humaines pour dépasser le traditionnel rapport commercial acheteur-vendeur. Car désormais, ce sont bien des Managers de la Supply Chain qui échangent de manière constructive pour améliorer leurs organisations respectives.



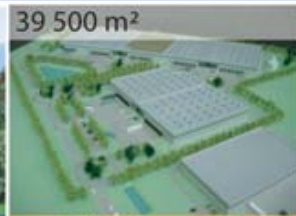
De gauche à droite :

François Gauthier, Vice-Président TPS Operations WW
Thierry Lescuyer-Chavasse, Directeur TPS Logistique WW

France
Ile de France
Nord Pas de Calais
Seine-Maritime
PACA
Aquitaine
Pays-Bas
Belgique



**Les Plates-Formes logistiques
au coeur de vos marchés**



Houplines - 59

Le Havre - 76

Ethainus - 76

Châtres - 77

St Fageau Pont Thierry - 95

SCMag - Cela implique un sens aigu de l'organisation, mais également une grande confiance entre les différents partenaires. Les barrières culturelles ne sont-elles pas plus difficiles à franchir que les obstacles purement techniques ou technologiques ?

F.G. - Certes l'établissement d'un rapport de confiance est primordial. Pour autant, l'idée n'est pas d'avoir accès à des données confidentielles, mais plutôt d'établir un dialogue permanent pour mieux faire comprendre à nos clients nos choix d'organisation et nos contraintes. Souvent, à partir d'une information plus complète et plus transparente, on observe une meilleure prise en compte et un plus grand respect de nos impératifs ; et même si le client ne s'engage pas sur des prévisions fermes, on obtient tout de même de sa part une plus grande visibilité sur ses perspectives commerciales. De la même manière, nous essayons avec lui de déterminer ses priorités pour éviter que « tout soit important » et faire que des difficultés passagères (d'approvisionnement par exemple) ne deviennent de véritables problèmes.

Thierry Lescuyer - J'ajouterais que, chaque semaine, nous revoyons avec des personnes dédiées un planning roulant qui permet de confronter l'avance des ventes par rapport à des prévisions ou à des estimations. De son côté, Thomson peut ainsi confirmer semaine par semaine ses engagements de livraison. C'est une organisation globale qui a demandé beaucoup de travail. Avant ce changement, chaque division utilisait ses propres process. Il a donc fallu mettre en place un S&OP mensuel commun à l'ensemble des divisions concernées.

SCMag : Quels types de bénéfices résultent d'une telle organisation et comment sont-ils quantifiés ?

F.G. - Nous effectuons des sondages annuels pour mesurer le niveau de satisfaction de nos clients. Or, nous constatons que le premier bénéfice est justement l'augmentation de ce niveau de satisfaction. Nous voyons aussi dans nos KPI une augmentation de nos ventes et une nette réduction des coûts (en particulier de transport). En effet, une meilleure planification des besoins réduit la notion d'urgence et limite le recours à l'aérien. Je dois dire que nous avons également beaucoup travaillé avec PRTM sur le modèle SCOR afin d'estimer cette notion de coûts dans la Supply Chain. Le modèle qui nous a été proposé nous a permis de les évaluer et d'agir pour les réduire. Par ailleurs, nous avons étudié avec PRTM différents scénarios comme la « quantité minimale par commande » ou encore la différenciation retardée par type de client, ce qui a donné d'excellents résultats.



SCMag - Quels sont selon vous les critères qui ont été retenus par le jury pour vous attribuer l'Award ?

F.G. - Je pense que le jury a tout d'abord été sensible au fait que la Supply Chain est un élément hautement stratégique chez Thomson. Ensuite, il a également noté que nos KPI ne sont pas de simples outils de Reporting, mais bien des outils de pilotage qui conditionnent la réactivité et l'efficacité de notre Supply Chain. Enfin, la mise en place du Collaborative Planning a bien été perçue comme la concrétisation du concept de Supply Chain qui vise à intégrer les fournisseurs et les clients dans un processus global visant à satisfaire au mieux et au meilleur coût le client final. C'est l'ensemble de ces éléments qui ont été pris en compte et nous ont permis de recevoir cette distinction.

Propos recueillis par
Jean-Philippe Guillaume

Une transformation en profondeur



Didier Givert, Consultant chez PRTM Management Consultants, considère que les axes d'amélioration doivent pouvoir s'appuyer sur une stratégie clairement définie par l'entreprise : « Nous sommes intervenus à la demande de Thomson TPS pour évaluer la performance de sa Supply Chain

ainsi que ses pratiques. Sur la base de la stratégie de l'entreprise, nous avons déterminé en collaboration avec ses équipes des processus cibles. L'objectif était d'améliorer le taux de service, de réduire les coûts de la Supply Chain à des niveaux acceptables, puis de définir et de déployer les bonnes pratiques. Il est évident qu'un tel chantier entraîne de véritables transformations à tous les niveaux de l'entreprise et vise à établir de nouveaux rapports entre les acteurs internes et externes ».