



Le secteur de la grande consommation toujours en quête d'optimisation

La reprise de l'économie depuis fin 2009-2010 a bien sûr bénéficié directement au secteur de la grande consommation. Pour autant, la tension reste forte, en raison notamment de la hausse des coûts d'approvisionnement, d'un pouvoir d'achat qui n'a pas explosé et d'une forte concurrence. «L'augmentation des prix de l'énergie et des matières premières contribue à maintenir la pression sur la structure de coût des entreprises, d'autant que les consommateurs ne sont actuellement pas prêts à suivre lors que cette augmentation est répercutée sur les étiquettes, comme cela a pu être constaté en début d'année avec la consommation de viande qui a baissé suite à une hausse des prix», explique ainsi Jérôme Bédier, vice-président de Capgemini Consulting. «Au-delà de la hausse des matières premières, les conséquences du tremblement de terre et le Tsunami au Japon se font aussi sentir. Beaucoup de produits semi-finis proviennent de l'archipel et cela occasionne des ruptures dans la chaîne de production», ajoute Armand de Vallois, associé chez Kurt Salmon. A cette pression sur les ressources s'ajoute une compétition entre les marques qui corsette un peu plus la marge de manœuvre sur les prix.

Le secteur de la grande consommation toujours en quête d'optimisation

Refonte de la chaîne d'approvisionnement dans un contexte de hausse des matières premières, raccourcissement du cycle de vie des produits, ajustement toujours plus pointu des prix, positionnement sur les marchés émergents : autant de problématiques sur lesquelles les cabinets de conseil sont sollicités pour accompagner le secteur de la grande consommation. Revue de détail.
Suite de la page 1

«Les acteurs de la grande consommation, qu'il s'agisse des multinationales ou des entreprises de taille moyenne, sont soumis à une concurrence très forte», souligne Jérôme Bédier. Une situation qui contribue à un rapport de force à l'avantage de la grande distribution.

Pour conserver leurs marges, les entreprises du secteur de la grande consommation n'ont donc d'autre choix que de poursuivre encore l'optimisation de leur organisation et de gagner en réactivité par rapport aux concurrents et au contexte mouvant. Un axe de travail familier des cabinets de conseil. «Dans le secteur de la grande consommation, nous sommes principalement sollicités

sur des missions classiques d'optimisation des processus, de la chaîne logistique, de re-engineering, de l'outillage à la mise en œuvre», indique Hervé Truttmann, associé chez Genpact. «Nos missions dans le secteur de la grande consommation concernent principalement l'efficacité, la réduction des coûts, la supply chain et le marketing (organisation des ventes, multicanal, digital transformation)», renchérit Jérôme Bédier. «Nous intervenons beaucoup sur les sujets d'amélioration des fonctions support (DRH, finances)». Nous accompagnons par exemple les entreprises dans la mise en place de centres de services partagés», note de son côté Patrick Lheure, associé chez Bearing Point.

A force de passer l'organisation au tamis de plus en plus fin, difficile néanmoins de poursuivre son optimisation sans la remettre en question de manière plus fondamentale, comme l'explique Frédéric Boublil, associé chez Solving Efeso. «Les grands groupes ont pour la plupart déjà déployé plusieurs plans

de productivité industrielle. Pour franchir un nouveau cap, ils ne peuvent plus se contenter d'améliorer l'existant. Ils doivent remettre en question les organisations, voire certains dogmes. C'est pourquoi, les gains de productivité supposent de plus en plus souvent une redéfinition du schéma directeur industriel, notamment lorsque le groupe a évolué suite à des acquisitions successives.»



Jérôme Bédier,
Capgemini Consulting

Complexité utile et réactivité

Il ne s'agit pas non plus de seulement réduire les coûts, mais de concilier complexité de l'organisation et réactivité. «Le changement de taille génère souvent de la complexité dans les processus,

tout comme dans l'offre. En particulier dans l'alimentaire, une clef du succès réside dans la capacité à combiner agilité et puissance», expose Frédéric Boublil. Gérer efficacement la complexité ne signifie pas couper des branches non rentables. Il s'agit aussi de savoir bien valoriser ce qui le mérite et faire tant que possible de la différenciation retardée. Nous sommes souvent sollicités sur ce type de sujets et aidons par exemple plusieurs clients à construire un modèle Lean, tout en les aidant à faire de la "complexité utile", un élément de compétitivité.»

L'instabilité du contexte économique comme géopolitique et les accidents éventuels conduisent aussi les entreprises à prendre de plus en plus en considération la notion de gestion des risques, même si ce sujet reste encore émergent dans le secteur de la grande consommation.

«La gestion des risques commence à générer quelques missions notamment concernant le

contrôle interne et l'audit interne», constate Patrick Lheure.

La supply-chain au cœur du changement

Parmi les principales fonctions concernées par les missions d'optimisation la chaîne d'approvisionnement, particulièrement touchée par les tensions sur les matières premières et l'énergie. «Nous intervenons sur ces questions dans le cadre de missions stratégiques. L'un des enjeux est que les responsables sourcing aient bien la capacité d'adapter l'organisation à la direction stratégique. Les prestations vont de l'approche macro aux missions très opérationnelles en passant par l'identification de nouveaux bassins de sourcing», témoigne Armand de Vallois. La question est aussi d'évaluer le bon niveau de stock pour arbitrer entre les coûts et les risques de pénurie. Nous intervenons sur ces sujets en effectuant notamment une analyse de l'optimisation des réseaux logistiques, afin de limiter les stocks sans dégrader le niveau de service client. Nous travaillons également la question de la centralisation des stocks sur des bassins de consommation plus larges et la mutualisation avec d'autres acteurs.»

En quête de nouveaux leviers d'optimisation, les industriels vont désormais jusqu'à mutualiser leurs coûts d'approvisionnement entre concurrents, qu'il s'agisse du transport ou du stockage. «Nous avons accompagné deux groupes concurrents dans la mutualisation de leur supply chain dans un pays où ils n'avaient individuellement pas la taille critique», cite Frédéric Boublil.

Fait moins récent mais qui implique des missions toujours plus pointues : la collaboration avec la grande distribution, «Les distributeurs demandent de plus en plus aux industriels de gérer les stocks et de travailler en collaboration (prévisions, réapprovisionnement, échange de données)», pointe Armand de Vallois.

Autre défi du secteur : réduire le cycle de vie des produits, afin de répondre à l'évolution des tendances et des attentes des consommateurs, en temps réel et surtout avant les concurrents. Un axe sur lequel les



Armand de Vallois,
Kurt Salmon

fabricants-distributeurs, comme par exemple les chaînes de mode, sont déjà très forts «Les entreprises cherchent à accélérer la mise sur le marché de nouveaux produits, en passant plus vite du stade de l'innovation à la mise en production et distribution, le tout en maîtrisant les délais et les coûts Sur ces sujets, nous les accompagnons dans le cadre de missions opérationnelles type revue de processus et optimisation de l'organisation», explique Armand de Vallois

Gestion des catégories et des références : des missions pointues

En termes d'optimisation, la gestion des familles de produits et de leur pricing, continuent de générer des missions très pointues et métier «La gestion des catégories de produits (eaux, épicerie sèche, produits frais.), des niveaux de gamme (marque principale, marques distributeur, premier prix), du nombre de références logistiques, la stratégie d'assortiment, la politique promotionnelle sont autant de sujets très pointus et très sensibles pour le secteur de la grande consommation, qui font partie du cœur de métier Beaucoup de missions contribuent à optimiser ces paramètres», explique Patrick Lheure

Des problématiques qui nécessitent notamment une gestion colossale et intelligente des données «La gestion intelligente des données est un enjeu stratégique dans ce secteur et les missions qui s'y rattachent sont en forte croissance Pour mieux répondre à la demande d'analyse d'information, de marge par canaux, de benchmark de la concurrence pour optimiser les prix, promotions et autres paramètres, nous avons racheté la société américaine SMS dont c'est le cœur de métier», pointe Hervé Truttmann «Les entreprises nous sollicitent pour renforcer leur capacité de pilotage stratégique en s'appuyant sur des outils de reporting et de business intelligence Ces missions s'appuient à la fois sur le conseil en management et les outils logiciels Nous aidons par exemple nos clients à bâtir des entrepôts de données pour suivre les indicateurs», ajoute Patrick Lheure Pour Hervé Truttmann, cette fonction pour-

rait même s'externaliser à l'avenir «La partie analytique, récurrente, devient potentiellement externalisable même si cette tendance n'est aujourd'hui qu'émergente »

Au-delà de l'optimisation de l'organisation sous toutes ses coutures, la question de la croissance s'impose à nouveau en tête de l'agenda, mais de manière très raisonnable Pas question de miser pour voir «Proposer des axes de croissance intellectuellement pertinents ne suffit pas les clients veulent des stratégies applicables, qui prennent en compte l'ADN de l'entreprise et une évaluation de ses capacités», analyse Frédéric Boubllil

Frédéric Boubllil

Parmi les axes principaux de croissance la conquête des pays émergents dont les nouvelles classes moyennes constituent un marché de plus en plus conséquent La question est de savoir comment les aborder en termes d'offre et de positionnement mais

aussi de canal de distribution, de partenariat «Nous réalisons des missions d'étude, de stratégie et de marketing pour attaquer les nouveaux marchés comme l'Europe de l'Est ou l'Inde», indique Patrick Lheure Dans les pays développés, la problématique est de répondre à des attentes de plus en plus segmentées en fonction des types de population (âge, niveau de vie, religion, sensibilité à l'environnement, aux qualités nutritionnelles)

Développement durable

Désormais incontournable, la prise en compte du développement durable s'impose également à la grande consommation comme une nouvelle donne pour son organisation, pour répondre aux nouvelles exigences des consommateurs ainsi que d'autres parties prenantes comme les collaborateurs et les pouvoirs publics Une dimension qui peut en outre générer des économies pour les entreprises, en ce qui concerne par exemple la consommation d'énergie Cela nécessite donc une prise en compte très en amont de la question, puis à tous les niveaux de déclinaison de la stratégie «Les plans de progrès doivent prendre en compte des contraintes supplémentaires, tels que les aspects environnementaux et sociétaux Cela suppose,

côté consultants, un savoir-faire élargi, et côté industriel, l'implication de davantage de parties prenantes dans le processus de décision», indique Frédéric Boubllil «Nous constatons une prise en compte du développement durable au sens large Les entreprises se remettent en cause sur ces questions et portent notamment un intérêt croissant pour tout ce qui a trait à l'utilisation de l'énergie, avec par exemple le développement de produits qui consomment moins Ces problématiques sont intégrées dès la conception du produit jusqu'à la chaîne d'approvisionnement, confirme Jérôme Bédier

Alors que les nouveaux médias (sites Internet, portails mobile, réseaux sociaux) sont de plus en plus consultés par les consommateurs pour échanger et s'informer sur les produits, la maîtrise de ces canaux devient indispensable et constitue une opportunité pour tisser des liens directs avec les utilisateurs, en parallèle des distributeurs «L'exploitation des nouvelles technologies (web, téléphone mobile) pour interagir de manière pertinente avec les consommateurs constitue aujourd'hui un enjeu très important pour le secteur de la grande consommation Il s'agit aussi de développer des nouveaux canaux plus directs, hors grande distribution», esquisse Patrick Lheure Comme le conclut une récente étude du cabinet Deloitte concernant les champions de la Grande consommation «Les sociétés de produits de grande consommation doivent faire face à la fragmentation des supports médias, à des consommateurs de plus en plus connectés, à la faculté de plus en plus grande des détaillants à connaître leur clientèle et à la sophistication toujours plus importante des moyens de le faire Les propriétaires de marques devront donc davantage se pencher sur ce qui, au bout du compte, mène à un achat au point de vente, que ce soit en magasin ou en ligne Les messages adressés à chaque point de contact avec le consommateur à l'intérieur et à l'extérieur du magasin doivent être alignés sur une proposition de valeur bien construite, reposant sur une réflexion approfondie destinée à préparer le consommateur à faire le bon choix » ■

Cécile DUBOIS



Frédéric Boubllil,
Solving Efeso