

## Edito des Associés

### Des résultats !

Depuis quelques années, la supply chain est à la recherche de nouvelles voies pour répondre avec efficacité aux enjeux qu'elle représente : services attendus de plus en plus performants, coûts à toujours mieux maîtriser alors même que la complexité intrinsèque aux flux ne cesse d'augmenter, et adaptation en continue des réponses opérationnelles déployées sur le terrain.

Nombreuses ont été les tentatives d'introduction de nouveaux concepts ou de nouveaux outils qui promettaient une rupture favorable dans les résultats obtenus alors même que les entreprises avaient le sentiment de se trouver face à une butée : le phénomène APS ou celui plus récent des 4PL ont été révélateurs que l'incantation seule ne suffit pas.

Avant de prêcher la rupture, il faut bien constater que des outils ou des modèles d'organisation bien connus n'ont pas encore délivré tout leur potentiel. La plus grande difficulté réside dans la capacité à déployer des nouveaux projets sur le terrain au sein d'une fonction qui recouvre la plus grande partie des processus opérationnels de l'entreprise et qui met en évidence une accélération sidérante du jeu des contraintes qui déterminent ses réponses les plus appropriées.

Newton.Vaureal Consulting s'est attaché à déployer des méthodologies et des savoir-faire qui permettent à ses clients de pouvoir adapter leur processus, leur organisation et leurs outils en continu. En accompagnant les entreprises, avec des équipes de consultants rompus à la gestion de projets opérationnels, nous savons à la fois éclairer les visions stratégiques parfois hésitantes et mettre en œuvre sur

le terrain les solutions tout en obtenant des résultats clairs et diffusables pour tous. Car ce que nous recherchons avec nos clients, c'est à les accompagner dans la durée pour que leurs performances logistiques et supply chain soient évaluables pour eux et pour leurs partenaires.

Ce sont nos expériences dans le domaine du soutien logistique, de l'externalisation ou celle de l'e-auction dans les achats que nous vous proposons dans cette NewsLetter.



*Philippe-Pierre Dornier  
Associé*



*Michel Fender  
Associé*

## Nos activités

### Les conditions du succès des projets de soutien logistique

Les armées sont amenées à remodeler leurs soutiens logistiques pour répondre à la nature de plus en plus changeante des missions.

L'objectif d'un projet de soutien logistique est d'aboutir à faire « beaucoup plus », « avec moins », « pour une date donnée » et « sans détérioration des performances existantes ». Ce contexte nécessite une démarche appropriée, appuyée par des compétences spécifiques.

## Les principes d'un projet logistique maîtrisé

La maîtrise d'un projet logistique est assurée par l'application de quatre principes :

- 1) **Une transition pas à pas d'un mode projet à un mode exploitation.** Les tâches d'exploitation sont d'abord gérées en mode projet (test, montée en charge,...) puis sont progressivement assurées en mode exploitation.
- 2) **Une distinction entre les deux grands domaines de gestion du projet :**
  - a) le contrôle du projet gérant les contenants ou les tâches,
  - b) l'alimentation du projet en contenus (spécifications, réalisation, tests, formation, ...).
- 3) **Un phasage du projet :**
  - a) la mise en place,
  - b) la préparation,
  - c) la montée en charge,
- 4) **Une segmentation des tâches :**
  - a) la mise à disposition des ressources,
  - b) l'exploitation,
  - c) le support (« reportings », contrats de sous-traitance, recrutement,...),
  - d) le management de projet.

## Les outils de la gestion de projet logistique

La réussite d'un projet logistique repose sur les outils suivants :

- a) l'élaboration d'une charte projet,
- b) la gestion des évolutions,
- c) la capitalisation de l'information,
- d) la gestion des points en suspens,
- e) la gestion des plannings,
- f) le test « One Day Life », fonctionnement « à blanc » de la solution sur un cycle.

## Organisation et acteurs d'un projet logistique

La maîtrise des risques passe par la fluidité de l'information et la cohérence décisionnelle, grâce à :

- 1) Des organes de coordination :
  - a) le comité stratégique garant des objectifs clés du projet,
  - b) le comité d'avancement travaillant à partir du macro-planning du projet,

- c) le comité opérationnel faisant la synthèse au jour le jour de l'avancement.
- 2) Des acteurs clés :
  - a) **L'assistant à maîtrise d'ouvrage** chargé de :
    - faciliter le lien entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre,
    - prévenir les risques,
    - proposer des solutions et participer aux arbitrages,
  - b) **L'intégrateur opérationnel**, avec pour rôle de :
    - définir des scénarios de fonctionnement, des solutions de secours et de transition,
    - assurer l'intégration des différentes composantes et tester la solution,
    - faciliter la formation des utilisateurs,
  - c) **L'administrateur de projet**, avec pour objectifs de :
    - garantir la base de connaissance du projet,
    - assurer la traçabilité des événements et des documents,
    - maîtriser le planning et l'organisation du projet,
    - gérer la configuration.

Les projets logistiques comportent des traits communs avec des projets de toute autre nature. Néanmoins, les enjeux associés, les éléments de contexte confèrent aux projets de soutien logistique des contraintes imposant une approche spécifique qui seule permet un déploiement réussi des innovations logistiques.



*Thierry Vassas  
Manager*

## De l'analyse de la valeur à la réalité des E-Auction

**Assurer une baisse de 10% de vos prix de revient à moyen terme...  
Comment y parvenir ?**

Analyser de façon systématique les coûts associés à chacune des fonctionnalités d'un produit, tel est l'enjeu principal de l'analyse de la valeur.

Transposée au domaine des achats dès les années 90, cette méthode issue du monde industriel, s'appuie sur des cahiers des charges fonctionnel (et non plus seulement technique) pour aboutir à la décomposition du prix du produit et de chacun de ses composants.

De fait, la fonction Achats se réorganise progressivement, évoluant d'un profil d'approvisionneur/négociateur à celui d'ingénieur/technicien, interface fonctionnelle entre bureau d'étude, marketing-ventes et logistique.

C'est le partenariat gagnant-gagnant, acheteurs et fournisseurs travaillant parfois à « livre ouvert », prix matière et décomposition du prix à l'appui.

Début des années 2000 : Les NTIC permettent de développer les places de marché électronique, concrétisant ainsi le besoin tant exprimé de rencontre entre offre et demande dans l'infini temps et espace. Ainsi, s'appropriant le potentiel des NTIC, de grands distributeurs, tels Carrefour – Metro - PPR annoncent la création commune de plateformes d'achat électronique (Global Net Exchange), porteuses d'économies substantielles.

Près de cinq ans plus tard, et des remises en cause massives dans l'application des NTIC, les enchères électroniques restent omniprésentes et se montrent d'une redoutable efficacité sous réserve du respect de principes de base parfois mis à mal, tels que le recours à la pratique du lièvre (introduction d'un fournisseur incertain faisant la course en tête), ou le non respect du résultat final.

Au-delà des avantages et des limites des enchères électroniques, il est intéressant de mesurer l'impact d'un tel outil de négociation sur la fonction Achats.

Les critiques appuyées formulées par des fournisseurs poussés malgré eux à baisser exagérément leurs prix, et des acheteurs criant au loup, accusant les enchères électroniques de déshumaniser la relation, nous renseignent sur la nature de l'impact.

Si loup il y a, il prendrait d'avantage les traits de la « résistance au changement ».

Accepter qu'un système d'enchères inversées produise de meilleurs effets qu'une stratégie de décomposition du prix issue de l'analyse de la valeur est certes perturbant à plus d'un titre. Mais justifier ensuite, les 15% de gains enregistrés (moyenne pour une première enchère) au regard des efforts passés à négocier chaque point de baisse relève d'une profonde remise en cause de l'acheteur.

Pourtant, après avoir ajouté à sa fonction de négociateur, celle de technicien, l'acheteur doit renforcer son expertise en Marketing Achats s'il veut

utiliser à bon escient les fonctionnalités des enchères inversées.

Car sous couvert de fonctionnalités simples et conviviales, les enchères inversées sont en réalité complexes et longues à mettre en œuvre. Elles réclament en amont un important travail de sourcing, d'analyse de la valeur pour définir les cahiers des charges, d'explication et de pédagogie, de pondération des critères (analyse ABC), et de respect des règles de transparence et d'éthique.

En aval, compte tenu des baisses de prix constatées, les audits qualité sont essentiels, la conformité au cahier des charges étant un point fondamental tant au moment de la comparaison des offres initiales que pendant toute la durée du contrat.

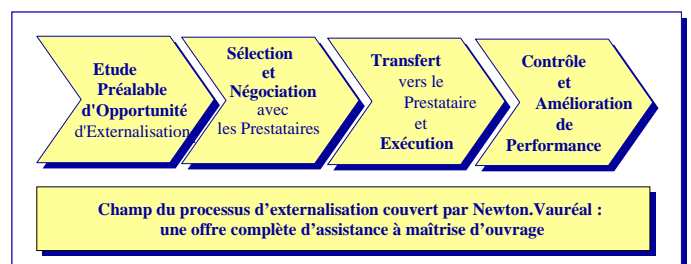
Chez Newton.Vaureal Consulting-Achats, nous optimisons et sécurisons votre coût global à moyen long terme avant l'organisation d'enchères inversées. Nos méthodes s'appuient sur l'analyse de la valeur et la décomposition du prix, la rédaction de cahiers des charges fonctionnel et technique à partir d'une approche de Marketing achats en interaction avec les fonctions technique, logistique, financière et ressources humaines de nos clients.



*Olivia Robert  
Partner*

## **Newton.Vaureal Consulting, votre partenaire pour vos démarches d'externalisation....**

Nous apportons de la valeur à nos clients sur l'ensemble du processus d'externalisation, depuis les études préalables en amont pour fixer les priorités d'externalisation en termes d'opportunité et de faisabilité jusqu'à la planification et au contrôle en aval de leur mise en œuvre opérationnelle.



d'en fixer clairement la logique à travers une

formalisation partagée de ses objectifs : il peut s'agir de réduction des coûts et/ou amélioration du niveau de service et/ou meilleure flexibilité et/ou recentrage sur le métier de base sous resserrement de contrainte de ressources internes.

C'est notamment ce dernier objectif qui conduit le Ministère de la Défense à rechercher à travers l'externalisation du soutien, la libération d'une capacité additionnelle humaine d'intervention de ses forces, notamment dans le cadre de ses opérations sur les théâtres extérieurs, sujet sur lequel nous les avons aidé à définir le périmètre et les modalités d'externalisation.

Le sujet était complexe, par sa nouveauté, par le jeu des acteurs (forces armées : terre, air, mer et gendarmerie, ayant chacune leur propre organisation de soutien) et par l'extrême variété opérationnelle. Pas moins de quinze domaines fonctionnels de soutien aux opex ont été passés au crible : depuis la recherche et mise à disposition de sites, jusqu'à leur installation complète et leur fonctionnement courant (logistique, de sécurité, alimentation, services de déminage ou de cartographie...).

Nous sommes intervenus très rapidement (deux mois) en deux phases très intenses : tout d'abord, pour cadrer le champ d'externalisation, puis pour définir de façon concrète les modes opératoires généraux, et spécifiques par fonction retenue pour l'externalisation (cadre technique et juridique de contractualisation, indicateurs-clés de performance).

Le cadrage du champ d'externalisation a permis de dégager un consensus sur les domaines prioritaires à externaliser, année par année (ces priorités ne peuvent être dévoilées, car nous sommes sous le sceau du Confidentiel Défense).

Ce cadrage a pu être réalisé à travers une analyse multi-critères de chacun des quinze domaines fonctionnels à étudier, selon deux axes :

1. axe « opportunité d'externalisation » (opportunité au regard des opérations militaires et d'avantages technico-économiques) : 17 thèmes et 35 critères eux-mêmes qualifiés selon quatre valeurs possibles chacun,
2. axe « faisabilité d'externalisation » (faisabilité technico-économique) : 5 thèmes et 23 critères.

A titre illustratif, l'opportunité militaire d'externalisation a été évaluée au regard de critères se rapportant à des thèmes tels que le degré de proximité par rapport au cœur de métier militaire, au niveau de dangerosité, au niveau d'enjeu RH, à la phase d'opération, au type de zone logistique du théâtre d'opération...

La faisabilité technico-économique a été évaluée au regard de critères se rapportant à des thèmes tels que le niveau de l'offre disponible sur le marché (4 critères..), l'impact sur l'organisation interne, la facilité de transition....

La valeur de notre approche réside dans la complétude et la pertinence de la définition des critères d'analyse opportunité X faisabilité et de leur qualification en groupes de travail mixtes avec le client et des experts extérieurs.



*Thierry Courtiol,*  
Partner

## Contact

**Maria Camelot**

Responsable du développement commercial  
[mcamelot@newtonvaureal.com](mailto:mcamelot@newtonvaureal.com)

01 40 17 99 18

