

# Henri-Xavier Benoist

vice-président Supply Chain & Procurement de Bridgestone EMEA

Bridgestone EMEA s'est engagée depuis dix ans dans une démarche de transformation complète de l'ensemble des process de sa supply chain – planification, logistique et traitement des commandes clients – au travers de plusieurs projets. Au-delà de la mise en place de nouveaux outils, il s'agit d'une véritable démarche de conduite du changement pour les équipes du fabricant et distributeur de pneus, afin de supporter une stratégie business orientée client. Henri-Xavier Benoist, vice-président Supply Chain & Procurement EMEA, nous éclaire sur le pourquoi et le comment de cette impressionnante séquence de projets de transformation.



## Mini CV

- Depuis juin 2017 : vice-président Supply Chain & Procurement de Bridgestone EMEA.
- 2012-2017 : vice-président Logistics and Supply Chain de Bridgestone EMEA.
- 2010-2012 : directeur supply chain monde d'Évian Volvic.
- 2007-2010 : directeur Achat & Supply Lait de Danone Produits Frais France.
- 2004-2007 : directeur supply chain de Danone Waters UK.
- 2000-2004 : directeur Flux de Danone Eaux France.
- 1998-2000 : consultant chez KPMG.
- 1994-1997 : consultant chez Thales Consulting & Engineering (Quintec Associates Ltd).

« *Le point essentiel, c'est la mobilisation des équipes* »

**Supply Chain Magazine : Quelles ont été les grandes étapes de la transformation de la supply chain de Bridgestone EMEA ?**

**Henri-Xavier Benoist :** Cela remonte à 2007, quand Bridgestone EMEA a mis en place le projet Kaname, un nom qui signifie clé de voûte en japonais. C'était un très grand projet de transformation, pour aboutir à la création d'une équipe supply chain européenne et de tous les process associés. Il y a eu ensuite un deuxième projet de modernisation, Kaname Value, qui a porté sur la planification de production tactique, opérationnelle, et l'ordonnancement fin, avec la mise en place de différents outils de l'éditeur OM Partners. Une fois que cette partie supply planning a été sous contrôle, avec un plan de production de nos usines fiabilisé, nous avons pu passer à l'étape suivante, la distribution et le service clients, avec le projet Visibility qui s'est déroulé entre 2014 et 2017. Il portait sur les deux briques indispensables, distribution planning et available to promise. Et une fois que ce projet a été bien avancé, nous savions que la prochaine étape de la séquence serait de rationaliser la partie demand planning.

**SCM : Compte tenu de la chronologie d'un processus S&OP, n'aurait-il pas été plus logique de s'attaquer au chantier des prévisions en dernier et pas en premier ?**

**H.-X. B. :** Oui, sauf que ce process n'est pas contrôlé par la supply chain mais par les commerciaux. Donc pour nous, la logique était toute simple :

nous devons mettre de l'ordre chez nous avant d'aller « ranger la maison des voisins ». Au travers de notre projet demand planning, nous nous acheminons aujourd'hui vers un partage équilibré des responsabilités : la supply chain est chargée de mettre en place le process et les outils, et les commerciaux sont responsables des data. Nous avons testé ce fonctionnement au travers d'un projet pilote dénommé Fly, qui est l'acronyme de « forecast loves you ».

**SCM : Revenons sur le projet Visibility que vous avez présenté aux Rois de la Supply Chain 2018. Pouvez-vous nous en rappeler les grandes lignes ?**

**H.-X. B. :** Le constat de départ, c'était que notre process de distribution manquait de fiabilité, pas tant à cause de l'outil que nous utilisons (le module SNP de SAP APO), mais plutôt pour des raisons de process. Aucune contrainte n'était prise en compte pour définir le plan généré en central, qui était de fait irréaliste, et nous n'avions pas de visibilité sur ce qui se passait au-delà d'une semaine. En caricaturant un peu, tout dépendait finalement de l'agilité et de la capacité des équipes dans les différents marchés nationaux à se débrouiller de manière décentralisée, à la main, façon « premier arrivé, premier servi » vis-à-vis des sites logistiques amont en usines ou plateformes import. Il manquait les équipes pour orchestrer tout cela en central, et parallèlement, les équipes locales n'avaient pas été suffisamment consultées. C'est aussi cela qui a fait le succès du projet Visibility, ce n'était pas qu'un changement de process, mais également une adaptation des équipes aux nouvelles manières de fonctionner, à une nouvelle



© Bridgestone EMEA



## Bridgestone EMEA en chiffres

**Filiale du groupe japonais Bridgestone  
Siège social à Zaventem (Belgique)**

**18 000 personnes (dont 4 000 en France)**

**12 sites de production en Europe dont l'usine de Béthune en France**

**Une trentaine de centres de distribution**

**Plus de 5 000 références de pneus**

**Plus de 30 000 points de ventes livrés**

**Environ 800 personnes pour l'équipe supply chain en Europe**



© Bridgestone EMEA

© Bridgestone EMEA

discipline collective, alors que lors des projets précédents, on avait tendance à trop se focaliser sur la technique et sur les outils.

**SCM : Quels sont les principaux résultats tangibles du projet Visibility ?**

**H.-X. B. :** La fiabilité du plan de déploiement à deux semaines est passée de 70-75 % avant, à plus de 95 % aujourd'hui. C'est là où le projet rejoint le service client : nous sommes désormais capables de promettre une disponibilité produits sur des pneus qui ne sont pas en stock local, puisque l'on sait que 95 % des produits en transit arriveront à la date et à l'heure prévue. Pour notre réseau retail (les milliers de points de ventes finaux que nous livrons directement), nous donnons une visibilité sur quelques semaines qui s'appuie sur la disponibilité produits dans tout notre réseau européen. Et l'horizon peut être étendu pour nos clients grossistes en nous appuyant sur le plan de production, c'est-à-dire sur des produits non encore fabriqués. Il faut aussi noter que ce projet a été conçu pour trouver un équilibre entre flexibilité et visibilité. Seules les commandes promises aux clients restent figées, à la fois dans le plan de distribution et dans le plan de production, et le reste du plan continue à être recalculé en permanence, toutes les semaines.



**« Il y a un phénomène d'apprentissage : l'erreur recule chaque mois, nous ne sommes pas arrivés au terme de l'amélioration. »**

**SCM : Comment avez-vous abordé la suite, le chantier demand planning ?**

**H.-X. B. :** L'équipe supply chain a intégré depuis des années beaucoup de personnes issues d'autres industries plus matures en termes de demand planning, notamment des FMCG. Cela nous a permis de « benchmarker » nos pratiques de prévisions, placées historiquement sous l'entière responsabilité des commerciaux et très (trop) liées au processus budgétaire. L'expérimentation Fly a démarré au printemps 2016, avec l'objectif de tester et de nous faire la main sur de véritables process de prévision et de planification de la demande. Nous avons choisi le cabinet de conseil français Leon pour nous accompagner dans cette démarche avec deux projets pilotes, l'un sur le segment des pneus de voiture en France – un pays médian en termes de saisonnalité – et un autre sur les pneus de camions en Pologne, un marché au contraire très saisonnier, afin d'avoir une bonne complémentarité de profils pour tester tous les modèles. De la même manière que nous voulions un partenaire consultant très dynamique et réactif, il nous fallait également un outil léger et facile d'installation. C'est pour cela que nous avons choisi Colibri, en mode SaaS, pour aller vite sans dépendre de l'IT. Le but était avant tout d'apprendre sur le process, qui implique la supply chain, les ventes, le marketing et le management, et de s'appuyer ensuite sur ces résultats pour lancer notre grand projet de transformation demand planning, Forward, qui doit démarrer d'ici quelques mois à l'échelle EMEA. Dans ce cas, la solution IT sera différente, car la volumétrie de données et le nombre de références à gérer seront beaucoup plus importants, avec des besoins d'intégration entre ces prévisions et les différents modules de planification et l'ERP. C'est pour cette raison que nous mettons en place le module Demand Planning d'OM Partners.

**SCM : Quelle a été l'amélioration des prévisions à l'issue du projet Fly ?**

**H.-X. B. :** Nous avons amélioré la précision d'environ 10 points depuis un an. C'est un résultat très satisfaisant compte tenu de l'investissement financier limité que

## Les pneus, une supply chain hautement complexe

L'industrie du pneu, chez Bridgestone comme ailleurs, est très intégrée verticalement, du sourcing aux réseaux de points de vente. La gamme est très étendue, avec plus de 5 000 références de pneus de voitures, camions, bus, motos, tracteurs, engins miniers ou agricoles, etc.

La grande partie des pneus vendus en Europe pour le groupe est fabriquée sur le continent. La partie industrielle est très complexe, avec énormément de contraintes (réglages, changements de moules de dimension sur les machines de vulcanisation, capacités machines, limitation en préparation, tailles de lots minimales).

En termes de segmentation logistique, Bridgestone est présent sur trois principaux segments de distribution : la première monte, les livraisons directes en Europe (avec des délais de livraison de plus en plus courts, proches de l'e-commerce) et les grossistes (commandes moins fréquentes mais plus importantes, sur une maille hebdomadaire ou mensuelle).

Côté distribution, l'environnement est très concurrentiel. En France notamment, Bridgestone s'appuie sur un réseau très important avec First Stop, Speedy et Côté Route, soit 900 points de vente.

nous avons consacré au projet Fly. D'autant qu'il y a un phénomène d'apprentissage : l'erreur recule chaque mois, nous ne sommes pas arrivés au terme de l'amélioration. Cela prouve que même dans notre industrie du pneu, il y a une vraie valeur ajoutée à construire un véritable modèle statistique complété par des facteurs prédictifs internes et externes, en distinguant clairement prévisions des opérations et objectifs de vente.

**SCM : Forward sera donc la généralisation de ce process, la dernière brique qu'il vous reste à transformer pour que Bridgestone EMEA s'appuie sur un processus S&OP complet ?**

**H.-X. B. :** Exactement, en tout cas pour cette phase de transformation... en attendant la suivante. À l'image de ce que nous avons fait avec *Visibility*, nous avons monté, depuis début 2017, une grosse équipe projet. Avec l'aide du cabinet Leon, Fly nous a permis de revoir complètement nos process et l'engagement des différentes parties prenantes dans l'organisation. C'est à une équipe centrale, composée de demand planners de métier (dont les premiers recrutés sont issus des deux pilotes Fly) de travailler le modèle statistique et de le proposer aux équipes commerciale et supply chain dans les pays, dont la valeur ajoutée dans le process sera davantage orientée court terme, par exceptions. À quelques semaines du *go live* de ce gros projet de quelques millions d'euros, je voudrais aussi souligner que l'un des points essentiels a été l'engagement et la mobilisation des équipes, et la conduite du changement qui fait partie de notre quotidien depuis plusieurs années.

**PROPOS RECUEILLIS PAR JEAN-LUC ROGNO**