Transformer sa supply chain : **le protocole de bioMérieux**

VINCENT BOUQUET (HTTP://WWW.LESECHOS.FR/JOURNALISTES/INDEX.PHP?ID=69924) | Le 05/02 à 07:00

bioMérieux a amélioré le taux de satisfaction de ses clients de 25 points pour atteindre un taux de service à la ligne de commande de 96 %, a réduit ses coûts de fonctionnement de 0,5 % et écrasé son taux de rebut de 20 points. - *Photo bioMérieux*

Business case | En trois ans, le spécialiste mondial du diagnostic in vitro a revu de fond en comble le fonctionnement de sa chaîne d'approvisionnement et de logistique pour mieux répondre aux besoins de ses intermédiaires et clients. Tour d'horizon avec son

VP supply chain global, Grégory Debuchy.

La supply chain de bioMérieux est un modèle de complexité. Spécialisée dans le diagnostic in vitro, l'entreprise lyonnaise a trois coeurs de métier : la microbiologie, les immunoessais et la biologie moléculaire. Pour chacun d'entre eux, elle vend à ses clients - cliniques ou industriels - des systèmes automatisés, accompagnés des réactifs et des pièces détachées qui leur sont associés. En tout, elle doit gérer plus de 10.000 références articles, dont certains se conservent à température ambiante quand d'autres doivent être réfrigérés ou congelés. *« Notre mission de santé publique ne nous accorde aucun droit à l'erreur et soumet les équipes à un niveau d'exigence élevé »*, assure son VP supply chain global, Grégory Debuchy.

A la suite d'une enquête menée auprès de ses clients en 2014, où la société est ressortie en mauvaise position par rapport à ses concurrents, bioMérieux s'est rendu compte que, en la matière, des améliorations étaient possibles, voire souhaitées et souhaitables. *« Alors que les réseaux se complexifient, que les réglementations deviennent plus exigeantes et que la société s'est agrandie avec des acquisitions successives, notre organisation ne suffisait plus »,* se souvient Grégory Debuchy. L'entreprise a alors décidé, avec l'aide du cabinet de conseil en management Citwell, de lancer le plan « SCREEN » - pour « Supply Chain Re-Engineering » - afin de redéfinir complètement son fonctionnement.

Conversion au flux « end-to-end »

Présent dans plus de 150 pays, avec ses 42 filiales et ses 18 sites de production, bioMérieux a affiné son modèle d'organisation pour le rendre plus efficace. Il a créé trois pôles supply chain qui correspondent à ses trois régions commerciales et s'est organisé, au niveau du siège, autour de trois métiers supply chain chargés de faire le lien dans l'ensemble du groupe. *« Cela répondait à deux besoins : une meilleure planification en central et une plus grande proximité avec les clients en local »*, détaille son VP supply chain global.

A l'aide d'un questionnaire soumis à 600 clients, il a cherché à définir son « offre supply chain » fondée sur une nouvelle segmentation en fonction de leurs attentes et des caractéristiques des produits proposés. *« Pour certaines gammes, nos clients n'attendaient pas forcément une livraison très rapide quand, sur d'autres, un service express était essentiel »*, précise Grégory Debuchy. En complément, au-delà de la nécessaire révision de son réseau de distribution, transports comme bâtiments de stockage, le spécialiste du diagnostic in vitro s'est converti au flux « end-to-end » qui, de l'usine au client final, lui permet de mieux piloter ses stocks. *« Dans une entreprise comme bioMérieux, où le niveau de connaissance est très élevé, cette transformation de fond était délicate »,* constate le VP supply chain global. *« Avec le soutien constant de notre direction générale, nous avons dû convaincre par la preuve, grâce à un pilote conduit sur une gamme de produits donnée. Il nous a permis d'asseoir les bases d'un plan de 'change management' plus global que nous avons mis en place par la suite. »*

Enclencher une seconde étape

Et ce lot d'efforts s'est révélé payant. En trois ans, bioMérieux a amélioré le taux de satisfaction de ses clients de 25 points pour atteindre un taux de service à la ligne de commande de 96 %, a réduit ses coûts de fonctionnement de 0,5 % et écrasé son taux de rebut de 20 points. *« Lors de la nouvelle enquête que nous avons menée auprès de 3.500 clients à la suite de ce projet de transformation, nous avons été notés parmi les meilleures entreprises de notre secteur »*, se réjouit Grégory Debuchy.

Le VP supply chain global ne compte pas s'endormir sur ses lauriers. Il vient de proposer à son comité de direction d'enclencher une seconde étape, le plan « SCORE », pour, dit-il, *« faire de la supply chain un élément différenciant pour bioMérieux. »* L'objectif est triple : améliorer sa robustesse, proposer des services particuliers (packaging, etc.) à chacun de ses clients et travailler sur la logistique connectée pour, à terme, pouvoir mieux anticiper les commandes, entreposer les stocks au bon endroit et lancer des procédures de réapprovisionnement plus en amont.

À noter
BioMérieux vient tout juste de lancer, dans son usine de Florence, un pilote de planification des flux ou de DDMRP (« Demand Driven Material Requirement Planning »).