

En pleine tourmente financière, les cabinets spécialisés dans le conseil en logistique maintiennent un bon niveau d'activité. Pour le moment, les projets qui visent à améliorer la Supply Chain des entreprises restent nombreux. Pas question semble-t-il de freiner les investissements dans ce domaine. L'optimisation de la Supply Chain reste l'un des meilleurs leviers de compétitivité. A plus forte raison dans des périodes de fort ralentissement économique.

# Cabinets conseils

## Ces petites entreprises ne connaissent pas la crise



au moment du redémarrage.» Un constat largement partagé par Citwell : « Nous observons la mise en œuvre de grands plans de déploiements chez nos clients. Y compris depuis septembre », affirme Laurent Pénard. Même écho chez Diagma : « Bizarrement, les affaires vont très bien », observe Jean-Patrice Netter, son fondateur, un brin dubitatif. Quant à Hervé Hillion du cabinet Headlink, il n'a pas non plus ressenti « de resserrement brutal » chez ses clients : « Paradoxalement la crise économique et financière fait ressortir des besoins. Autour du Lean par exemple ». On pourrait ainsi allonger la liste des témoignages qui font état d'une bonne tenue des projets et des investissements. Mais attardons-nous plutôt sur les raisons qui sous-tendent les grands chantiers de réorganisation, en dépit des événements sans précédent qui menacent l'économie mondiale.

### La nécessité de réduire les coûts

En période de crise, les entreprises se replient sur les principes fondamentaux. Et celui qui revient le plus souvent tient en une phrase : réduire les

Ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera peut être plus dans quelques semaines. Toujours est-il qu'en ce début octobre 2008, les consultants spécialisés n'ont pas l'air de souffrir de la crise financière. Bien au contraire. Les projets sont nombreux et les grandes entreprises refusent de rogner sur des investissements stratégiques dont

dépend leur compétitivité future. C'est ce que l'on constate chez BearingPoint : « Je n'ai pas le sentiment qu'il y ait de ralentissement en matière de Supply Chain, lance Yvon Donval. Nos clients, qui sont en général des sociétés du CAC 40, se refusent à geler leurs investissements. Ils visent le moyen terme. Ils savent que la crise sera passagère et qu'il faudra être parmi les mieux armés

# Prévoir l'imprévu et s'y préparer.



PROGICIEL EXPERT EN PLANIFICATION AVANCÉE DE LA SUPPLY CHAIN

PRÉVISION DE LA DEMANDE / PLANIFICATION DE LA PRODUCTION & DE LA DISTRIBUTION

OPTIMISATION DES APPROVISIONNEMENTS

## ► CONTACT

AZAP EST UNE SOCIÉTÉ DU GROUPE DIAGMA

75, RUE DE COURCELLES 75008 PARIS

TÉL + 33 (0)1 44 01 23 50

FAX + 33 (0)1 42 67 86 87

[www.azap.net](http://www.azap.net)  
[email / infos@azap.net](mailto:email/infos@azap.net)

PRÉVOIR

PLANIFIER

APPROVISIONNER

PRODUIRE

DISTRIBUER

coûts et préserver la marge. La majorité des missions sur lesquelles planchent les consultants sont en ligne avec cet objectif. D'où un retour en force du Lean Manufacturing et de ses déclinaisons dans le domaine de la Supply Chain. Autre grand sujet de réflexion : le transport. Là encore, beaucoup d'entreprises s'engagent dans des actions pour réaliser des économies substantielles sur ce poste. C'est ce qu'indique Dominique Pellé de Crystal Consultants qui intervient pour le compte de clients nationaux appartenant en grande majorité au secteur agroalimentaire : « *La brusque montée du prix du pétrole a fortement contribué depuis six mois à une réflexion en direction des coûts de transport. On nous interroge sur des problématiques d'achat, mais également d'optimisation de trajets* ». De vastes plans de réorganisation sont mis en place pour massifier les produits sur des plates-formes nationales ou continentales et tout ce qui peut faire gagner des euros en mutualisant les moyens ou en augmentant la productivité est naturellement bienvenu. Rien de bien nouveau ? Sans doute. Mais ce qui l'est en revanche, c'est que cette course aux économies touche à présent des secteurs qui ne se sentaient pas concernés. C'est ainsi que l'on a vu de grands bouleversements dans l'industrie du médicament, jusqu'ici considérée comme un secteur très privilégié. A présent, ce sont de grandes entreprises nationales qui s'engagent dans d'énormes projets de rationalisation. « *C'est incroyable !, s'étonne Jérôme Courgeon de PEA Consulting, Je suis véritablement frappé par l'émergence de projets dans les secteurs de la défense, de la santé, ou encore dans des sociétés comme EDF ou la SNCF. On sent d'énormes pressions budgétaires, mais aussi une réelle professionnalisation.* » Pour Hervé Hillion d'Headlink, ce mouvement touche désormais de nombreuses sociétés « hors production » qui ne sont pas des sociétés industrielles, mais s'inspirent de



**Hervé Hillion,**  
cabinet Headlink  
« *Ce sont de grandes sociétés de service comme ADP, Total, la Poste... qui progressivement appliquent, dans leur environnement, les bonnes pratiques éprouvées dans d'autres secteurs économiques* ».

leurs méthodes : « *Ce sont de grandes sociétés de service comme ADP, Total, la Poste... qui progressivement appliquent, dans leur environnement, les bonnes pratiques éprouvées dans d'autres secteurs économiques* ».

### Un nouveau type de missions de conseil

La nécessité pour toutes les entreprises de maîtriser leurs coûts dans un contexte économique difficile, dope l'activité du conseil. Mais ce n'est pas le seul élément. Les nouvelles con-

traintes réglementaires, les changements dans les organisations, les fusions-acquisitions, le contexte international sont autant de facteurs qui y contribuent aussi largement. Notons que de leur côté, les consultants ne manquent jamais une occasion d'étendre leur champ d'action à des thèmes liés aux évolutions structurelles, conjoncturelles ou réglementaires. La prise en compte des contraintes environnementales dans la Supply Chain, baptisée « Supply Chain Durable » par les uns, « Green

straints réglementaires, les changements dans les organisations, les fusions-acquisitions, le contexte international sont autant de facteurs qui y contribuent aussi largement. Notons que de leur côté, les consultants ne manquent jamais une occasion d'étendre leur champ d'action à des thèmes liés aux évolutions structurelles, conjoncturelles ou réglementaires. La prise en compte des contraintes environnementales dans la Supply Chain, baptisée « Supply Chain Durable » par les uns, « Green



**Laurent Pénard,**  
Citwell  
« *Nous observons la mise en œuvre de grands plans de déploiements chez nos clients. Y compris depuis septembre* ».

## PEA Consulting invente « l'alignement stratégique de la Supply Chain »

Dans le paysage français du consulting, PEA Consulting est un cabinet reconnu et plutôt atypique : filiale d'Euriware, elle-même filiale d'Areva, cette petite entité bénéficie en effet d'un important volume d'activités à l'intérieur du groupe industriel. Outre l'apport financier qu'il représente, ce positionnement particulier lui permet d'en retirer une expertise reproductible à d'autres secteurs : « En tant que filiale d'Areva, nous travaillons beaucoup pour le groupe. A ce titre, nous sommes confrontés à des problématiques de gestion de cycle de vie des Assets, comprenant notamment la maintenance, la gestion des pièces de rechange et le démantèlement en fin de vie, explique Jérôme Courgeon. Cette expertise, que nous avons pu acquérir au sein de notre groupe, nous avons décidé de la packager pour en faire bénéficier d'autres entreprises ».

C'est ainsi que PEA intervient dans le secteur de l'énergie, mais aussi au sein de l'armée de terre, dans le monde hospitalier et dans bien d'autres domaines de l'industrie ou du service. Mais l'actualité de PEA, c'est surtout le lancement d'une nouvelle offre qui vise à rendre les Supply Chain plus flexibles pour les aligner en permanence sur la stratégie des entreprises. « Cet alignement stratégique de la Supply Chain implique qu'elle soit prise en compte par le Board des entreprises. Notre démarche consiste à auditer ses enjeux (Est-ce que l'on doit réduire les coûts ? A quels niveaux ? Est-ce que l'on doit tendre vers plus de services, etc.), le but étant d'adapter en permanence la Supply Chain aux objectifs stratégiques qui peuvent changer en fonction du contexte économique ou concurrentiel ».

JPG

**Jérôme Courgeon,**  
PEA Consulting  
... « le but étant d'adapter en permanence la Supply Chain aux objectifs stratégiques qui peuvent changer en fonction du contexte économique ou concurrentiel ».



Supply Chain », par les autres, en est le parfait exemple. Des cabinets comme Métis Consulting, Accenture, Headlink ou encore BearingPoint (cf. le 2<sup>e</sup> observatoire de la Supply Chain), se sont déjà positionnés sur ce sujet. Naturellement chacune de ces sociétés l'appréhende à sa façon. Ainsi, Headlink a choisi de se rapprocher d'un célèbre cabinet d'avocats spécialisé dans les dossiers environnementaux pour compléter sa compétence opérationnelle d'une expertise juridique. Il s'est également associé à un éditeur informatique pour évaluer les émissions de CO<sub>2</sub> sur l'ensemble d'une filière et ainsi poser un diagnostic plus précis sur les moyens de réduire l'empreinte carbone. Pour asseoir son autorité sur ce créneau, le cabinet s'est également illustré à travers un projet de livraison urbaine, sélectionné par le pôle de compétitivité d'Ile-de-France.

### Fluidité du cash et gestion des risques

Le thème environnemental montre bien que le conseil en Supply Chain mène à tout, à condition de sortir des sentiers battus. Et parfois de faire preuve d'un peu d'audace. C'est précisément ce qu'Hervé Hillion revendique : « Nous voulons être reconnus comme des défricheurs de terres vierges », annonce-t-il très sérieusement. Car pour s'imposer sur le marché de la Supply Chain, ce polytechnicien aguerri estime qu'il faut se distinguer en apportant plus que du conseil : des idées ! Et justement en voilà une qui pourrait intéresser certains industriels. Elle concerne le couplage finance/Supply Chain : « Dans certains secteurs (comme l'automobile), les fournisseurs multi-rangs sont de plus en plus durs à gérer : plus on remonte vers des fournisseurs de rang « n », plus on observe qu'ils ont de la difficulté à financer leurs fonds de roulement, explique Hervé Hillion. Il importe par conséquent d'améliorer la fluidité du cash dans des filières qui exigent une

## Les dirigeants prennent la Supply Chain au sérieux

C'est peut être l'un des phénomènes les plus marquants de ces trois dernières années : les dirigeants prennent la Supply Chain au sérieux ! Fini le temps où la gestion des flux était reléguée au rang de discipline subalterne. A présent, elle est au cœur de la stratégie des entreprises. C'est même devenu une priorité. Tel est du moins la perception qu'en ont les consultants qui observent qu'au plus haut niveau des groupes internationaux, on s'intéresse de près à la Supply Chain : « *Il est évident que la fonction Supply Chain est en train de monter dans les entreprises* », affirme Yvon Donval de BearingPoint. « *La Supply Chain se rapproche de la finance et des directions générales* », confirme Luc Molinari de Möbius. « *Nos interlocuteurs se situent au niveau des directions générales* », ajoute Hervé

**Yvon Donval,**  
BearingPoint  
*« Il est évident que la fonction Supply Chain est en train de monter dans les entreprises ».*



Hillion d'Headlink... Bref, tout se passe comme si la Supply Chain était montée d'un cran pour devenir une fonction aussi vitale que la finance ou le commerce. C'est également pour cette raison que de grands cabinets en Stratégie et Management comme Deloitte s'intéressent et rachètent des cabinets très spécialisés en Supply Chain comme Infineo. Après la vague des années 1990 où les Big Five se sont recentrés sur la mise en place des grands ERP, peut-être est-on sur le point d'assister à un retour de flamme avec des acquisitions de petites structures, modestes certes, mais bourrées de compétences et de valeur ajoutée. **JPG**

**Jean-François Michel,**  
Freelog,  
*« Freelog, qui s'est rapproché du cabinet Say Partners au début de l'année, avait identifié le Brésil (la première lettre de BRIC) comme une zone à fort potentiel. Grâce à l'apport d'un Manager franco brésilien, nous avons noué les premiers contacts commerciaux... »*



implanté en France. Luc Molinari, qui codirige avec Luc Baetens la practice Supply Chain, souligne que ce rapprochement n'est pas sans rapport avec une implication de plus en plus grande des DAF et des directions générales : *« Nos missions s'organisent autour du niveau de stocks et de l'optimisation financière. Dans la période troublée que nous connaissons, poursuit Luc Baetens, les entreprises ont du mal à dimensionner leurs stocks. C'est une problématique que nous rencontrons assez souvent et qui sensibilise forcément les équipes de direction »*. Comme on le voit, la crise financière et ses retombées sur l'économie réelle ne semblent pas affecter l'activité du conseil. Bien au contraire. Précieux auxiliaires dans la mise en place de solutions à court ou et moyen terme, les cabinets sont plus que jamais sollicités pour aider les Managers à réduire leurs coûts, limiter les risques et maîtriser leur BFR. Tous les cabinets ? Sans doute pas. Les mieux placés sur ce marché très porteur (mais également très convoité) sont ceux qui réunissent les ingrédients indispensables : une stratégie clairement définie, des compétences éprouvées, une expérience multisectorielle... et des moyens pour le faire savoir. **JPG**

bonne connaissance des process de bout en bout. On ne peut pas parler de Supply Chain étendue sans tenir compte de cette dimension essentielle. » Une autre thématique développée par Headlink est liée au contexte économique et préconise la mise en place d'une « tour de contrôle » pour prévenir et gérer le risque : *« Dans une période où l'incertitude pèse lourdement sur les carnets de commandes, la gestion des risques opérationnels et financiers fait partie des aléas qu'il convient plus que jamais de bien maîtriser. Lorsque dans l'aéronautique ou l'automobile un fournisseur est défaillant, cela provoque inévitablement des effets en chaîne. Le monitoring des risques fait partie des outils qui doivent fiabiliser le pilotage des Supply Chains étendues. Si l'on constate un retard, il faut être capable d'en mesurer la criticité sur l'ensemble de la filière. Et éventuellement, de mettre en place des solutions alternatives tout en intégrant le monitoring du cash flow »*.

### Les mondes de la Supply Chain et de la finance se rapprochent

Hervé Hillion n'est pas le seul à observer une convergence entre le monde de la finance et celui du

Supply Chain Management. Le succès que connaissent actuellement les cabinets est également lié à cette aptitude à mieux intégrer la dimension financière dans les problématiques de flux. Réciproquement les directions financières s'intéressent d'avantage aux aspects opérationnels qui conditionnent les performances, par exemple en termes de volumétrie des stocks : *« Il existe une réelle convergence entre la Supply Chain et la finance »*, constate à cet égard le cabinet belge Möbius, fraîchement

**Alain Katz,**  
cabinet Métis Consulting,  
*« Nous travaillons pour de grands groupes industriels français qui se développent en Russie. L'un d'eux nous a demandé de l'accompagner sur une mission à Moscou... »*



## Le CONSEIL FRANÇAIS s'exporte bien

**La croissance des cabinets français est parfois tirée par les résultats réalisés à l'international. Dans bon nombre de cas, ils accompagnent le développement de leurs clients dans les pays émergents ou à forte croissance.**

**S**i la France, comme la plupart des pays européens, connaît une croissance « molle », les pays émergents (les fameux BRIC) procurent de belles opportunités à certains cabinets français. Ainsi Jean-François Michel, fondateur de Freelog, explique comment il a décroché d'importants contrats au Brésil : « *Freelog, qui s'est rapproché du cabinet Say Partners au début de l'année, avait identifié le Brésil (la première lettre de BRIC) comme une zone à fort potentiel. Grâce à l'apport d'un Manager franco brésilien, nous avons noué les premiers contacts commerciaux. Nous nous sommes associés à WV Logistics, un cabinet brésilien, et avons signé notre premier contrat (une mission de trois mois et demi) pour un constructeur d'hélicoptères bien connu. Puis nous avons signé un deuxième contrat avec un groupe industriel de l'agroalimentaire pour redéfinir son schéma directeur logistique. Il s'agit d'un projet de six mois qui emploie quatre à cinq consultants à temps plein). A la suite de ces premiers succès, nous avons créé « Freelog do Brasil » avec l'ambition d'occuper une place qu'aucun autre cabinet n'occupe aujourd'hui dans ce pays. En effet, nous avons pu constater qu'il y avait beaucoup de cabinets (notamment anglo-saxons) présents au Brésil mais très peu sont positionnés comme nous sur la performance industrielle avec des objectifs à court terme.*

### Des opportunités en Russie

Pour Alain Katz, fondateur du cabinet Métis Consulting, le Business réalisé en Russie est arrivé presque par hasard : « *Nous travaillons pour de grands groupes industriels français*

*qui se développent en Russie. L'un d'eux nous a demandé de l'accompagner sur une mission à Moscou. Grâce à cette première expérience, nous avons pu signer avec un second groupe européen. Depuis, nous sommes présents à Moscou et nous commençons à travailler pour des entreprises russes. Les missions sont très différentes dans la mesure où ces entreprises achètent des missions intégrées (étude + solution). Là-bas, il faut aller très vite car la croissance est forte. Les parts de marché sont à prendre maintenant. Les entreprises qui se développent se passent allègrement de la phase d'étude de faisabilité pour gagner du temps. Il ne s'agit pas d'être parfait. Il faut simplement être « good enough ». La croissance est telle, qu'on n'est pas dans des logiques d'optimisation. Juste dans des phases de mise en place. Les Russes sont très performants techniquement, mais la maturité de la logistique est celle que nous avons connue au début des années 1990. D'ailleurs, il faut savoir que les cabinets en logistique sont rares. Dès que l'on détecte une compétence sur le mar-*

*ché, elle est immédiatement « avalée » par les entreprises. Cela donne du grain à moudre à des cabinets comme les nôtres, porteurs des Best Practices occidentales. Néanmoins, il faut avoir en tête en permanence que les problématiques sont différentes. A commencer par la dimension géographique : Moscou est plus proche de Paris que de Vladivostok ! »*

### De gros projets au Moyen-Orient

Le cabinet Argon a connu une croissance de 40 % cette année et prévoit la même chose l'année prochaine. Mais pour une fois, cette forte progression a été très largement soutenue par l'activité hors de France : création d'une filiale à Londres, par l'intégration d'une société plutôt positionnée « achats », et surtout, grosse percée au Moyen-Orient dont le point de départ est un contrat dans la pétrochimie. Yvan Salamon, Président de l'entreprise raconte : « *Nous avons signé un gros contrat avec Petro Rabigh, la plus grosse société privée du Middle East. Le contrat portait sur l'optimisation des fonctions support, achat, appro, logistique, jusqu'à la maintenance. Cela ne représente pas moins de 650.000 références sur 140 sites de stockage, soit un demi-million de mètres carrés de stocks. Aujourd'hui, nous avons 25 consultants là-bas et deux filiales (Barhrein et Ryad). Nous prévoyons de monter à 40 consultants d'ici fin mai 2009. Certes il y a déjà pas mal de boîtes de conseil sur place. Mais la croissance est énorme et les investissements, nombreux. De plus, notre savoir-faire « opérationnel » constitue un gros avantage face aux concurrents qui ne possèdent pas cette expertise. A présent, nous travaillons avec des entreprises et des administrations locales, notamment avec les ports. Il y a de gros projets d'infrastructures. Notre chance est d'avoir signé notre premier contrat.*



©DR

*Lorsque l'on s'implante là-bas et que l'on part de zéro, le coût est véritablement prohibitif ».*

## **Un formidable potentiel au Maroc**

Longtemps sous équipé, le Maghreb (et surtout le Maroc) se dote aujourd'hui de nouveaux moyens logistiques pour attirer les investisseurs. Cette nouvelle donne pourrait bien changer la physionomie des schémas logistiques. C'est ce que pense Jean-Patrice Netter, Président-fondateur du cabinet Diagma : « *Au départ, notre présence au Maroc résulte plus d'un concours de circonstances que d'une véritable volonté stratégique. En fait, nous avons découvert Casablanca grâce à la présence sur place d'un camarade centralien et d'une première mission pour une grande centrale laitière filiale de Danone. Ensuite nous nous sommes aperçus*



*que ce pays était animé d'une dynamique nouvelle et d'une réelle volonté de développer l'économie. De gros investissements sont réalisés pour créer de nouvelles zones logistiques, aménager les ports. Tanger en particulier. Par ailleurs, ce pays jouit d'une position géographique suffisamment favorable pour constituer une alternative très attractive aux délocalisations lointaines. Compte tenu des incertitudes liées aux coûts*

*de transport, de plus en plus d'entreprises réfléchissent à présent à rapprocher leur sites d'assemblage ou de production. Comme les coûts de main d'œuvre restent compétitifs, on peut supposer que le Maroc possède une belle opportunité de croissance dans les années qui viennent. Dans ce contexte, les cabinets français ont un vrai rôle à jouer. Les relations commerciales sont facilitées grâce au climat d'amitié qui unit nos deux pays. Quant aux missions, elles ne sont pas fondamentalement différentes, même si les réseaux de distribution sont plus atomisés que chez nous. J'ajoute que les Marocains, qui disposent de Managers de très bons niveaux, recherchent également des professionnels expérimentés pour des missions classiques autour de la mise en place du S&OP ou de logiciels d'entrepôt. C'est un vrai challenge et Diagma y croit beaucoup ! » ♦*

# PANORAMA DES CABINETS SPECIALISES EN SUPPLY CHAIN

LISTE DES CABINETS DE CONSEIL CONTACTES POUR FIGURER  
DANS NOTRE 3<sup>e</sup> EDITION DE « POUR VOS APPELS D'OFFRE ».

A	G	O
A22 EXPERT EN LOGISTIQUE ACCENTURE ADELANTE AGENORIA ALCOM CONSULTING ALTI ARCHILOG ARGON CONSULTING AS CONSULTANTS A VISION AXALTEC AXELFLOW AXESSIO AXSOLU CONSEILS	GCL GROUP GPG CONSEILS	OPUS 31 ORGA CONSULTANTS
B	H	P
BEARINGPOINT BILL BELT EXCELLENCE BOOZ ALLEN HAMILTON	HEADLINK PARTNERS HEMERIA	PATRICK MOLTINI PEA CONSULTING PIWAN FRANCE PMGI PRICE WATERHOUSE COOPERS ADVISORY PROCONSEIL PRODUCTIVIX
C	I	R
CAP GEMINI CONSULTING CFG LOGILITE CITWELL CL CONSULTING CPV ASSOCIES CREATIVE VALUE CRYSTAL CONSULTANTS CSC CONSULTING	I COGNITIVE IBM GLOBAL SERVICES INEUM CONSULTING	PRTM MANAGEMENT CONSULTANTS ROBAT CONSULTING ROLAND BERGER CONSULTANTS
D	J	S
DELOITTE (INFINEO) DIAGMA	J&M MANAGEMENT CONSULTING JBG CONSULTANTS	SAY PARTNERS SCOOP CONSEIL SUPPLY CHAIN MASTERS
E	K	T
EBD MANAGEMENT ELCIMAI ELYKA ENETEK ERNST & YOUNG EUROGROUP FL SOLUTIONS	KYU ASSOCIES	THE DELOS PARTNERSHIP
F	L	V
FREELOG	LG CONSEIL LOG & PI LOGISTIQUE MANAGEMENT CONSEIL	VALTECH AXELBOSS
	M	W
	METIS CONSULTING MÖBIUS	WEAVE
	N	
	NEWTON VAUREAL CONSULTING	

En novembre ce panorama sera en ligne sur notre site Internet [SupplyChainMagazine.fr](http://SupplyChainMagazine.fr) à la rubrique « Pour vos appels d'offres »  
Vous y découvrirez également :

- ◆ Une fiche de présentation par cabinet
- ◆ Une grille d'analyse (positionnement, spécificité, domaine d'intervention)
- ◆ Le TOP 15 (baromètre de notoriété)
- ◆ Des commentaires de Supply Chain Managers

