

Des projets repoussés, des raisonnements court terme, un plébiscite des quick wins et des réductions de coûts... la crise a sans conteste un impact sur les missions menées cette année par les cabinets de conseil en SCM. Mais d'autres entreprises, dans la distribution et les groupes industriels notamment, profitent de cette période pour revoir leur organisation et leurs schémas de flux en profondeur, afin de gagner en compétitivité et de creuser l'écart quand la reprise pointera le nez. Tour d'horizon non exhaustif des principaux gisements de productivité et d'économies qui restent à réaliser dans la Supply Chain et vision prospective d'un panel de 10 cabinets de conseil interviewés.

CABINETS DE CONSEIL

Encore de nombreux gisements de progrès

66



Thierry Lembert,
Barthel & Schunck Consulting
*« Concevoir des Supply Chains globales
et cross canal dans la distribution »*

Créé il y a un an, Barthel & Schunck Consulting est focalisé sur le secteur de la distribution. « Nous intervenons sur des projets très métiers comme la construction de l'offre, le réassort, la fin de vie des produits, le grand

import par avion vs le near shoring... car il y a des besoins de réflexion et d'action renforcés sur ces sujets au cœur de la chaîne de valeur », décrit Thierry Lembert, Associé gérant de Barthel & Schunck Consulting. Pour lui, la grande distribution alimentaire a encore des gains de productivité à faire sur la massification. C'est ainsi que l'on voit se regrouper des enseignes sous des marques chapeau (ex : Carrefour Market remplaçant Champion), ce qui permet de mutualiser des produits à Marque Distributeur (MDD) pour différents formats (hyper, super, supérette, sites e-commerce...). Quant aux distributions non alimentaire et spécialisées, il estime que l'enjeu pour elles est de gagner en professionnalisation et en flexibilité face à une demande difficile à prévoir (sourcing, assorti-

ment plus pointu, réassorts plus dynamiques). « Il existe aussi de gros enjeux transverses à l'ensemble de ces acteurs, ajoute-t-il. En effet, même si elles ont diminué en 2009, les ventes sur Internet vont continuer de croître. La plupart des distributeurs vont devoir trouver un point d'équilibre entre leurs différents canaux car le e-commerce ne sera plus seulement un canal complémentaire mais va devenir structurant. Il va donc falloir concevoir la Supply Chain de façon globale et cross canal. » En effet, des politiques de gestion des retours vont par exemple devoir être définies. Pourra-t-on retourner en magasin un article acheté sur le Net ? Si oui, comment l'identifier s'il n'a pas de code barres ? Des aspects qui deviendront cruciaux à l'avenir selon Thierry Lembert : « Ce sont des questions qu'il faut se poser dès à présent pour avoir une vision à horizon 2011/2012 et pouvoir faire des tests/pilotes en 2012/2013. Ceux qui anticiperont cette évolution seront beaucoup plus forts pour mettre en place les processus cibles et tenir les promesses clients quand elle devront l'être. Cela suppose aussi de remettre à plat l'ensemble de la stratégie, avec un impact sur les processus et les systèmes d'information », anticipe-t-il.



Alain Borri,
BP2R

« Plus de 10% de gains au niveau du transport »

Fondé en 2005, BP2R est spécialisé dans l'optimisation des organisations transport, selon une approche méthodique qui lui est propre. « Nous réduisons les budgets transport tout en améliorant le taux de service », souligne Alain Borri, Associé de BP2R. D'après une

étude approfondie menée par le cabinet entre 2007 et 2009 auprès de 80 entreprises des secteurs de la chimie, l'industrie, l'agroalimentaire, la distribution, la haute technologie et l'automobile, dont le CA est situé entre 50 M€ et 4,5 Md€, « 4 entreprises sur 5 possèdent une marge d'économie de leur budget transport supérieure à 5 %. Et la moitié des dirigeants sous-estiment totalement ce potentiel

d'économie ». Et Alain Borri de renchérir : « En moyenne, dans les sociétés dans lesquelles nous sommes intervenus, les gains sont supérieurs à 10 % ». Ces gains sont obtenus bien souvent en remettant en cause des situations de fait devenues inadaptées (ex : lot au lieu de messagerie, express à grande échelle alors que le SAV répare sous un mois...). Il observe aussi que le taux d'équipement en TMS reste faible et incite les sociétés à s'équiper. En outre, d'expérience, il constate que les gains sont encore supérieurs si les sociétés optent pour la mutualisation : « Plus de 10 % de gains au niveau transport, réduction des gaz à effet de serre, passage à des camions complets de 33 palettes vs 6 ou 7... », énumère-t-il. Enfin, la diminution des gaz à effet de serre lui semble un levier important incitant à réduire le nombre de camions sur les routes en optimisant les mètres linéaires restants.



Jean-Luc
Fonteneau

Olivier Dubouis & Jean-Luc Fonteneau,
Diagma

« Le retour à des entrepôts de proximité »

« Cette année, nous avons une croissance plus forte que jamais, avec des missions qui durent plus longtemps intégrant non seulement du diagnostic et un plan d'action mais aussi de la mise en place pour accompagner la transformation de la

Supply Chain », relève Olivier Dubouis, Associé de Diagma. « Nous sommes déjà sollicités pour des missions en 2010, ce qui nous permet de voir plus loin et d'être optimistes pour l'année à venir », se félicite Jean-Luc Fonteneau, DG de Diagma. Pour Olivier Dubouis, les principaux gisements résident dans la gestion des

stocks et du transport (renégociations transporteurs, optimisation des flux amont...). Jean-Luc Fonteneau les voit dans la mutualisation : « Les industriels se mettent ensemble pour partager leur logistique et nous les aidons à s'associer et à travailler ensemble ». D'autre part, il note une tendance à plus long terme : « Par rapport à la pression sur les effectifs, les industriels vont externaliser encore plus de morceaux logistiques. Les usines, souvent spécialisées, étant loin des marchés, on va recréer des entrepôts de proximité. De plus, la hausse du prix de l'énergie va pousser à revoir les réseaux de distribution. » « Avec une taxe carbone à 100€, la donne change complètement », ajoute Olivier Dubouis. Cela pourrait même pousser à rapatrier les usines. Un retour à la logistique d'il y a 20 ans ?



©Sapsival-Fotolia



Guillaume Destouches,
Ineum Consulting
« Valoriser la filière réparation/ recyclage »

Emanation en 2003 de Deloitte, Ineum Consulting intervient sur des secteurs variés comme les services publics (EDF, énergie, hôpitaux), l'industrie et la distribution. Pour Guillaume Destouches, Senior Manager, Ineum Consulting, « 2009 a été marquée par des optimisations du transport et des bilans carbone, ainsi que par des réductions de BFR et de stocks, sans oublier la mise en place d'APS ». Il anticipe cependant une revalorisation de la filière réparation/ recyclage :

« Des gisements de productivité existent dans la maintenance et l'optimisation des pièces de rechange. Cette dernière activité, pas trop considérée jusqu'alors, peut devenir majeure face à l'effondrement de la consommation et des achats (ex : aéronautique, automobile). Bien plus, nous allons assister à une évolution du modèle de consommation de produits jetables « made in China » vers des produits de meilleure qualité plus facilement maintenables. Cela va avoir un impact sur toute la Supply Chain dès la conception de produit. » Au niveau de la distribution spécialisée, il note des projets de transformation pour mettre le bon produit au bon endroit, i.e. là où l'on peut inciter le client à venir le voir.

« Des clients reviennent vers nous pour estimer le budget à allouer pour des projets prévus en 2010. Nous ne sommes pas encore sortis de l'ornière mais le plus dur est passé », se réjouit Tanguy Caillet, Senior Manager, Responsable France de J&M Management Consulting, cabinet d'origine allemande qui s'implante dans l'Hexagone. Il observe des projets de remise à plat complète de la stratégie Supply Chain. « J'ai l'impression que les entreprises, faisant le dos rond pendant la crise, veulent s'assurer d'avoir un



Tanguy Caillet,
J&M Management Consulting
« L'intégration des S.I. avec le process est un gisement inépuisable »

« Les clients reviennent vers nous pour estimer le budget à allouer pour des projets prévus en 2010. Nous ne sommes pas encore sortis de l'ornière mais le plus dur est passé », se réjouit Tanguy Caillet, Senior Manager, Responsable France de J&M Management Consulting, cabinet d'origine allemande qui s'implante dans l'Hexagone. Il observe des projets de remise à plat complète de la stratégie Supply Chain. « J'ai l'impression que les entreprises, faisant le dos rond pendant la crise, veulent s'assurer d'avoir un

avantage compétitif et d'être prêtes pour 2010/2011. » Et de poursuivre : « Pour beaucoup d'entreprises, l'intégration des S.I. avec le process est un gisement inépuisable. Le Prof. Dr. David Simchi-Levi du MIT a d'ailleurs montré que les sociétés qui ont aligné des systèmes de planification et des processus de business matures enregistrent des profits 75 % supérieurs aux autres industriels. » Pour lui, réaligner les process, l'organisation et les S.I. avec la Stratégie Supply Chain est un gros gisement de productivité, de même que l'extension du Lean Manufacturing à l'ensemble de la Supply Chain. A terme, il pense aussi que la Green SC va pousser les entreprises à revoir leurs schémas de distribution pour réduire leurs coûts de transport.

« J'ai l'impression que les entreprises, faisant le dos rond pendant la crise, veulent s'assurer d'avoir un



Pierre Rougier & Lionel Muller,
Kepler
**« 10 à 20 % à gagner
en instaurant une relation de confiance
avec ses fournisseurs »**



Se définissant comme « *des petits jeunes expérimentés qui en veulent* », le cabinet Kepler dit vouloir « *répondre aux véritables attentes du client et construire avec lui une relation dans laquelle nous bousculons un peu le cadre pour apporter de la valeur ajoutée* ». Pour la distribution, les sujets du moment sont selon eux l'intégration et la coopération avec les fournisseurs (GPA, VMI, stocks intégrés) ainsi que des problématiques liées à l'international (ex : maximiser les gains et les synergies tout en gardant les spécificités locales). Côté industriels, il s'agit d'optimiser la configuration du dispositif de production tout en gardant de la flexibilité. La Green SC étant aussi un moteur de baisse de coûts et d'optimisation de flux pour anticiper les surcoûts à venir. « *Nous avons aussi un gros chantier : développer l'esprit Supply Chain chez nos clients car tous ne savent ce qu'il y a derrière ce mot. Il faut revenir aux basics. La Supply Chain, c'est avant tout du dialogue. C'est la seule fonction transversale avec celle de développement durable* », souligne Lionel Muller, Associé chez Kepler, qui coache les équipes dans ce sens. Pour Pierre Rougier, également Associé chez Kepler, les enjeux se situent « *aux interfaces, entre exploitation et maintenance, logistique et maintenance ainsi qu'avec les fournisseurs* ». « *Des analyses de valeur ajoutée montrent qu'on peut gagner 10 à 20 % en instaurant une relation de confiance avec ses fournisseurs qui ôte les sécurités à toutes les interfaces* », complète Lionel Muller qui insiste aussi sur la nécessité de faire progresser ses fournisseurs dans une logique de développement. Sans oublier de replacer le client au cœur de la Supply Chain et de mettre en cohérence l'ensemble des objectifs. De même, le développement durable devrait amener de vraies réflexions de fond, notamment en transformant le management global de l'entreprise.



Alain Katz,
Metis Consulting
« Des potentiels au niveau des interfaces »

Alain Katz, fondateur de Metis Consulting : « Nous travaillons sur des sujets sensibles sur le plan humain et plus multi paramètres que la simple réduction de coûts. Ce sont plus des sujets de fond compliqués qui visent à construire une Supply Chain

performante et à procurer un avantage concurrentiel à nos clients ». Metis a mené des missions pour de grands groupes comme Vuitton, Essilor, Galeries Lafayette, France Boissons, Total, Monoprix, Midas ou les Editions Atlas. « Nous travaillons pour des sociétés plutôt performantes et je pense que nous n'avons pas cette image de

Cost Cutting », poursuit Alain Katz. Et d'ajouter : « Je suis toujours surpris par les potentiels de productivité, y compris dans les grandes entreprises, au niveau des interfaces », même s'il reconnaît qu'il est plus difficile de « faire du transverse parce que tout le monde est accaparé par le quotidien ». Et de prévoir : « Avec le pooling et les centres de consolidation, la collaboration va se développer entre distributeurs et fournisseurs. Par exemple, il reste beaucoup à faire au niveau de la présence en linéaire, et plus spécifiquement, de la gestion des lancements de produits, des changements de rythmes dus aux promotions et des fins de vie. » Il remarque aussi que les budgets ne mesurent pas finement les coûts induits par les ruptures ou les actions menées pour écouler des sur-stocks : « Nous avons une comptabilité de dépenses, pas de manque à gagner ».

PANORAMA DES CABINETS DE CONSEIL SPECIALISES EN SCM

73 CABINETS DE CONSEIL FIGURERONT DANS LA 4^e EDITION DE « POUR VOS APPELS D'OFFRE »

1	A Vision	26	CSC	51	MÖBIUS
2	A22, Expert en Logistique	27	DELOITTE Consulting & Risk Services	52	NEWTON.VAUREAL Consulting
3	ACCENTURE	28	DESPROGES Consulting	53	OCTI
4	ADELANTE	29	DIAGMA	54	OMEGA HIGHTECH
5	ALTI	30	ELCIMA Conseil	55	OPUS 31
6	ARCHILOG	31	ELYKA	56	ORGA Consultants
7	ARGON Consulting	32	ERNST & YOUNG Advisory	57	PEA Consulting
8	ATEOL Supply Chain Solutions	33	FREELOG	58	PIWAN France
9	AUSTRAL	34	GENOS	59	PMGI
10	AXEFLOW	35	GÉOLEAN	60	PROCONSEIL
11	AXOMA Consultants	36	Groupe GCL	61	PRODUCTIVIX
12	AXSENS SAS	37	HEADLINK Partners	62	PRTM Management Consultants
13	AXSOLU Conseil	38	iCOGNITIVE	63	RESOURCES GLOBAL PROFESSIONALS
14	BARTHEL & SCHUNCK Consulting	39	IMAFS	64	ROBAT Consulting
15	BEARINGPOINT France	40	INEUM Consulting	65	ROLAND BERGER Strategy Consultants
16	BILL BELT EXCELLENCE	41	J&M MANAGEMENT Consulting	66	SAY Partners
17	BP2R	42	JBG Consultants	67	SCIBARS
18	C.L. Consulting	43	KEA & PARTNERS	68	SUPPLY CHAIN MASTERS
19	CAPGEMINI Consulting	44	KEPLER	69	VALTECH AXELBOSS
20	CFG-Logilité	45	KLB Group	70	VINCIA
21	CHOREGE	46	KURT SALMON Associates	71	WEAVE
22	CINERGENCE	47	KYU Associés	72	WEGA Conseil
23	CITWELL	48	LASCE Associates	73	ZENTO Conseil
24	CPV Associés	49	LOG & PI Consulting		
25	CRYSTAL Consultants	50	METIS Consulting		

NB : Figurent dans ce tableau les cabinets de conseil que nous avons contactés et qui nous ont retourné leur fiche dans les délais impartis.

Pour le détail de chaque fiche et le tableau récapitulatif, consulter
[www. SupplyChainMagazine.fr](http://www.SupplyChainMagazine.fr), Rubrique « POUR VOS APPELS D'OFFRE ».



© Möbius



© Möbius

Luc Baetens & Luc Molinari,
Möbius
« Garantir la cohérence des objectifs »

Le cabinet Möbius va très bien. Il connaît même un pic d'activité en 2009 qu'il impute à ses efforts continus en marketing/communication et au fait que depuis juin, beaucoup plus d'entreprises se décident à investir dans un accompagnement après avoir gelé leurs budgets. Au niveau des missions menées, la réduction des stocks reste un thème important de même que le Lean. Luc Baetens et Luc Molinari, Responsables de la Practice SC chez Möbius, remarquent aussi une plus grande convergence entre leurs deux domaines d'ex-

pertise : le Business Process Management (BPM) et le SCM. Pour Luc Baetens, les grands axes de progrès restent la cohérence des objectifs, même dans des organisations matures : « *Pas mal de Supply Chains font le grand écart entre les objectifs commerciaux, industriels et financiers* ». De même, il pense que la maîtrise dans la durée des processus connus (ex : S&OP, exécution, pilotage/suivi) peut être améliorée. De son côté, Luc Molinari voit « *des organisations peu matures au niveau des achats qu'il faut rationaliser pour avoir une chaîne complète depuis le contrat cadre jusqu'à la livraison* ». Selon lui, la taxe carbone devrait aussi bouleverser les équilibres et pousser les entreprises à revoir leurs schémas et leurs modes de transport.



© Sapsivai-Fotolia



Pierre-Marie Gallois,
Proconseil

« Le mot clef à l'avenir est coopération »

Pour Pierre-Marie Gallois, Directeur Associé de Proconseil, « il y a encore beaucoup de progrès à faire en interne dans le BtoB pour simplifier et fluidifier les flux (esprit Lean), et ce aussi bien au niveau des ateliers que de la

Supply Chain en général ». De plus, il dénote dans les industries lourdes une interaction croissante entre les flux internes et les activités support, afin de mieux coordonner et synchroniser ces flux secondaires avec les flux primaires. Sans oublier le sujet récurrent du pilotage des flux (PIC/PDP) : « Faire coopérer des commerciaux et des industriels reste complexe », observe-t-il. Et d'être scandalisé par certaines pratiques : « Dans l'aéronautique ou l'automobile, je vois de jeunes acheteurs imbus de leur

pouvoir se comporter de manière intolérable avec leurs fournisseurs ! Se faire de la trésorerie sur leur dos est pour moi un signe d'incompétence », juge-t-il. Il déplore la langue de bois et la faible conviction qu'il constate sur les bienfaits d'une collaboration durable avec ses fournisseurs. « Sur le plan de la Supply Chain externe, un des grands sujets est la coopération, reprend-il, à condition de ne pas se protéger de l'autre de peur qu'il ne profite tôt ou tard de la situation ! Lean, c'est la simplicité : celle des processus, des organisations... mais aussi celle des relations et des comportements ! » Et d'arguer que des études montrent que les entreprises qui ont des valeurs éthiques se portent mieux globalement. « Nous sommes dans une quête du sens mais il est tabou d'en parler aujourd'hui. Cela devrait se concrétiser par des gens plus sereins et une entreprise qui sert les hommes. J'ai l'impression que l'on reprend conscience de l'importance de l'homme dans l'organisation », veut croire Pierre-Marie Gallois.



Pascal Robot,

Consultant indépendant, Réseau ANCT

« Des partenaires transports multi modaux dans une perspective durable »

Pascal Robot est secrétaire du réseau ANCT (Association Nationale des Consultants Transport & Logistique). Créé en 1994, ce réseau compte une quinzaine de membres. « Par rapport aux gros cabinets, cela permet

à chacun de garder son indépendance tout en sécurisant le client. La chaîne logistique est très vaste et personne ne peut être compétent sur tout », explique-t-il. Pour lui, les chargeurs optimisent leur logistique de distribution et externalisent leur transport, tandis que les collectivi-

tés territoriales (ex : Port fluvial de Joigny, Zone d'activité tri modale à Moulins...) accompagnent le développement des territoires d'un point de vue logistique. En termes de gisements conséquents, il pense qu'il reste beaucoup à faire dans le transport et les entrepôts : « Au niveau des transporteurs, il ne s'agit pas de chercher le prix le plus bas, mais de trouver un vrai partenaire ayant la meilleure offre quantité/qualité, capable de combiner les modes dans une perspective durable », résume-t-il. Et de juger que les chargeurs manquent d'exigences vis-à-vis de leurs prestataires. « Le réflexe cahier des charges n'est pas systématique. Or on ne peut être exigeant que si tout est écrit ». Et côté transporteurs, compte tenu du nécessaire développement du multimodal, il considère que « leur avenir se situe dans leur capacité à travailler en réseaux. S'il est pragmatique, un consultant peut jouer un rôle très positif sur l'ouverture d'un réseau sur un autre ». De même, au niveau des entrepôts, il s'étonne de voir des caristes faire du réapprovisionnement picking, avec les risques de croisements induits, alors que des solutions automatisées et mécanisées seraient plus indiquées : « Dans des entrepôts de 10.000 à 15.000 m², des systèmes simples permettent de faire du réassort et de la réimplantation picking de nuit, en temps masqué », relève-t-il. **CP**



SONDAGE SCMAG 2009

Les Cabinets de conseil en SCM vus par les Supply Chain Managers

Du 22 au 30 septembre 2009, nous avons mené un sondage par un mini questionnaire anonyme auprès de 7.915 lecteurs (Directeurs Supply Chain, Directeurs des opérations, Directeurs logistiques, Responsables logistiques, Chefs de projets, Directeurs méthodes et Directeurs du développement) pour connaître leur vision des cabinets de conseil en Supply Chain Management. Nous avons reçu 132 réponses, ce dont nous vous remercions. Ci-après les résultats...

Classement des 20 premiers cabinets de conseil par notoriété spontanée

Nous avons demandé aux sondés de citer cinq cabinets de conseil en SCM et nous avons totalisé le nombre de fois où chaque cabinet était cité. 104 sociétés au total ont été nommées, dont des éditeurs de logiciel comme Dynasys, Infolog ou Manhattan, ce qui dénote **un grand éparpillement des sources de conseil**



© Julien Eichinger-Photolia

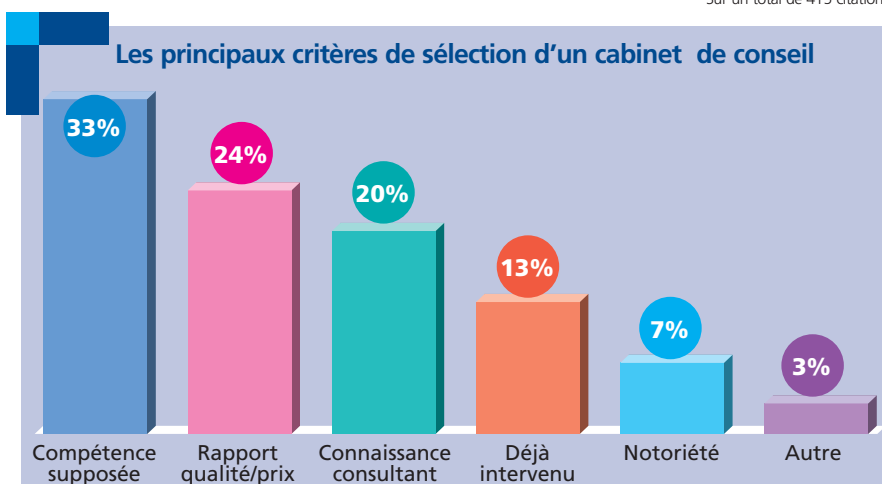
en SCM. Ainsi, le plus cité, le cabinet **Diagma** reçoit **8,9 %** des réponses et dès le 16^e rang, les cabinets ne totalisent plus qu'1,2 % des réponses. 57 cabinets n'ont été cités qu'une fois.

◆ Parmi notre panel de répondants, **53 % ont déjà fait appel à un cabinet de conseil**. Interrogés sur leur niveau de satisfaction, une majorité se déclarent **satisfaits (59 %) ou très satisfaits (14 %)**. Ils ont alors particulièrement apprécié les compétences, la méthodologie, le pragmatisme et la rigueur dans la démarche dont ont fait preuve les consultants qui sont intervenus. Les **motifs d'insatisfaction** de ceux qui se sont déclarés plutôt déçus (25 %), voire franchement déçus (1 %) sont essentiellement le manque de propositions innovantes et à valeur ajoutée, la difficulté à appréhender la situation de départ et le manque d'expérience (juniors) ainsi que de méthode.

◆ Les trois principaux critères de sélection d'un cabinets de conseil par les Supply Chain Managers sont la compétence supposée (33 %), le rapport qualité/prix (24 %) et la connaissance du consultant (20 %). Le premier critère est donc plutôt subjectif et lié à l'image du cabinet, le second est plus factuel et dépend de la proposition effectuée. Quant au troisième, il tient plus du réseau et de la confiance en une personne connue. A noter, le fait d'être déjà intervenu ne contribue que pour 13 % à reconduire une mission. Et la notoriété à elle seule ne suffit pas (7% des réponses). Des critères additionnels comme le fait de bien s'entendre avec les consultants affectés à la mission, la vérification de leurs compétences ou encore le fait de faire appel à un cabinet spécia-

CABINET	Nb de citations*	%	Rang
DIAGMA	37	8,9%	1
ARGON Consulting	32	7,7%	2
PEA Consulting	28	6,7%	3
METIS Consulting	23	5,5%	4
CAP GEMINI Consulting	22	5,3%	5
VALTECH AXELBOSS	22	5,3%	5
MÖBIUS	18	4,3%	7
NEWTON VAUREAL Consulting	18	4,3%	7
CITWELL	14	3,4%	9
ACCENTURE	13	3,1%	10
BEARINGPOINT France	12	2,9%	11
LOGICA	11	2,6%	12
IBM	8	1,9%	13
KURT SALMON Associates	7	1,7%	14
ALTRAN	6	1,4%	15
CSC	5	1,2%	16
ELCIMAI Conseil	5	1,2%	16
ERNST & YOUNG Advisory	5	1,2%	16
Groupe GCL	5	1,2%	16
CPV Associés	4	1,0%	20
HEADLINK Partners	4	1,0%	20
INEUM Consulting	4	1,0%	20

*Sur un total de 415 citations

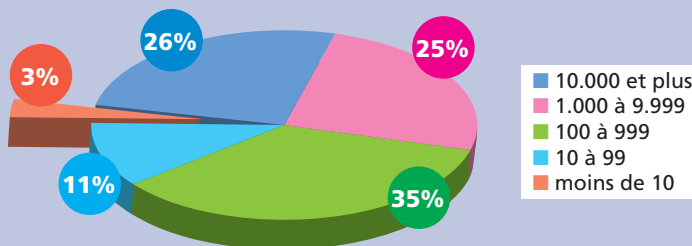


lisé plutôt qu'à « une grosse usine » ont aussi été évoqués.

◆ Parmi les personnes interrogées sur l'éventualité de faire appel à un cabinet de conseil dans les six prochains mois, 65% ont répondu non (58 %, pas prévu et 7 %, non sûrement pas). Parmi celles qui ont déjà prévu de le faire (13 %) ou envisagent cette éventualité (23 %), 36 % sont dans la Distribution, 11% sont dans l'Alimentaire et 9 % dans l'Automobile et les Services. Le critère de taille d'entreprise n'est en revanche pas explicite (répartition conforme à celle du panel).

◆ Enfin, la grande majorité des Supply Chain Managers interrogés a une bonne image des cabinets de conseil en SCM puisqu'ils sont 81 % à les juger efficaces et 6 % très efficaces (contre 11 % peu efficaces et 2 % inefficaces). CP

Répartition des répondants par taille de société



Répartition des répondants par secteur d'activité

