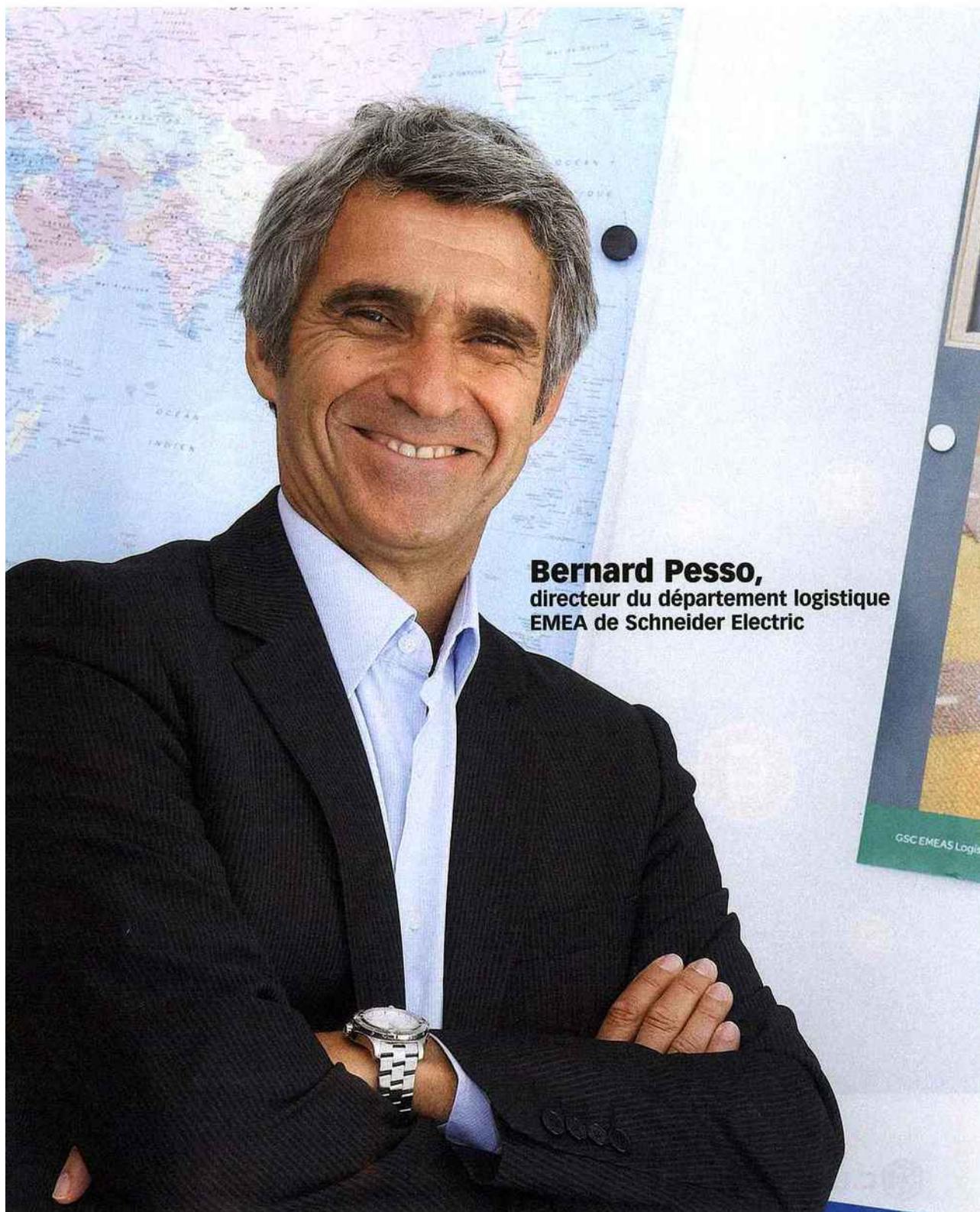


## (L'entreprise) DU MOIS



**Bernard Pessa,**  
directeur du département logistique  
EMEA de Schneider Electric

GSC EMEAS Logist



# Schneider Electric taille une logistique sur mesure

**Le n° 1 mondial de la distribution électrique a lancé l'an dernier un grand chantier baptisé « Tailored Supply Chain ». L'objectif, proposer des modèles logistiques capables de répondre sur mesure à ses 10 segments clés de marché. Une démarche qui passe par une refonte en profondeur de ses schémas logistiques.**

## Chiffres logistiques

En zone EMEA :

- > **48** entrepôts ;
- > **3 000** personnes ;
- > Plus de **120 000** références ;
- > **80 000** lignes de commande par jour.

## Schneider en bref

Schneider, qui fabrique et propose des produits de gestion d'électricité et des automatismes, dispose de 260 usines dans le monde et de 110 centres distribution présents dans 48 pays. Le groupe, qui emploie plus de 140 000 collaborateurs, a réalisé l'an dernier 24 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Parmi sa clientèle figurent des distributeurs de matériel électrique, des tableauitiers, des producteurs d'électricité et des installateurs d'équipements électriques.

**L**es groupes planétaires industriels, de par leur positionnement multi-site et multipays ont, par nature, à gérer une supply chain complexe. Dans le cas du numéro 1 mondial de la distribution électrique, Schneider Electric, présent dans 48 pays avec un chiffre d'affaires de 24 milliards d'euros, ce constat est largement amplifié. Et ce, du fait d'une politique de croissance externe débridée depuis les années 2000, visant à déplacer ses centres d'activité vers les nouvelles économies (Brésil, Russie, Chine...) et de pondérer ainsi le poids du Vieux Continent, marché devenu mature et moins dynamique.

« Entre 2004 et 2011, nous avons réalisé de nombreuses acquisitions et augmenté sensiblement le nombre d'usines et de centres de distribution », indique Bernard Pessa,

directeur du département logistique EMEA du groupe. Soit environ une vingtaine d'acquisitions par an avec à la clé quelque 150 nouvelles usines à absorber ! Ce qui, en logistique, se traduit par de nouveaux circuits d'acheminement des marchandises avec, au bout de la route, de nouveaux marchés à satisfaire, en particulier des marchés de spécialités qui différencient aujourd'hui Schneider Electric de ses grands concurrents que sont Siemens ou ABB, plus généralistes dans leur offre. La somme d'acquisitions réalisée en une dizaine d'années amène aussi le spécialiste des équipements électriques à devoir gérer pas moins de 400 000 références au niveau mondial !

## Formidable complexité.

Mais, fait pas moins étonnant, en dépit de l'éclosion de cette formidable complexité dans ses activi-

Profil

## Bernard Pesso,

directeur du département  
logistique EMEA de  
Schneider Electric



« **Le niveau de service  
est mon premier indicateur  
personnel** »

**Dans sa garde rapprochée**, Bernard Pesso compte cinq directeurs opérationnels couvrant autant de territoires logistiques, comprenant chacun entre cinq et douze centres de distribution... Impossible de tout piloter en direct ! Le manager conduit donc régulièrement avec eux et d'autres responsables ce qu'il appelle « une séquence d'animation » sous forme de conférences téléphoniques : « Là, on peut être amené à identifier "un point chaud" et à décider d'allouer des ressources pour y faire face ». En règle générale, Bernard Pesso s'implique en direct dès qu'un problème risque de polluer le niveau de service, son « premier indicateur personnel », précise-t-il. Un indicateur lié à la promesse faite de livrer sous 48 heures quelque 80 000 lignes de commande chaque jour. Mais une grosse partie de son temps, Bernard Pesso la consacre à la transformation de la supply chain en cours au niveau du groupe. Un projet phare qui vise à proposer des solutions logistiques sur mesure pour ses clients.

Le manager voit dans le fait qu'il passe de plus en plus de son temps chez des clients une évolution profonde de la fonction logistique : « Nous devons plus que jamais être force de proposition pour les servir ». Et de constater que la logistique, et plus largement la supply chain, prend un poids croissant au niveau du groupe. Le fait qu'on soit allé chercher en 2011 la directrice supply chain monde de Dell, Annette Clayton, pour venir occuper un poste similaire chez Schneider, n'est pas anodin pour Bernard Pesso. De fait, elle a pour mission de globaliser une supply chain jusqu'alors plutôt fragmentée au niveau du groupe.

### CV EXPRESS

ÂGE : 55 ans.

Formation, diplômé de l'IFAG école supérieure de management (Toulouse).

Parcours professionnel

1980 : assistant en contrôle de gestion à la Sogerma (Mérignac).

1981 : professeur au lycée d'enseignement professionnel de Saint-Martin (Antilles).

1983-1987 : contrôleur de gestion à la division « Contacteurs » de Schneider.

1998-1990 : directeur de production de l'usine de Celbridge en Irlande (Schneider).

1991-1997 : contrôleur de gestion d'une business unit (Schneider).

1998 : directeur de l'usine Le Vaudreuil (Schneider).

1999-2002 : directeur financier en charge de la transformation industrielle de l'activité IT France (Schneider).

2004 : directeur Europe du programme « Excellence industrielle » chez Schneider.

2005 : directeur logistique EMEA de Schneider.

### Ses mentors

Ils sont deux. Alain Pinel, directeur industriel chez Schneider, qui lui a insufflé la confiance en soi et permis de changer fréquemment de fonction au sein du groupe. Et Philippe Parmentel, un collaborateur qui a développé une vraie vision de la supply chain de demain et qui peut être considéré comme l'architecte de la transformation actuelle qui s'opère dans le groupe dans ce domaine.

### Son modèle

D'une manière générale, les pure player du e-commerce pour les nouvelles pratiques qu'ils instaurent, et, parmi eux, Amazon. Sinon Nespresso, pour la grande agilité de sa logistique.

### L'avenir

Qualifié de radieux pour la logistique en Europe, au contraire du « manufacturing ». La fonction est aujourd'hui en pleine transformation et n'a pas encore atteint les niveaux d'optimisation obtenus dans le monde de la production. Elle ouvre donc, pour lui, de grandes opportunités aux jeunes diplômés. Témoin, sa fille, qui s'est engagée vers une filière de logistique industrielle !



tés, le groupe est parvenu à dégager ces dernières années des gains de productivité lui faisant économiser environ 300 millions d'euros chaque année depuis 2005. Il faut dire que depuis cette période, l'entreprise n'a eu de cesse de lancer des programmes internes de rationalisation et de simplification de son organisation et de ses process. Lesquels sont notamment passés par la mise en œuvre du lean dans les usines et, dans un second temps, dans les entrepôts de la firme. « Si les efforts réalisés ces années-là en logistique ont été contributeurs aux économies réalisées, la plus grosse part des gains provient des progrès accomplis sur nos maillons industriels », reconnaît Bernard Pesso. Le dernier programme interne en date remonte à 2012, court sur trois ans et a pour nom Connect. Il reprend les objectifs des précédents – efficacité et simplification – en y ajoutant un troisième axe fixant la satisfaction clients comme nouveau



point focal du groupe. Une dimension qui implique désormais spécialement la supply chain comme élément de performance dans le développement stratégique : « D'ailleurs, la composante rajoutée dans Connect par rapport aux programmes précédents a précisément pour nom "Tailored Supply Chain", que l'on peut traduire par supply chain sur mesure », précise Bernard Pessou.

**Une supply chain transformée.** En gros, le principe de ce nouveau chantier ouvert depuis l'an dernier consiste à passer d'un schéma où la réponse logistique fournie par Schneider était peu ou prou identique, quelles que soient les demandes clients, à une organisation capable de cibler les prestations offertes en fonction de leurs attentes.

Avant d'aborder ce qui fait l'actualité de la transformation de la supply chain en cours au niveau du groupe, Bernard Pessou tient à sou-

ligner que cette démarche s'inscrit pleinement dans la continuité des chantiers logistiques conduits ces dernières années – et toujours maintenus – dans le cadre des programmes de performance initiés au niveau du groupe depuis 2004.

Globalement, durant ces années-là, riches en acquisitions, une vaste démarche de rationalisation des centres de distribution – le groupe en compte 110 au niveau mondial – a été entreprise. Le mot d'ordre étant de jouer l'efficacité dans les délais et les circuits de transports. « On a par exemple regroupé certains stocks quand cela était possible pour mieux servir une zone de chalandise donnée, et optimisé du même coup le chargement des camions », illustre Bernard Pessou. En tout, sur le périmètre EMEA dont Bernard Pessou a la charge, une soixante de stocks ont été fermés, permettant une certaine massification des flux, source d'économie d'échelle, tandis que les pratiques

**En janvier prochain, à Evreux, la nouvelle plateforme de distribution de Schneider Electric sera opérationnelle. Construite par GSE, elle offre 36 000 m<sup>2</sup> de surface d'entreposage.**

du Lean ont pu être déployées sur une cinquantaine de points de stockage ou centres de distribution qui maillent l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique.

Aujourd'hui, plus de 40 % de l'activité du groupe se font dans les nouvelles zones économiques, avec un équilibre qui a pu être maintenu, cette fois au niveau mondial, entre lieux de production et bassin de consommation. Ainsi, l'essentiel de ce qui est vendu en zone EMEA – qui reste le plus grand territoire logistique du groupe avec 8 milliards de chiffre d'affaires issus de la vente des produits qui transitent par les entrepôts de cette zone – est produit dans ces régions. « Nous avons veillé à concentrer les fournisseurs et à rendre plus efficaces et plus simples de fonctionnement les supply chain locales destinées à servir des marchés spécifiques. Dans le même esprit de simplification de la gestion logistique des flux et aussi dans le but d'une offre commerciale

plus efficace, de nombreuses références ont dû être "tuées" et le panel de marques, de plus d'une centaine au départ, a été ramené à une quinzaine. »

**Rationalisations.** Ces mouvements de rationalisation, étalés entre 2004 et 2011, ont permis de juguler – malgré la montée en complexité de la supply chain sur cette période – une problématique de fond : comment continuer à livrer en moyenne sous 48 heures, délais auxquels étaient habitués les clients, en sachant qu'il y a plus de 120 000 références à gérer en zone EMEA et que, forcément, tout ne peut être disponible en stock ! De fait, aucune usine ne pouvant fournir à elle seule la totalité du catalogue, les produits, provenant parfois de plusieurs dizaines d'usines, étaient pour partie regroupés en un stock central pour être tenus disponibles sous un délai de deux jours. Pour compléter un lot commandé par un client, des livraisons directes depuis l'usine pouvaient également intervenir.

Avec cette configuration, Bernard Pessa est parvenu à remplir sa mission en préservant un leadtime de 48 heures sur 90 % de l'activité en zone EMEA. À travers le lancement l'an dernier du programme Connect, le groupe veut aller plus loin dans la couverture des besoins de ses clients. Si les indicateurs de service qui étaient autrefois pris en compte étaient plutôt bons, Bernard Pessa reconnaît qu'ils étaient aussi peut-



être trop « moyennés ». De fait, les 90 % de leadtime sous 48 heures s'appuyaient sur les quelque 15 000 références en stock correspondant aux commandes générant – selon le principe de la loi de Pareto – la plus grande partie du chiffre d'affaires. Les 10 % de demandes non satisfaites dans les temps résultant d'articles prélevés dans des centres de distribution éloignés ou directement d'usine. « Les enquêtes de satisfaction que nous menons régulièrement auprès de nos clients ont révélé de leur part de nouvelles attentes. C'est à partir d'une analyse détaillée de ces dernières que nous sommes parvenus à définir des modèles de chaînes logistiques aptes à apporter des réponses personna-

 Le site actuel d'Évreux emploie près de 200 personnes en entrepôt.

lisées pour l'ensemble de nos marchés... », explique Nadine Malm, responsable de l'offre logistique EMEA. Face au panel d'entreprises de profils très variés formant la clientèle d'un groupe comme Schneider – allant des distributeurs de taille internationale comme Rexel à des détaillants grand public tels que Leroy Merlin ou Castorama, en passant par les artisans (installateurs et tableautiers), les producteurs d'électricité et les constructeurs de machine –, la firme est parvenue à identifier quatre schémas logistiques couvrant les besoins spécifiques d'une dizaine de segments clés pour le groupe. Ces quatre modèles s'adosent, pour deux d'entre eux, sur la mobilisation de ressources du groupe en ingénierie ou industrielles, couplées, voire synchronisées, avec le traitement logistique des produits concernés.

### Ingénierie à contribution.

L'ingénierie sera par exemple mise à contribution pour concevoir un plan de câblage électrique particulier, dont la commande et l'expédition seront ensuite gérées et suivies par le service logistique. L'usine, dans un autre des quatre modèles, pourra être amenée à fabriquer à la commande un volume donné d'un produit standard non présent en stock. Enfin, les deux autres sché-

## Se rapprocher des fournisseurs et des clients

Le grand chantier de transformation de la supply chain chez Schneider vise notamment à caler des modèles logistiques sur mesure ayant vocation à satisfaire les principaux segments de marché que couvre le groupe. Chantier qui passe par un rapprochement entre les usines de Schneider et les besoins de ses clients. Vu sous cet angle, le déploiement en cours d'un processus de type Sales & Opérations Planning, processus qui repose sur une collaboration proche entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients, apparaît parfaitement complémentaire à la démarche du sur mesure. « Nous préférons parler en fait de

Sales Inventory & Operations Planning, mettant ainsi en avant l'aspect gestion de stocks dans ce processus », indique André Groenendaels, directeur du département supply chain planning EMEA. De fait, un des objectifs de ce programme est d'obtenir des stocks plus efficaces, plus « sains ». La « santé », ici, se mesurant par le juste équilibre économique entre le coût de possession d'une référence et son taux de rotation. De ce point de vue, le déploiement du S&OP, qui court au niveau mondial jusqu'à fin 2014, devrait permettre d'accroître de 40 % l'indicateur mesurant la « santé » de chaque référence.

mas recouvrent d'une part les références standard vendues sur étagère et d'autre part les diverses configurations que peut comporter un produit modulaire, en fonction des options choisies par le client, et dont l'ensemble représentera désormais une entité logistique unique.

En pratique, ces différentes typologies de réponses retenues vont permettre de faciliter la « vie logistique » des clients de Schneider. Ainsi, bien souvent, les constructeurs de machines expriment leurs commandes de composants en fonction de leur propre processus de production, sous forme de nomenclature. Dorénavant, l'ensemble de l'arborescence regroupant les sous-références constituant une unité de production homogène ne fera plus l'objet que d'une seule référence logistique. D'où une simplification pour le client industriel, à la fois

pour ses achats et pour ses opérations de réception et de stockage. Au-delà, en n'administrant plus qu'une seule référence, la firme aura plus de facilité pour positionner ses approvisionnements dans l'année, en fonction de ses campagnes de production. Plus généralement, les tailles de lot, permettant de synchroniser les approvisionnements avec l'activité du client, seront mieux appréhendées et anticipées grâce aux nouveaux modèles logistiques mis en place.

**Commande cadencée.** D'ici la fin de l'année, un service assez original devrait être opérationnel : la capacité à suivre en livraison, grâce à un processus de traitement de commande cadencée, la logique de montage d'un produit chez un client. Par exemple, on livrera chez un tableautier les composants dans

l'ordre dont il a chronologiquement besoin pour réaliser son tableau électrique : coffret, connectique, composants pour finir par les portes du dit tableau. Une approche qui a notamment le mérite de supprimer les encours inutiles chez le fabricant. Pour ce qui concerne les surfaces de vente, une attention particulière sera apportée pour éviter les problématiques de rupture, en focalisant la réponse logistique sur les créneaux horaires négociés avec le client distributeur. Du côté des tableautiers, qui ne disposent généralement pas de beaucoup de place, la prestation proposée par Schneider mettra plutôt l'accent sur la quantité exacte à livrer, celle juste nécessaire et suffisante pour que l'artisan boucle les commandes qu'il a en cours. « *Dans le cadre de la "Tailored Supply Chain", un des chantiers sur lesquels nous sommes*

à ce jour le plus avancés concerne le modèle dédié aux références standards. On a ainsi certains clients ayant de très forts enjeux en termes de business, enjeux qui se trouvent être subordonnés à la disponibilité des grosses quantités de composants. Cela peut par exemple être le cas de nos clients producteurs et distributeurs d'électricité », explique Stéphane Piat, directeur du programme de transformation de la logistique EMEA. Dans ce cas de figure, une réservation de stock pourra être mise en place pour assurer la disponibilité des produits au moment où le client en a besoin. Le coût de possession du stock en question étant généralement supporté par Schneider par choix commercial. Pour des clients à contraintes de délai très courts, la solution passera

mande. Cette prestation passera par une collaboration amont de co-planing avec notre client. »

**Réseau logistique.** Derrière ces nouveaux services logistiques se dessine une autre transformation d'envergure, celle du réseau logistique du groupe maillant l'Europe. Pour rendre possible le basculement vers une supply chain sur mesure et en faire un atout pérenne financièrement, Schneider a dû repenser le schéma de ses flux pour rendre à la fois ses circuits d'acheminement plus courts, plus réactifs et plus économiques.

La transformation en question concerne le maillon séparant les usines des clients : sur cet intervalle l'objectif consiste à passer de deux niveaux de stock – généralement



« L'ensemble de nos nouveaux modèles logistiques devraient être opérationnels d'ici à fin 2014. »

**Stéphane Piat,**  
directeur du programme de transformation de la logistique EMEA.

réorientation de l'activité des usines qui se profile, ces derniers se devant désormais de livrer plusieurs points destinataires, ciblés en fonction des attentes des marchés. Et ne plus se « limiter » à expédier l'ensemble de leur production vers un centre de distribution international.

Quatre centres de distribution principaux ont ainsi été retenus, deux en France, sur Évreux et Lyon, un en Espagne, près de Barcelone, et le dernier en Hongrie, non loin de Budapest. En France, un nouveau site devrait être pleinement opérationnel en janvier prochain sur Évreux pour remplacer le site actuel deux fois plus petit, tandis que Lyon se renforcera avec le

ici le plus souvent par une mise en production à la demande sur des références certes standards, mais dont le taux de rotation n'est cependant pas assez élevé pour être maintenu en stock. Selon les cas, ce service pourra ou non être gratuit. « L'ensemble de nos nouveaux modèles logistiques devraient être opérationnels d'ici à fin 2014 », ajoute Stéphane Piat. Parallèlement à ce grand chantier de transformation, ce dernier souligne un autre axe prioritaire qu'il désigne sous le terme de digitalisation, à savoir la mise en place d'une traçabilité des livraisons. « Ce service intéresse les distributeurs pour des produits non stockés. Pour diverses raisons, ouverture d'un nouveau magasin ou opération promotionnelle, le client peut avoir besoin rapidement de ce type de produits et vouloir suivre sa com-

un centre de distribution international alimentant ensuite un centre régional – à un seul site d'entrepôt, formant un centre de distribution principal. « Une manière de rapprocher l'activité des usines des besoins du client », commente Stéphane Piat. Derrière cette nouvelle disposition, qui va raccourcir les délais et diminuer les échelons intermédiaires, c'est toute une

## Les quatre piliers du nouveau réseau logistique

En zone EMEA, le réseau logistique de Schneider, qui couvre une cinquantaine de points de stockage et entrepôts, va bientôt s'appuyer sur quatre centres de distribution principaux, amenés à livrer en direct les clients du groupe. Deux d'entre eux seront basés en France, sur Lyon, où des regroupements de stocks sont prévus, et sur Évreux : le groupe y a investi 32 millions d'euros (dont

10 millions en équipements) pour ouvrir une nouvelle plate-forme de 36 000 m<sup>2</sup> de surface d'entrepôt. Opérationnelle en janvier prochain, elle remplacera le site actuel, deux fois plus petit. Les deux autres centres de distribution, installés à Barcelone (Espagne) et à Budapest (Hongrie), verront, quant à eux, leur capacité d'entrepôt accrue de 40 % chacun.



regroupement de divers stocks jusque-là implantés en région. « *Nous allons spécialiser Evreux sur les petits produits et Lyon sur les équipements plus volumineux* », précise Stéphane Piat. Les centres espagnol et hongrois se réorganisant eux aussi par taille de produits, mais ici chacun propose les deux gammes de taille. D'ici à 2015, quelque 80 % des flux devraient transiter selon ce nouveau schéma qui devrait apporter une certaine économie d'échelle. « *Nous en attendons également une qualité de service optimisée, les quatre centres principaux pouvant s'appuyer les uns les autres pour faire face à une rupture de l'un d'eux, ou à un pic de demande particulièrement soudain* », souligne de son côté Bernard Pessio.

**Nouvelle architecture.** Autre avantage tiré de cette nouvelle architecture, le fait de n'avoir plus à entreposer qu'à un seul endroit – choisi entre les quatre sites principaux – les références à rotation faible mais à haute valeur ajoutée. Une façon de diminuer les coûts de possession sur cette catégorie de produits

 Dans le centre logistique d'Evreux, Schneider gère 125 000 références.

(environ 2 % des références) tout en se préservant des risques d'obsolescence. Pour autant, le niveau de service sera préservé, car Schneider se réserve, le cas échéant, la possibilité d'expédier ces références rares en express. Pour un budget certes plus élevé... mais guère impactant pour le groupe dans la mesure où ce scénario n'est susceptible de se produire, par nature, que peu fréquemment.

L'ensemble de ce chantier de transformation, qui court de 2012 à fin 2014, va être mené par une équipe d'une dizaine de chefs de projet qui auront pour mission d'atteindre l'organisation cible sans altérer la continuité de services et « *dans le respect des collaborateurs* ». Entendre par là offrir aux salariés des conditions de mobilité optimales, notamment vis-à-vis des changements qui vont intervenir à travers des regroupements de stocks et l'émergence de nouveaux postes, en particulier au niveau des usines. Les flux sortant des lignes de production devenant dorénavant multides destinataires, les chaînes d'assemblages seront réorganisées en bout

et des trieurs automatiques mis en place. En outre, quelque 25 unités de production considérées comme globales en Europe seront amenées à pouvoir livrer en direct des clients. D'autres évolutions sont attendues, comme une standardisation des process à l'échelle de l'Europe. De, même, en transport, de grandes manœuvres visant à mieux contrôler et simplifier la gestion des opérations se profilent : un appel d'offres est en cours pour désigner un seul prestataire en lieu et place de 35 transporteurs assurant actuellement les liaisons intersites.

**Nouveaux logiciels.** Autant de changements qui seront soutenus par le déploiement de nouveaux logiciels. Telle l'installation d'un système SAP pour administrer les quatre centres principaux ou encore la mise en place d'un WMS fourni par Manhattan Associates pour assurer la gestion des stocks. Enfin, la mise en place d'une ultime couche logicielle est prévue pour que se développe une interface efficace entre les quatre sites « *majors* » et les clients. « *Pour mettre en marche cette conduite du changement, profonde, nous prendrons notre temps pour bien faire les choses tout en nous calant bien sûr sur notre calendrier. Ainsi, nous commencerons par modifier les process physiques puis, dans une seconde phase seulement, nous introduirons les nouveaux systèmes d'information* », prévient Stéphane Piat. Chi va piano, va sano...

Laurent Schwartz

