

Le conseil en SCM étend son champ d'action



©DR

52

La prise en compte de l'environnement, l'évolution des technologies, l'impact de la hausse du pétrole sur le coût du transport, la mondialisation des flux, l'instabilité des réseaux... Réunis le 18 mars à l'occasion d'une Table Ronde organisée par *Supply Chain Magazine*, une quinzaine de consultants ont dressé un tableau des tendances lourdes qu'ils observent. Ils ont expliqué comment ils accompagnent les entreprises pour les aider à s'adapter à ces mutations profondes. Un débat passionnant qui a mis en évidence l'étendue des missions, mais aussi la montée en puissance des cabinets petits et moyens.

En ce 18 mars de l'an de grâce 2008, tous les consultants réunis à l'invitation de *Supply Chain Magazine* sont d'accord sur un point : l'avenir est incertain et les entreprises doivent se préparer aux changements. Pour Thierry Courtiol, de Newton Vaureal Consulting, ces changements sont intimement liés à

la mondialisation des échanges et à l'augmentation des aléas : « *La logistique ne se passe jamais comme on l'avait prévu ! On conçoit aujourd'hui des Supply Chain mondiales qui sont par nature, extrêmement fragiles car soumises à une multiplicité d'acteurs et à toutes sortes de risques : un fournisseur chinois qui plante un approvisionnement, un client qui*

change sa commande au dernier moment, une grève de transporteurs, des containers en souffrance dans un port, etc. ». Dans ce contexte international et incertain, les entreprises doivent faire preuve de réactivité, et même de créativité. Dans certains cas, l'innovation et les nouvelles technologies peuvent apporter une meilleure visibilité sur le futur.



SeD

Fashion

LA LOGISTIQUE DU TEXTILE



Gérer
vos flux physiques



Mettre en œuvre
les technologies adaptées



Accompagner
votre stratégie de distribution



Maîtriser et variabiliser
vos coûts logistiques



Recentrer
vos investissements



Immeuble "Le Grand Roissy"
ZA du Gué - 35, rue de Guivry - 77990 Le Mesnil Amelot
Tél.: +33 (0)1 60 54 55 08 - Fax : +33 (0)1 60 54 55 35

www.sedlogistique.fr

Contact : Nathalie Podvorny - nathalie.podvorny@sedlogistique.fr

Plusieurs consultants y croient. Ainsi Pierre Fournet de Möbius confie que son cabinet participe à un programme de recherche européen autour des prévisions qui concerne plus particulièrement les produits en début et fin de vie : « *L'objectif de ce programme est de lancer un add-on aux APS du marché à l'horizon 2009. Un autre axe de réflexion actuel est la planification multi échelons pour réduire les stocks sur l'ensemble d'une Supply Chain* ». Enfin, toujours au chapitre des solutions innovantes, Alain Martin du cabinet Headlink indique que sa société a mis au point plusieurs offres en réponse aux évolutions de la Supply Chain. Ces offres touchent à la gestion de la variabilité de la demande pour faire face à l'incertitude des prévisions, mais aussi à l'application des techniques financières pour le pilotage des actifs ou encore aux techniques de diagnostic et de mise en place d'une « Supply Chain durable », un thème d'actualité.

Des missions opérationnelles et stratégiques

Chaque cabinet possède un savoir-faire et des spécificités qui lui sont propres. Certains interviennent davantage sur des missions stratégiques, d'autres sur les aspects opérationnels. D'autres encore s'inscrivent dans une démarche globale d'accompagnement des clients industriel et distributeur dans leur transformation. Yvon Salamon d'Argon Consulting explique que sa société intervient dans un premier temps pour réaliser un audit et analyser les gisements de valeurs. Ensuite, les consultants travaillent à l'élaboration d'une road map pour déterminer le plan d'actions à engager. Des outils de simulation développés en interne permettant ensuite de mieux appréhender les points d'amélioration des process et des performances et les objectifs à atteindre en termes de réduction de coûts. A l'inverse, François Rochet du cabinet Agenoria se définit lui-même comme un spécialiste du terrain. Il a ces dernières

Présentation des participants

LAURENT PENARD (Citwell) :

« Notre société se développe depuis bientôt 4 ans. Nous sommes 4 associés et bientôt une quinzaine de consultants. Nous prévoyons 2 M€ de CA pour 2008. Nous avons une spécialisation qui est la Supply Chain. En même temps, notre vocation est d'aller vers les clients en cherchant à résoudre leurs problèmes. Notre intervention peut commencer par une réflexion Supply Chain, mais peut aller au-delà sur des aspects technologiques, RH ou systèmes d'information. »

JEROME COURGEON (PEA Consulting)

« PEA, c'est 60 collaborateurs dont 30 dans le pôle « performance des opérations » que je dirige et qui regroupe Supply Chain, Performance Industrielle et PLM. Ce pôle représente 6 M€ de CA. Sa particularité est d'être filiale du groupe industriel Areva. »

THIERRY COURTIOL (Newton Vaureal Consulting)

« Newton Vaureal Consulting est spécialisé dans le domaine du Supply Chain Management et la gestion des opérations, qui englobe la maintenance et la gestion industrielle. Nous réalisons un CA de 3,8 M€ pour 25 personnes qui travaillent soit dans le consulting, soit dans l'ingénierie d'entrepôt, soit dans les études et le benchmarking (Log-profile) ». »

JEAN-FRANCOIS MICHEL (Freelog)

« Freelog est une société d'une quinzaine de personnes qui s'articule autour de deux activités : chaîne logistique et développement des produits. Nous réalisons 2 M€ de CA. Notre particularité est d'être d'anciens opérationnels venus au consulting. Ce qui nous permet de prendre des missions qui comportent une dimension stratégique, mais également des aspects très concrets ». »

JEAN-MARIE PAUMELLE (Métis Consulting)

« Métis Consulting est un cabinet qui connaît une forte progression. Voici deux ans, il employait 8 personnes et réalisait 1,5 M€ de CA. Aujourd'hui, nous sommes 25 consultants pour 3,5 M€ de CA. Nous sommes spécialisés en Supply Chain. Les 2/3 de nos consultants ont au moins 15 ans d'expérience. Nous traitons beaucoup de sujets en relation avec la qualité de service et ses conséquences au niveau de la Supply Chain ». »



Présentation des participants



PIERRE FOURNET (Möbius)

« Möbius est un cabinet d'origine belge qui emploie 130 personnes. Son taux de croissance est de 30 % par an. Nous sommes présents dans 2 domaines : le Supply Chain Management et le BPM. Möbius est une Spin Off de l'université de Gand. Cette origine universitaire apparaît dans nos pratiques. Notre slogan est « conseil ciblé, bénéfices mesurables » et notre méthode consiste à utiliser beaucoup d'outils de simulation et d'approche quantitative pour valoriser nos conseils. Dans le même esprit, nous participons à des programmes de recherche européens comme le programme ECLIPS sur les nouvelles techniques de la Supply Chain ».



ERIC SALVIAC (Ernst & Young)

« E & Y, c'est 130.000 personnes et si le cabinet est plus connu pour les activités d'audit, nous réalisons 10 Md\$ dans le conseil multidisciplinaire, i.e. le légal, le BPR, l'optimisation des taxes, et toutes les activités autour de la finance. Concernant la Supply Chain, nous avons de grandes ambitions parce que nous avons beaucoup de demandes de nos grands clients. En consulting en France, nous représentons 90 M€ de CA dont 10 à 12 M€ en Supply Chain ».



ALAIN MARTIN (Headlink)

« Headlink réalise 16 M€ avec 70 personnes. Les consultants ont majoritairement le profil « Senior ». Nous intervenons sur toute la chaîne des opérations : développement, Supply Chain et services après la vie du produit. Le cabinet possède une culture d'incubation d'idées nouvelles, avec une volonté de les mettre en pratique concrètement sur le terrain ».



SERGE WEIBEL (Bearing Point)

« Bearing Point est un mastodonte de 18.000 consultants au niveau mondial dont 900 en France. La Supply Chain représente une centaine de personnes. La moitié d'entre elles viennent de l'opérationnel : les achats, les opérations logistiques, le Lean Manufacturing... Nous couvrons la majorité des secteurs, et plus particulièrement en ce moment, les biens de grande consommation, la distribution, le bricolage, le luxe et les secteurs industriels plus traditionnels ».

années réalisé de nombreuses missions dans les ateliers et les entrepôts. Plus récemment, cette expertise opérationnelle s'est portée sur de nouveaux segments de marché comme la logistique du e-commerce, le multi canal ou encore la flexibilité.

Une implication plus forte des directions générales

Mais qu'elles soient opérationnelles ou stratégiques, les missions Supply Chain réalisées par les consultants impliquent de plus en plus les directions générales. Ce constat est partagé par une large majorité de participants, dont Didier Givert de PRTM, qui note que la Supply Chain est devenue l'un des sujets préférés du board des entreprises : « Ils ont pris conscience qu'il s'agissait d'une chose très important dont découle un certain nombre de décisions stratégiques. La plupart de nos clients travaillent avec des fournisseurs dispersés un peu partout en Europe et dans le monde. De plus, les organisations évoluent constamment, notamment à travers les fusions et les acquisitions. Bref, les Supply Chains sont devenues extrêmement instables, ce qui impose une réflexion et des remises en cause permanentes ». Eric Salviac de Ernst & Young partage cette opinion et observe un intérêt croissant des directions générales pour la Supply Chain, un concept qui doit prendre en compte les flux financiers, mais aussi l'ensemble des acteurs d'un même process : « Cela signifie intégrer les sous-traitants de rang 1, 2 ou 3 dans une chaîne de refinancement pour éviter de les voir disparaître. On constate trop souvent dans des industries comme l'automobile ou l'aéronautique que les marges réalisées à un endroit détruisent de la valeur et du cash-flow à un autre. Ce qui oblige certains acteurs de la filière à déposer le bilan. Or, ce n'est pas le but du jeu. C'est pourquoi Ernst & Young travaille sur des sujets comme le partage du stock ou

la réalisation d'inventaires pour valoriser les immobilisations ».

De nouveaux champs d'intervention

Jérôme Courgeon de PEA Consulting constate de son côté des bras de fer entre industriels et sous-traitants. Des tensions qui peuvent nuire aux performances globales de la Supply Chain. C'est pourquoi le cabinet est parfois appelé en pompier : « *Nous intervenons de plus en plus sur des missions d'arbitrage de conflits entre les acteurs d'une même Supply Chain. Des prestataires se plaignent d'être asphyxiés par leurs donneurs d'ordre. A l'inverse, de grands groupes de transport profitent de leur position de force pour imposer leur loi. Dans certains cas, nous sommes appelés en urgence pour arbitrer le litige* ». Au-delà de ces rapports de force, le conseil étend son domaine d'influence

à de nouveaux territoires et de nouveaux secteurs d'activités. A titre d'exemple Jérôme Courgeon note que le domaine hospitalier s'ouvre davantage à la logistique. « *Il en va de même pour le secteur public ou encore la défense. Aujourd'hui, les armées sont confrontées à d'énormes réductions budgétaires et à des problèmes de logistique ou de localisation de stocks* ». Jean-François Michel de Freelog fait remarquer que dans un même temps, certaines entreprises redécouvrent les fondamentaux dans une optique d'amélioration continue. Il n'est pas rare non plus d'observer l'intégration à la Supply Chain de notions appartenant à d'autres univers, comme le Lean Manufacturing ou la gestion du changement. Jean-Luc Fonteneau de Diagma observe le même phénomène, tout en indiquant que son cabinet intervient sur des missions très classiques comme la remise à plat de réseaux de

distribution et la localisation d'entrepôts. Jean-Marie Paumelle de Métis complète cet échange en indiquant que le champ d'action de son cabinet s'étend désormais à l'Europe de l'Est et la Russie : « *Et nous y réalisons des missions qui nous rappellent étrangement ce que nous faisons en Europe de l'Ouest il y a une quinzaine d'années : problématique d'intégration en propre de la distribution, recherche de prestataires logistiques, etc.* ». Jean-Marie Paumelle ajoute qu'un autre volet de ses activités concerne le développement durable avec des dossiers de gestion de recyclage d'emballages ou de déchets ou encore de recherche de transport alternatif à la route.

Un outil de conquête

Un large consensus se dégage autour de cette série d'observations qui traduit une grande vitalité du conseil en Supply Chain. A cet égard, Serge

Présentation des participants



YVAN SALAMON (Argon Consulting)

« Argon Consulting est un cabinet en organisation qui fait 12 M€ de CA pour un peu moins de 70 consultants. Nous sommes présents sur la chaîne de valeur. Notre vocation est d'aider nos clients à améliorer leur performance opérationnelle. Nous travaillons à la fois sur des problématiques achats, Manufacturing, Supply Chain et distribution. Nous couvrons des domaines stratégiques de type plan industriel, stratégie achat, politique Make or Buy, des problématiques organisationnelles et opérationnelles : plan de réduction de coût ou plan de diminution des stocks, par exemple ».



FRANCOIS ROCHET (Agenoria)

« Agenoria intervient surtout sur la partie exécution logistique et nous avons une grosse compétence dans le secteur BtoC. Nous travaillons principalement dans l'univers de l'entrepôt avec des choix organisationnels, d'implantation et de systèmes d'information. Nous sommes capables d'accompagner un client de A à Z depuis la conception du projet jusqu'à sa réalisation. Nous sommes 15 personnes et réalisons entre 1,5 et 2 M€ de CA avec une croissance cette année de 40 à 50 % ».



DIDIER GIVERT (PRTM)

« PRTM, c'est 30 personnes en France et 700 dans le monde. Le cabinet français fait partie du réseau mondial PRTM. Notre CA pour 2008 est d'environ 18 M€. PRTM considère que la Supply Chain fait partie de la stratégie des opérations globales. Donc intégration dans toute la chaîne de la valeur. PRTM est un des cofondateurs du modèle SCOR. Nous avons également une activité de Benchmarking à travers notre filiale PMG, qui nous permet d'être très quantitatif et très opérationnel rapidement. Nous ne sommes pas un intégrateur de logiciel mais nous travaillons avec tous les grands éditeurs pour le développement de leurs solutions ».



JEAN-LUC FONTENEAU (Diagma)

« Diagma, c'est 45 personnes et 5 M€ de CA. Le cabinet a été créé en 1973 avec une activité dans le domaine des logiciels d'optimisation avant de passer au conseil. Aujourd'hui, nous couvrons l'ensemble des secteurs industriels et la distribution. Nous sommes spécialisés en Supply Chain. Nous réalisons beaucoup d'études et un peu moins de gestion des opérations ».

Weibel de Bearing Point précise que si l'action des consultants dans ce domaine a longtemps été perçue par les dirigeants de grands groupes comme un moyen de réduire les coûts, la tendance est plutôt de considérer le pilotage de la Supply Chain comme un outil de conquête : « Ces gros clients s'inscrivent dans une stratégie de croissance. Cela signifie développement de nouveaux marchés et de nouvelles cibles. Et là, nous sommes amenés à les aider à trouver des partenaires et à mettre en place des organisations mondiales. Ce qui implique une étude d'implantation des stocks, mais également une réflexion autour du service client différencié par pays par rapport aux contraintes locales. Cela veut dire enfin, faire face aux aléas de la demande et trouver le bon équilibre entre les opérations industrielles et l'activité commerciale ». Thierry Courtiol approuve très largement cette vision qui lui semble désormais partagée par le plus grand nombre : « Nous ne sommes plus dans une phase d'évangélisation. La logistique est créatrice de valeur et doit être considérée comme un facteur de différenciation concurrentielle. Une fois que l'on a compris ça, on pourrait croire qu'il suffit ensuite de différencier les services logistiques par segments. Tous les clients n'ont pas les mêmes besoins en termes de ponctualité, de délais, de flexibilité, de Reverse Logistics, etc. Mais ce n'est pas si simple : mon avis est que le cœur de la performance logistique est la massification. La logistique est un lieu d'économie d'échelle. On est bon quand on remplit bien les camions et les entrepôts. Et là on voit qu'il y a une contradiction naturelle et congénitale entre le Supply Chain Management qui cherche à différencier et la logistique qui cherche à massifier. C'est cette contradiction que notre cabinet cherche à résoudre dans les entreprises. Et ce n'est pas facile ! Il faut avoir une vision extrêmement rigoureuse des flux et sortir de nos

valises des outils d'analyse quantitative très précis pour clarifier les termes du débat et de l'optimisation ».

Le frein des ERP

Laurent Pénard de Citwell se refuse à entrer dans un débat sémantique et considère qu'il n'y a pas de contradiction entre les enjeux de la Supply Chain et de la logistique. En revanche, il retient que les problèmes ne sont pas toujours bien étiquetés par les chefs d'entreprises et que le consultant se trouve parfois confronté à des résistances internes : « *Nous sommes souvent interrogés par des entreprises qui ne savent pas forcément*



ment que leurs problèmes relèvent de la Supply Chain mais expriment des difficultés autour des produits ou de la satisfaction client. L'un des principaux obstacles que nous rencontrons, ce sont les DSI qui ne voient que par leurs ERP ». Pour autant, les DSI sont-ils seuls responsables ?

« *Personnellement, je pense que certains consultants ont également succombé aux sirènes de gros éditeurs d'ERP et qu'ils en payent encore les conséquences* », rétorque François Rochet, qui estime qu'un recadrage s'impose : « *Les consultants doivent pouvoir tenir un discours anticonformiste et clair sur la question des outils informatiques* ».

« Les consultants doivent pouvoir tenir un discours anticonformiste et clair sur la question des outils informatiques ».

La Supply Chain durable, un sujet brûlant...

La nature des missions des consultants est souvent corrélée à un contexte particulier. La protection de l'environnement est l'une des préoccupations actuelles des entreprises et constitue



©DR

un nouveau marché pour les cabinets. « *La Supply Chain durable et la logistique urbaine sont des réponses aux nombreuses questions que se posent les entreprises* », indique Alain Martin. « *C'est en effet ce qui ressort de l'étude que nous avons réalisée avec l'ESCP-EAP et Supply Chain Magazine, confirme Serge Weibel, qui souligne que certaines entreprises ont délocalisé sauvagement leurs sites vers la Chine et s'interrogent à présent sur la pertinence de les relocaliser dans des régions plus proches, pour réduire les coûts de transport et les émissions de CO₂* ». Yvan Salamon observe également l'émergence d'un marché, en particulier chez les entreprises porteuses d'un message écologique. Cela conduit à s'interroger sur l'ensemble de la chaîne pour identifier les différents scénarios de réduction de l'empreinte carbone. Pour Didier Givert, le calcul de l'empreinte carbone ne va pas générer d'intervention de consultants : « *C'est un phénomène de mode qui n'aura pas d'impact majeur sur les activités de conseil. En revanche, une vision intégrée globale, qui touche les activités d'ingénierie, de sous-traitance et de réalisation, est beaucoup plus difficile à appréhender parce que les entreprises n'en ont pas l'habitude* ». Pierre Fournet, représentant l'Aslog, confirme la montée en puissance du développement durable dans les entreprises et informe l'assemblée que ce sujet sera le thème

du prochain congrès de l'association. L'élargissement du domaine d'intervention, l'arrivée à la logistique de nouveaux secteurs (hospitalier, e-commerce...), la prise en compte du développement durable, les besoins exprimés par des pays émergents... sont autant d'éléments qui boostent le conseil. Les cabinets en Supply Chain ne s'en plaignent pas, mais leurs croissances, souvent fortes, les confrontent à une autre difficulté : recruter des collaborateurs solides et compétents.

Des difficultés de recrutement

Selon Thierry Courtiol, les clients voudraient disposer de consultants multi-compétences connaissant parfaitement tous les domaines industriels : « *Il est clair que ce type de profil est pratiquement impossible à trouver. En fait, l'important est d'attirer des profils très complémentaires* ». Certes, mais où les trouver ? François Rochet estime que les cabinets ont souvent trop tendance à chercher chez leurs concurrents : « *Il y a un vivier parmi les gens qui font de la logistique opérationnelle* », rappelle-t-il. Serge Weibel admet lui aussi que Bearing Point évolue sur un marché tendu en ressources : « *Nous avons des difficultés à trouver des Seniors Consultants. Ils sont rares sur le marché. L'important pour nous est d'avoir le bon mix, à savoir 50 % de purs consultants et 50 % de collaborateurs issus des opérations. Mais la*

greffe ne prend pas toujours. J'ajoute que la montée en compétences des collaborateurs passe également par la formation ». Jean-Luc Fonteneau, qui se définit comme « *une greffe qui a bien pris* », reconnaît que le passage entre le monde des opérations et celui du conseil n'est pas toujours évident. Néanmoins, son cabinet développe depuis longtemps la formation et a créé depuis peu une structure (Human Resources) dédiée à la recherche de candidats pour le compte de ses clients. Une activité qui lui donne la possibilité, au hasard des entretiens, de détecter les bons profils susceptibles d'intégrer Diagma. Tous les cabinets présents sont unanimes à reconnaître les difficultés de recrutement pour faire face à des croissances rapides. Un problème qui, du reste, n'est pas purement français : Möbius connaît les mêmes tensions dans les autres pays où il est implanté.

Yvan Salamon apporte un éclairage plus optimiste : « *Il me semble que nous avons la chance de pouvoir proposer des perspectives intéressantes en termes de variétés de missions, de coaching des collaborateurs... Tous les consultants autour de cette table sont des managers qui ont créé leurs structures ou sont associés au capital de leurs entreprises. Ce côté dynamique et entrepreneurial à de quoi séduire. Par ailleurs, nous avons la chance de pouvoir accompagner nos clients dans le monde entier, ce qui n'est pas non plus sans intérêt. Enfin, nous sommes dans des structures à taille humaine, capables de suivre un consultant et de proposer un parcours attractif. Le conseil en Supply Chain, qui bénéficie en ce moment d'un grand potentiel de développement, ne manque vraiment pas d'atouts !* ». Une intervention qui finalement résume assez bien l'esprit de la matinée. Peut-être donnera-t-elle envie à certains de nos lecteurs de rejoindre le bataillon des consultants spécialisés en Supply Chain Management.

**Propos recueillis par
Jean-Philippe Guillaume**