



SOCIETE UTILISATRICE	
Nom de la société :	SCHINDLER GROUP
Secteur d'activité	Fabrication et commercialisation d'ascenseurs et escaliers mécaniques
Chiffre d'affaires annuel	8.2 Milliards d'EUR
Effectif	58 000 employés
Nom et fonction du représentant (signataire du document)	Sabine SIMEON Directrice Supply Chain Europe
N° de téléphone	
e-mail	
SOCIETE PARTENAIRE	
Nom du partenaire (qui a fourni tout ou partie de la solution)	B2G CONSULTING
Nom du représentant (signataire du document)	Frédéric GOMER
N° de téléphone	
e-mail	
PROJET réalisé depuis 2015	
1. Problématique	Dans le contexte d'une concurrence mondiale effrénée, le groupe SCHINDLER, a été confronté aux défis suivants : <ul style="list-style-type: none">- Dégradation de sa marge opérationnelle- Sous-utilisation de ses actifs de production- Un niveau de service Client variable et peu fiable- Une augmentation non maîtrisée de la complexité tant du portefeuille produit que des processus opérationnels supply chain, en particuliers pour les produits CTO (Configure to Order) et ETO (Engineer to Order)- Une pression forte de la DSI vers une ère plus digitale et intégrée, antagoniste avec le nombre important de systèmes d'informations existants en silos
2. Solution mise en œuvre (type d'organisation, de logiciel, d'équipements, autres...)	Le Groupe a donc entrepris, avec le support du cabinet B2G, une transformation globale et en profondeur de sa Supply Chain, afin d'améliorer sa performance opérationnelle et continuer à optimiser ses coûts. Le programme de transformation a été mené selon la méthodologie SCOR (APICS) afin de diagnostiquer les causes racines, puis de définir une feuille de route sur 3 ans avec des recommandations appropriées, qui ont été mise en place par la suite (via 5 Programmes importants découpés en 16 projets)
3. Objectif	Ce programme de transformation, appelé SCALE (Supply Chain at Leading Edge) a eu pour objectif de construire un modèle totalement nouveau pour une Supply Chain plus fiable, efficace et rentable, axée sur la robustesse et la performance opérationnelle. L'objectif pour le groupe a été de placer la Supply Chain comme un contributeur stratégique de valeur ajoutée et d'avantage concurrentiel.
4. Description de l'application (20 lignes maxi)	Les 16 projets retenus ont eu pour objectifs de : <ul style="list-style-type: none">- Transformer le mode « pompier » réactif actuel à un mode « tactique » focalisé sur l'optimisation des opérations avec la mise en place d'un S&OP à horizon de 24 mois incluant une projection financière et un phase in/out des nouveaux produits- Maximiser la performance fournisseurs (coût et performance) avec la redéfinition de la stratégie de Sourcing en Europe- Restructurer le schéma directeur industriel afin d'optimiser l'utilisation des actifs de production et de rationaliser les flux de production paneuropéens- Créer une nouvelle organisation unique et dédiée au « Customer Order Fulfillment » dans l'optique d'améliorer la qualité de service, avec des processus standards, automatisés et segmentés selon la typologie CTO / ETO- Définir un modèle de gouvernance Supply Chain centrale, avec des règles de gestions et un mode de fonctionnement standards et structurants, adapté à une organisation éclatée dans plusieurs pays en Europe

5. Périmètre de l'application (fonctions, pays, sites, populations... concernés)	Périmètre : EUROPE, 70 fournisseurs, +40 pays desservis 4 Sites de production : (2) Suisse, (1) Espagne, (1) Slovaquie 4 Centres de distribution : (1) Allemagne, (1) Espagne, (1) Slovaquie, (1) Italie Fonctions : Achat/ Appro, Production, Industrialisation, Engineering, Logistique et distribution, Customer Order Fulfillment, Planning, Qualité, SI, RH et Finance
6. Date de mise en œuvre	Septembre 2015 à Mars 2017
7. Durée de la mise en place	1 an et 6 mois
8. Nombre d'utilisateurs	1 000
9. Difficultés rencontrées et réponses apportées	La taille du programme sur un périmètre Européen, avec des cultures différentes et des niveaux de maturité disparates, ont mis l'accent sur l'importance de l'accompagnement du changement
10. Résultats obtenus (qualitatifs et quantitatifs)	Economies réalisées : +10 millions CHF, Taux de service : de 70% à 95%, réduction de la variabilité des lead times, économies sourcing identifiées : 20 millions CHF, Nouvelle organisation SC en place
11. R.O.I. estimé	ROI (réalisé) : 2.8 (2016), ROI (estimé) : 3.5 (2017)
12. Perspectives d'évolution	Développement d'une supply chain academy et transformation digitale
13. En quoi cette solution est-elle innovante ?	Le caractère exceptionnel du programme tient à son envergure : une transformation globale de toutes les opérations Supply Chain, opérée simultanément sur un périmètre Européen. Le caractère innovant intègre l'accompagnement au changement réalisé par un coach spécialisé en développement leadership, afin d'améliorer les modes de fonctionnement par une évolution des comportements des managers et des équipes. Au niveau technique, l'un des projets a permis de concevoir un packaging totalement innovant qui est en cours de brevetage.
14. En quoi le projet a-t-il impacté les performances de l'entreprise ?	Au-delà des résultats financiers et opérationnels cités plus haut, l'entreprise a développé sa capacité à renouveler son organisation opérationnelle, en fonction des évolutions du marché et est prête aux changements futurs y compris à une transformation digitale
15. Le projet a-t-il une dimension développement durable ? (Si oui, précisez)	1)un packaging plus résistant et plus Green avec moins de composants – 2)un schéma directeur industriel promouvant le local sourcing avec des Hubs pour réduire les émissions d'énergies de transport

Signature et cachet du représentant
De la société utilisatrice

Signature et cachet du représentant
de la société partenaire