



Galderma International

Réduire le coût des prestations logistiques tout en améliorant le service

Afin de répondre aux objectifs de performance qu'elle s'est fixée, la société Galderma revoit sa stratégie d'achats de prestation logistique. La mise en place d'un processus rigoureux va lui permettre de cibler et de choisir le prestataire le plus adapté.

Repenser la prestation logistique

Depuis vingt ans, Galderma - issue d'une joint-venture entre l'Oréal et Nestlé - développe et fabrique des produits dermatologiques. Sa filiale française est implantée en région parisienne et en Savoie. Sa chaîne logistique aval, c'est le cas pour nombre de laboratoires, est gérée par un prestataire logistique. Ce dernier livre des grossistes répartiteurs, eux-mêmes en charge de la livraison des points de vente (officines).

Soucieuse d'améliorer constamment ses performances, Galderma décide en 2003 de se concentrer sur une amélioration drastique de ses processus logistiques.

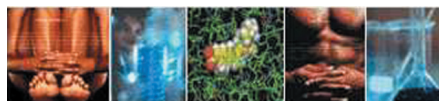
Les points d'insatisfaction dans ce domaine - manque de visibilité sur les stocks, déficience du service sur la livraison des échantillons et des articles de PLV (publicité sur le lieu de vente), manque d'indicateurs de performance lisibles - conduisent l'entreprise à concevoir une véritable démarche de changement afin de bâtir un dispositif logistique cible pertinent, innovant et pérenne.

Dans ce cadre, deux alternatives s'offrent à l'entreprise : garder le même prestataire logistique mais lui demander de repenser complètement sa prestation et le niveau de service associé ou opter pour un nouveau prestataire pour gérer l'ensemble de ses flux.

L'implication de la direction générale est totale

Peter Cauwenberghs (directeur administratif et financier) et Yann Marche (directeur général France) prennent la direction de ce projet à fort enjeu et décident de se faire accompagner dans leur démarche par Proconseil.

Dans le cadre de sa mission, Proconseil va aider Galderma à définir de nouveaux schémas et secondar l'entreprise dans le pilotage du projet.



Elle va également lui apporter des ressources opérationnelles (analyse de l'existant, élaboration du cahier des charges, qualification des prestataires potentiels, examen des réponses à l'appel d'offre et assistance au choix). Enfin, au-delà du soutien dans la mise en place de la nouvelle organisation, elle l'accompagnera dans sa démarche de progrès pour atteindre le palier de performance souhaité.

Analyser l'existant

Durant cette première phase, les processus et procédures du prestataire actuel sont analysés. L'équipe projet peut ainsi confirmer l'ensemble des points déficients de sa prestation. Par exemple, les différents canaux de distribution utilisés

par Galderma étant spécifiques, la massification des flux entre les produits Galderma et les autres produits se révèle médiocre.

Axé en priorité sur sa propre distribution, le prestataire n'est pas organisé pour servir des donneurs d'ordre. Incapable de proposer un interlocuteur unique à Galderma, il lui impose au contraire plusieurs interlocuteurs correspondant aux différents métiers présents sur le site (administration des ventes, réception, gestion des stocks, préparation de commande...).



Par ailleurs, il est dans l'impossibilité de livrer de manière satisfaisante les reliquats de commande.

Enfin, le benchmark permet de qualifier le coût global de la prestation fournie qui ressort comme onéreuse dans la profession.

Du cahier des charges au choix du nouveau prestataire

Cette pré-analyse souligne la nécessité d'une réécriture complète des besoins. L'ensemble des attentes, exprimées par les équipes Galderma du Siège et de la logistique usine, est alors pris en compte. Un cahier des charges est élaboré sur cette base. Une grille d'évaluation très



détaillée est définie ; elle doit permettre de cibler les prestataires les plus aptes à répondre aux attentes de Galderma.

Ce processus d'achats conduit l'équipe projet à prendre une décision majeure : le prestataire actuel est écarté car il ne peut répondre au nouveau cahier des charges.

Les prestations des finalistes sont « décortiquées » : prestations techniques mais aussi capacité du prestataire à animer sa propre performance et ouverture de ce dernier à une réelle coopération avec le donneur d'ordres.

Référence de haut niveau sur le marché de la distribution, le prestataire retenu répond ainsi à des attentes non couvertes auparavant, comme le partage d'informations en temps réel ou encore, approche tout à fait exceptionnelle dans le monde des prestataires logistiques, une facturation à en tête Galderma.

Il lui garantit en outre un suivi des stocks permanent, un inventaire fiable et un traitement rapide des litiges ainsi que, fait trop rare dans la profession, un management et des équipes à l'écoute.

Quelques chiffres

- Baisse du coût de la prestation de **25 %**
- Augmentation du taux de service de **50%**
→ réactivité, transparence...
- Taux de fiabilité des informations proche de **100%**
→ suivi en temps réel grâce à un ensemble de tableaux de bord partagés par les deux parties

Enclencher la boucle de progrès

Après six mois de travail, le basculement, préparé dans ses moindres détails, intervient dès l'échéance du contrat avec le précédent prestataire et le progrès s'installe. Galderma entend en effet se positionner en rupture avec les usages au sein de la profession. Refuser de se reposer entièrement sur son prestataire logistique et subir ainsi les performances au lieu de les piloter et écarter de la même manière l'approche stérile d'un donneur d'ordres tout puissant.

Consciente du fait que ce dernier a lui aussi sa part de responsabilité dans le résultat final, notamment en matière de justesse des prévisions transmises, l'équipe projet opte ainsi pour une approche coopérative avec le prestataire retenu.

C'est pourquoi, avec Proconseil, les deux parties définissent et mettent en place un processus de pilotage rigoureux de la prestation. Il comprend des rencontres mensuelles entre les opérationnels et semestrielles pour un point plus approfondi sur les évolutions stratégiques. Les indicateurs majeurs sont débriefés grâce à un tableau de bord élaboré avec les équipes ; chaque écart enregistré est analysé, des actions correctives sont définies, qui doivent permettre de revenir à l'objectif. L'enjeu consiste à anticiper en permanence le niveau de performance souhaité et à réagir rapidement en cas de distorsion.

La volonté de coopérer des deux parties va leur permettre, autour du processus d'animation, de bâtir progressivement un plan de progrès. Les premiers résultats enregistrés attestent de la pleine réussite de la démarche.

Avec son prestataire, Galderma jette ainsi les bases d'un véritable projet d'entreprise étendue.



« Proconseil possède un savoir-faire important dans le secteur de la pharmacie et dispose d'un bon benchmark en matière de prestataire logistique (taux d'erreur de livraison, niveau d'équipement requis...), ce qui nous a permis de fixer l'exigence au bon niveau.

Une grille d'évaluation multi-critères comprenant à la fois le profil du prestataire, la maîtrise des process et des performances, a été définie dès la rédaction du cahier des charges.

Objective et synthétisée de manière visuelle, elle a permis de faire ressortir très rapidement les meilleures candidatures.

Cette démarche rend notre projet tout à fait innovant

Dès le départ, Proconseil a particulièrement insisté sur les ruptures managériales et sur les compétences nécessaires du prestataire en matière de management du progrès ; cette démarche est très peu répandue dans le domaine de la prestation logistique et rend notre projet tout à fait innovant. ».

Peter Cauwenberghs
Directeur administratif et financier



Galderma International Produits dermatologiques

Effectifs : 2 300 personnes
Chiffre d'affaires (2003) : 613 millions d'euros
Répartition du Chiffre d'affaires / pays :
USA (60%), Europe (30%) dont France (8%)

Centres R&D : France, USA et Japon

Sites de production : France, Canada et Brésil

Filiales : 33 bureaux dans les principaux pays



Proconseil

40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris

Tél : +33 (0) 1 40 64 59 00

Fax : +33 (0) 1 40 47 05 75

Proconseil.net