



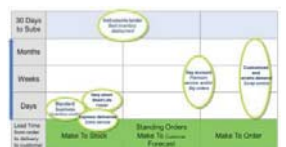
# CANDIDATS

# FORUM DES ROIS

# DE LA SUPPLY CHAIN 2017

## DOSSIER 26

SOCIETE UTILISATRICE	
Nom de la société :	BIOMERIEUX
Secteur d'activité	SANTE
Chiffre d'affaires annuel	1.965 M€ en 2015
Effectif	9 500 personnes
Nom et fonction du représentant (signataire du document)	Gregory Debuchy, VP Supply Chain groupe
SOCIETE PARTENAIRE	
Nom du partenaire (qui a fourni tout ou partie de la solution)	CITWELL
Nom du représentant (signataire du document)	Guillaume Allemand, Directeur associé
PROJET réalisé depuis 2014	
1. Problématique	<p>bioMérieux offre des solutions de diagnostic (réactifs, instruments et logiciels) qui déterminent l'origine d'une maladie ou d'une contamination pour améliorer la santé des patients et assurer la sécurité des consommateurs.</p> <p>Au fil de son développement, la gamme des produits s'est enrichie faisant appel à des technologies de plus en plus complexes, de nouvelles usines et filiales ont été intégrées ou créées. Dans ce contexte, la supply chain s'est complexifiée. <b>En 2013, une enquête clients a fait ressortir les enjeux de la supply chain de bioMérieux</b>, soulignant principalement des ruptures, des non-respects des délais livraisons et un manque de visibilité sur les échéances des commandes.</p> <p>C'est dans ce contexte qu'est né le projet <b>SCREEN</b> (Supply Chain Re-Engineering), dont les objectifs sont triples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- implémenter une organisation et un modèle opérationnel efficaces,</li> <li>- délivrer des résultats élevés et durables,</li> <li>- faire de la Supply Chain un avantage compétitif.</li> </ul> <p>Le sponsoring du projet est porté directement par Mr Alexandre Mérieux</p>
2. Solution mise en œuvre (type d'organisation, de logiciel, d'équipements, autres...)	<p><b>Le projet SCREEN est un vaste projet de transformation intégrant les évolutions de la stratégie de l'entreprise, ainsi que la mise en place de solutions organisationnelles, numériques et humaines.</b></p> <p>Les stratégies commerciale, industrielle et de supply chain ont été intégrées à la réflexion, et ont été impactées de manière significative. L'organisation, les modes de fonctionnement, ainsi que les systèmes ont été alignés sur les évolutions stratégiques et les nouveaux objectifs. Enfin, le projet a nécessité un accompagnement au changement renforcé afin de l'inscrire dans la durée.</p> <p><b>Les principaux axes de travail ont été les suivants :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1 - La redéfinition de l'offre supply chain en matière de délais et de services.</b> Elle a été clarifiée à partir des conclusions d'une enquête directement menée auprès d'un panel représentatif de 500 clients dans le monde pour mieux comprendre leurs besoins et leurs priorités. Un road show mondial de plusieurs mois a été mis en œuvre pour présenter et ajuster l'offre aux contextes locaux, ainsi que pour accompagner les équipes dans ce changement.</li> <li><b>2 - La segmentation des organisation et processus supply chain par activité (réactifs, instruments, spare parts).</b></li> <li><b>3 - La mise en place d'une supply chain « End-to-end », pilotant l'ensemble des flux des usines aux clients de manière intégrée, afin de mieux servir les clients.</b></li> </ol> <p>Cette organisation est basée sur les solutions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La création d'une supply chain par région pour la gestion de la demande, un processus de risk assessment et la maîtrise de la logistique locale.</li> <li>- La refonte du processus S&amp;OP en renforçant sa régionalisation et sa gouvernance.</li> <li>- La création de nouvelles fonctions et interfaces avec le marketing et le service clients pour la gestion du cycle de vie des produits (lancements, switches...).</li> <li>- La mise en place de Service Level Agreement entre la supply chain, la production et les filiales.</li> <li>- Le réapprovisionnement des filiales piloté par la supply chain globale, après avoir redéfini les niveaux de stock et mis en place une solution de réapprovisionnement en flux tirés.</li> </ul>



	<b>4 – La mise en place d’une logistique et d’une politique de transport optimisées sur les axes économique, environnemental et sociétal.</b>
3. Objectif	<b>Augmenter la satisfaction client de manière durable</b>
4. Description de l’application (20 lignes maxi)	Les systèmes d’information supportant cette nouvelle organisation sont un assemblage de type « Best of Breed » mis en cohérence sur deux niveaux : - <b>Le système de gestion du moyen/long terme : SAP</b> pour les prévisions, S&OP, DRP, RCCP et approvisionnements. - <b>Les systèmes de planification opérationnelle et d’exécution</b> , avec notamment le système de réapprovisionnement des filiales en flux tirés <b>Fluid-E ©</b> , qui s’inspire du DDMRP avec une équation de flux prenant en compte les consommations court terme plutôt que les prévisions.
5. Périmètre de l’application (fonctions, pays, sites, population concernés)	<b>Le projet SCREEN est mondial. Il concerne l’ensemble des 150 pays et tous les produits (plus de 9 000 produits actifs)</b> 42 filiales ont été impactées avec leurs fonctions Marketing, ADV et Ventes, 19 sites de production, ainsi que les fonctions centrales Supply chain, Global marketing, Service client.
6. Date mise en œuvre	Début du projet en Juin 2014
7. Durée de la mise en place	3 ans
8. Nombre d’utilisateurs concernés	Plus de 500 utilisateurs impactés directement par la solution
9. Difficultés rencontrées et réponses apportées	<b>L’ampleur, les complexités humaines et techniques sont à l’origine des principales difficultés de la transformation.</b> En effet projet touche plus de 500 personnes sur tous les continents, travaillant sur une vingtaine de sous-projets. Ce programme a nécessité la mise en place d’une gouvernance de projet renforcée, ainsi qu’un important chantier global d’accompagnement au changement dans un environnement international.
10. Résultats obtenus (qualitatifs et quantitatifs)	- <b>L’OTIF a été amélioré de 20 points en deux ans.</b> - <b>Les coûts de la logistique / CA ont été réduits de 0.5 points sur la même période.</b> - <b>Augmentation du taux de satisfaction clients notamment en matière de fiabilité des informations transmises</b>
11. R.O.I. estimé	<b>ROI estimé à 3 ans</b> , par la réduction des niveaux de stock, de scrap, la réduction du nombre d’entrepôts, la maîtrise des coûts logistiques, le lissage de l’activité entreposage ainsi que la baisse des pénalités de retards.
12. Perspectives d’évolution	En parallèle de la finalisation de ce programme de transformation, bioMérieux a lancé un <b>projet complémentaire sur l’activité « Equipments and Spares »</b> . <b>De plus, la direction supply chain est sur le point de lancer un projet afin de renforcer le déploiement de technologies digitales sur le périmètre Industrie &amp; Supply Chain</b> , en complément des opportunités déjà engagées. Ce programme permettra d’évaluer de nouvelles pistes de digitalisation autour du Big data, du « deep-learning », de la fabrication additive, de l’usine modulaire, de la cobotique, et de la maintenance prédictive.
13. En quoi cette solution est-elle innovante ?	Le projet a permis de repositionner la supply chain comme un pilier de la relation avec le client. <b>L’offre supply chain de bioMérieux a été transformée sur la base de la « voix du client » (avec notamment des enquêtes internationales menées auprès des clients), en remettant en cause les habitudes et les croyances. Dans un secteur où l’innovation produits est un prérequis, bioMérieux a fait de sa supply chain un avantage compétitif, perçu comme différenciant par ses clients.</b> De plus, ce projet s’est appuyé sur des concepts novateurs et des technologies innovantes, comme le <b>DDMRP</b> (réapprovisionnement des filiales, planification industrielle), ou les <b>équipements connectés</b> (pour les prévisions en réactifs)
14. En quoi le projet a-t-il impacté les performances de l’entreprise ?	<b>La supply chain est donc désormais un acteur « End-to-End » de la chaîne</b> , alors qu’elle était auparavant une fonction supportant des modes de fonctionnement en silos. Cela amène une meilleure visibilité et une meilleure fluidité sur l’ensemble de l’organisation et des processus.
15. Le projet a-t-il une dimension développement durable ? (Si oui, précisez)	Le projet a de nombreuses dimensions s’inscrivant dans une démarche de développement durable. Les points principaux améliorés sont <b>la pérennisation de la relation client, la baisse des stocks et scraps, ainsi que l’optimisation des transports avec la réduction des émissions de CO2.</b> <b>La dimension développement durable a été un point d’attention particulier durant tout le projet, car elle rejoint un des engagements de bioMérieux en tant qu’entreprise responsable.</b>