

## Edito des Associés

## Point de vue



Michel Fender  
Associé



Philippe-Pierre Dornier  
Associé

La mondialisation est invoquée sans cesse comme une raison des changements profonds auxquels les flux de l'entreprise sont soumis. Mais c'est un phénomène divers selon les secteurs d'activités. Elle est changeante dans ses effets. Elle soulève des contraintes et des effets spécifiques qui réclament la définition et le déploiement de solutions Supply Chain innovantes.

Les délocalisations, le sourcing auprès des fournisseurs, l'externalisation de la production auprès de producteurs type EMS (Electronic Manufacturer Services) ont une réelle influence sur les

choix en matière de Supply Chain Management pour la distribution BtC, BtB, pour une grande partie des secteurs industriels ou des services.

L'intensité croissante des volumes traités pose aujourd'hui concrètement la question de la mise en œuvre de solutions SCM intégrées, dédiées au domaine de la logistique du grand import. La banalisation de l'origine des produits, composants ou matières, venant de pays situés à de longues distances (Asie bien évidemment mais également Amérique du Sud) et la distance de leur point d'utilisation ou de vente, nécessitent la mise en place de solutions intégrant les opérations de transport, de stockage, de douane, de financement..., sur un rythme à maille de temps beaucoup plus courte.

C'est sur ce thème que nous souhaitons aujourd'hui apporter un éclairage dans le cadre de ce nouveau numéro.

Nous exposerons pour vous les principes qui permettent de bâtir ces solutions et que nous avons pu appliquer sur de nombreuses missions conduites par Newton.Vaureal Consulting dans ce domaine, en mobilisant notre réseau d'experts du bureau de Paris et de différentes implantations.

## Logistique Grand Import : quelques recommandations de méthode

La recherche de compétitivité conduit les industriels et les distributeurs à accroître la part de leur sourcing dans les zones qu'il est usuel de nommer Grand Import. Les pays d'Asie du Sud-Est représentent bien évidemment la part la plus importante et la plus dynamique. Il faut reconnaître qu'en termes de réalité, le sourcing Grand Import s'apparente plus à une volonté affichée par les directions générales relayées par les directions achat qu'à des opérations spot liées à des opportunités d'achat à des prix imbattables mais qui souvent perdurent alors que les conditions d'achat ne sont plus aussi favorables. Dans les deux cas, il faut reconnaître que les entreprises ne se dotent pas d'une démarche robuste leur permettant de soutenir, si celui-ci est économiquement justifié, un véritable déploiement de sourcing Grand Import.

Dès lors, l'état des lieux constaté est souvent le suivant :

- ♦ la multiplicité des ports d'expédition d'Asie ne facilite pas le groupage des marchandises au départ avec la possibilité de maximiser le nombre de FCL (Full Container Load) ;
- ♦ l'absence de synergie entre les business units d'un même groupe se traduit par des localisations de fournisseurs très capillaires sur un territoire qui par définition est extrêmement vaste ;
- ♦ la présence d'un bureau en Asie et en Chine en particulier, plutôt centré sur les opérations de sourcing y compris le contrôle qualité permet de déclencher l'expédition (ces bureaux sont souvent mis en concurrence avec des importateurs, les acheteurs n'hésitant pas à recourir aux services de ces importateurs pour faciliter l'atteinte de leurs objectifs) ;
- ♦ une mauvaise liaison (encore plus forte que pour les sourcings domestiques ou continentaux) entre les acheteurs et les logisticiens ;

## Point de vue (suite)

- ◆ l'absence de données sur la cartographie des fournisseurs : leur niveau de service, les volumes (on a fréquemment des surprises dues à une surestimation des volumes et une grande difficulté à estimer les volumes prévisionnels), les niveaux de stock, les spécificités des produits (le profil commercial distinguant produit permanent, saisonnier, promotionnel, valeur), le profil de production différenciant production à la commande ou sur stock, les données logistiques et enfin les délais et les coûts,
- ◆ des niveaux de stock élevés et des coûts méconnus.

Plus que jamais la construction de solutions logistiques Grand Import ne peut se faire sans une forte collaboration entre acheteurs et logisticiens ce qui implique dans la plupart des cas un sponsoring de ce type de démarche par la direction générale. Si cette dernière a effectivement intégré dans ses plans de développement un levier de croissance et de marge en accroissant la part des achats Grand Import, il est indispensable qu'elle apporte son soutien en favorisant cette coopération entre ceux qui ont la mission d'atteindre des objectifs business et ceux qui ont la mission de porter l'approche Grand import.

Les recommandations que l'on peut formuler pour assurer le succès aux opérations d'importation Grand Import sont principalement les suivantes au-delà de ce qui précède :

- ◆ le recours à des benchmarks. Face à un champ nouveau telle que la logistique Grand Import, il est essentiel de bien comprendre quelles sont les solutions qu'il est possible de mettre en place (Consolidation Freight Station, entrepôt sous douane ou non, délocalisation des opérations à valeur ajoutée ou non, recours aux solutions offertes par les

prestataires logistiques...) et surtout quels sont les inducteurs qui vont permettre de choisir telle ou telle solution (profil des produits, volume,...). Grâce aux missions que nous avons menées à ce jour avec nos clients, nous disposons d'un benchmark poussé tant sur des données synthétiques décisives que sur des processus Grand Import ou encore concernant l'organisation des cellules overseas et leur niveau de productivité.

Par exemple :

- ◆ l'élaboration d'un référentiel de données partagées et validées par les différents acteurs ;
- ◆ la modélisation des flux et des solutions mettant en évidence les enjeux financiers ;
- ◆ la formalisation d'un plan d'actions pour mettre à niveau les opérations Grand Import (outil de cotation, guide logistique pour les acheteurs, contrat de service logistique pour les fournisseurs, définition des règles du jeu et des paramètres associés pour optimiser les approvisionnements,...).

La logistique Grand Import est un vrai enjeu business qu'il faut savoir organiser de manière optimale en s'appuyant sur une méthodologie et une approche technique appropriées qui font l'objet de l'article suivant.



Michel Fender  
Associé

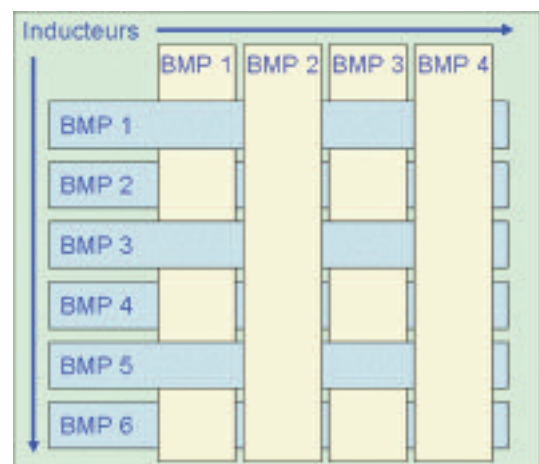
## Nos activités

### La logistique Grand Import : quelle organisation choisir ?

Nos missions et benchmarks mettent en évidence des approches fondamentalement différentes dans l'organisation des flux Grand Import : d'une relation purement achat à la mise en place d'une solution intégrée supply chain.

La méthodologie que nous avons déployée pour concevoir la meilleure solution logistique pour les flux Grand Import s'appuie sur 4 dimensions essentielles :

1. Evaluation des inducteurs
2. Elaboration des modèles d'organisation applicables
3. Elaboration des modèles physiques applicables
4. Choix du modèle logistique cible



## 1. Evaluation des inducteurs

Il est possible d'identifier différents inducteurs agissant directement ou indirectement sur l'organisation Grand Import dont les principaux sont les suivants :

- ♦ La politique d'achat : l'utilisation du FOB offre des opportunités d'optimisation logistique mais nécessite des solutions adéquates, sinon la politique d'achat a tout intérêt à être en CIF ou DDU. L'évolution typiquement constatée des politiques d'achat est DDU puis CIF puis FOB / FCA / EXW sachant que le passage à des achats EXW implique une forte maturité logistique inbound et une forte capacité de négociation avec les fournisseurs locaux ;

- ♦ *Les caractéristiques des processus logistiques :*

- le positionnement des services à valeur ajoutée : labelling, palettisation, contrôle qualité sont réalisés en amont pour réduire les coûts de main d'œuvre en pays de destination ainsi que la personnalisation des containers par entrepôt, par groupe de magasin ou par

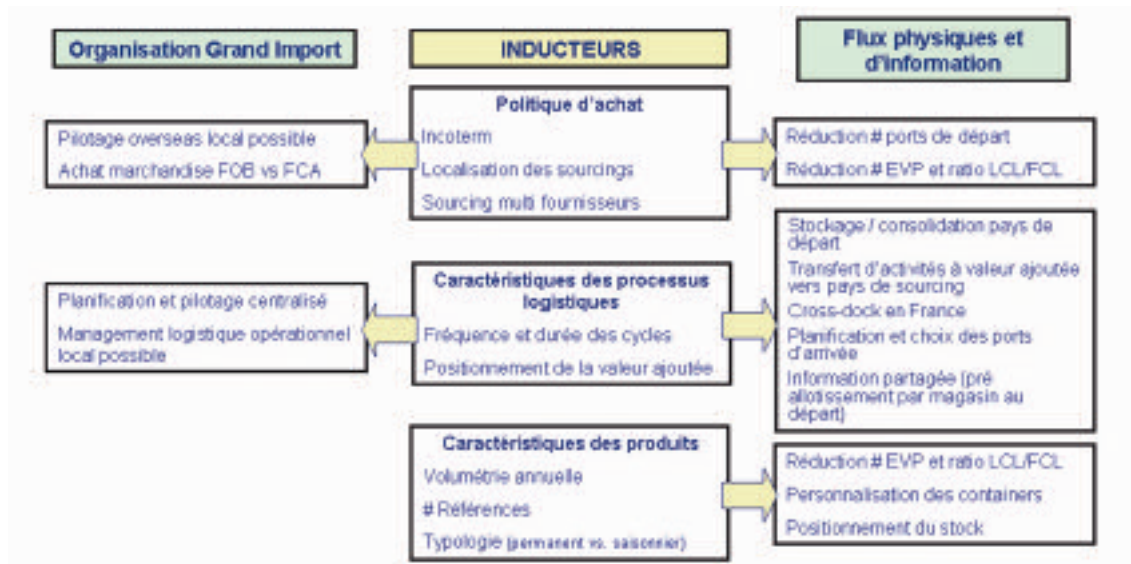
point de vente et ce, pour réduire les coûts de transport en pays de destination ;

- le sourcing multi-fournisseur. Cette solution motive une Consolidation Freight Station en privilégiant soit le stock de consignation soit une temporisation limitée des produits au point de départ et ce pour limiter les coûts d'immobilisation et les coûts immobiliers ;
- la capillarité amont et aval qui concerne la zone de chalandise vers les ports de départ et le réseau de plates-formes en pays d'arrivée

- ♦ *Les caractéristiques des produits importés :*

nombre de références, valeur des marchandises importées.

*Le schéma suivant présente une synthèse des conséquences des inducteurs principaux sur l'organisation et les flux physiques et d'information.*



## 2. Elaboration des modèles d'organisation applicables

En regard de l'organisation logistique et de la volumétrie, il est possible d'identifier différents Business Modèles Organisation (BMO) Grand Import :

- ♦ BMO 1 : Pas de pilotage par le donneur d'ordre en privilégiant une approche du type sous-traitance
- ♦ BMO 2 : Pilotage Inbound local qui correspond à une vision exportateur et conduit à la mise en place d'une cellule de pilotage (par le donneur d'ordre) locale afin de maîtriser :
  - les opérations industrielles, logistiques et d'exportation
  - les opérateurs inbound
  - les dysfonctionnements entre la production et le transfert de propriété

- ♦ BMO 3 : Pilotage Inbound centralisé propre à une vision importateur qui privilégie un pilotage des flux depuis le point de sourcing jusqu'au port d'arrivée afin de :

- Piloter le transport maritime
- Maîtriser les opérations douanières d'importation au port d'arrivée

- ♦ BMO 4 : Cellule «End-to-End» Grand Import qui recherche une gestion intégrée bout en bout et qui favorise un pilotage global intégré des flux du point de sourcing jusqu'au point de livraison terminal en s'appuyant sur des équipes centrales et locales.

### 3. Elaboration des modèles physiques applicables

En parallèle aux Business Modèles Organisation, nous avons constaté la coexistence de six Business Modèles Physiques (BMP) prépondérants :

BMP1	BMP2	BMP3	BMP4	BMP5	BMP6
------	------	------	------	------	------

Enlèvement fournisseur					◆	◆
Transport routier local					◆	◆
Entrepôt de consolidation local (CFS)				◆	◆	◆
Brouettage				◆	◆	◆
Opérations portuaires à l'exportation			◆	◆	◆	◆
Transport maritime	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Opérations portuaires à l'importation	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Opérations douanières	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Transport vers entrepôt central	◆		◆	◆		◆
Entrepôt central (stockage + picking)	◆		◆	◆		◆
Transport vers entrepôt régional ou magasin	◆	◆	◆	◆	◆	◆

### 4. Choix du modèle logistique cible

Les inducteurs listés et leur ordre d'importance en termes d'impact permettent alors de sélectionner le couple optimal BMO/ BMP. Cette solution optimale doit être testée en terme de robustesse en prenant en compte des éléments complémentaires telles que la stratégie de l'entreprise ou la maturité actuelle Grand Import au sein de l'entreprise.

Cette méthodologie nous permet d'analyser l'organisation et la maturité Grand import de nos clients puis de définir et simuler avec eux leur organisation, processus et interfaces cibles.



**Emmanuel CHEFFERT**  
Senior Consultant



**Bertrand CHALANDON**  
Consultant

## Evènement



INVITATION

Au cycle  
de tables  
rondes  
"Transport"



3ème rendez-vous

### 4 PL dans le transport, intérêts et limites

Mardi 12 juin de 8h30 à 10h30

Au Cercle National des Armées,  
8 Place Saint Augustin, 75008 Paris

*Inscrivez-vous :*

En ligne : <http://tables.rondes.free.fr>  
Par email : [mcamelot@newtonvaureal.com](mailto:mcamelot@newtonvaureal.com)  
Par téléphone : Maria Camelot  
Tél.: 01 40 17 99 18  
Fax : 01 40 17 06 99

**Contact**

Maria Camelot  
Resp. Développement Commercial  
Tél.: 01 40 17 99 18  
[mcamelot@newtonvaureal.com](mailto:mcamelot@newtonvaureal.com)

