

Cosmétiques

Pierre Fabre se protège contre le risque fournisseurs

Ce projet de gestion des risques fournisseurs est né à la suite d'une mésaventure familière à beaucoup d'industriels. Retour plusieurs années en arrière... Un des fournisseurs majeurs de la branche dermo-cosmétique de Pierre Fabre annonce l'arrêt définitif de son activité de production dans un délai de seulement quelques mois. Pour Pierre Fabre, cette décision soudaine et unilatérale est un coup de tonnerre. Plusieurs années ont été nécessaires pour se remettre de ce départ imprévu et reconfigurer le réseau d'approvisionnement : retrouver les capacités suffisantes chez d'autres fournisseurs, faire des transferts de moules et de technologies, etc. « Cette histoire a été l'électrochoc et explique ce qui a motivé la

Le laboratoire de génie industriel d'IMT Mines Albi développe un outil de gestion de l'incertitude et des risques. L'industriel Pierre Fabre l'expérimente pour réduire le risque fournisseurs.

direction des opérations à travailler, dans le cadre de la chaire "supply chain agile", sur la problématique du risque fournisseur », se remémore Matthieu Dupuy, chef de projet performance industrielle chez Pierre Fabre dermo-cosmétique.

Objectif : réduire le risque fournisseur

« Nous n'avons à cette époque pas d'outils d'aide à la décision permettant d'anticiper ce genre de

situation et d'être résilient face à ces problèmes. Le S&OP traditionnel par exemple, très gourmand en temps, ne permet pas de simuler plus de un ou deux scénarios dans des délais raisonnables. Nous recherchons un outil capable de simuler un réseau de sous-traitance multi-fournisseur, mais ce genre de solution n'existait pas et n'existe toujours pas, à notre connaissance, sur le marché. D'où notre volonté de traiter ce sujet dans le cadre de la chaire, avec un laboratoire de recherche pour le développer », détaille Matthieu Dupuy. Le périmètre du projet concerne les fournisseurs de flacons. Pierre Fabre Dermo-Cosmétique utilise environ 100 millions de pièces (de flacons) par an et une centaine de modèles différents. Une petite dizaine de four-

Séance de travail : **Raphaël Oger** et les équipes Pierre Fabre



nisseurs constitue le réseau de l'industriel. « Nous souhaitons pouvoir simuler l'impact d'événements fournisseurs susceptibles de provoquer une perte capacitaire : incendie, catastrophe naturelle, décision unilatérale d'arrêt de production, etc. Nous intégrons également les risques au niveau des équipements et des outillages (diminution de la performance, casse, etc.) et les aléas liés à la demande et au marché », explique Matthieu Dupuy.

« Nous souhaitons pouvoir simuler l'impact d'événements fournisseurs susceptibles de provoquer une perte capacitaire »



Matthieu Dupuy, Chef de projet performance industrielle chez Pierre Fabre Dermo-Cosmétique

What if ?

Le laboratoire de génie industriel d'IMT Mines Albi a conçu un outil d'aide à la décision avec plusieurs caractéristiques innovantes. « L'outil permet notamment d'intégrer dans les scénarios simulés, de l'incertitude sur la demande ou sur la capacité disponible dans des proportions importantes », nous confie Matthieu Lauras, professeur à IMT Mines Albi. « Il permet par exemple de déterminer l'impact sur le chiffre d'affaires en cas de casse d'un outillage », illustre Matthieu Dupuy. En outre, l'outil (prototype logiciel) permet de générer plusieurs milliers de scénarios différents. Des outils statistiques et de business intelligence du commerce prennent ensuite le relais pour analyser et structurer les données. L'autre spécificité de cette démarche est de considérer autant les risques que les opportunités. « Nous considérons l'ensemble des possibles afin d'être en mesure de détecter des opportuni-

Matthieu Lauras, professeur à IMT Mines Albi

« C'est un projet de la chaire supply chain agile »

« Ce projet s'inscrit dans le cadre d'un partenariat long terme entre les laboratoires Pierre Fabre, IMT Mines Albi et le fonds de dotation d'IMT Mines Albi. Il s'agit d'une chaire industrielle, baptisée "supply chain agile" qui a démarré en avril 2016. Elle est constituée de trois volets : la dissémination scientifique (organisation d'événements publics autour de la supply chain), la formation (actions de parrainage, conception de modules de formation continue...) et la recherche. C'est via ce volet de recherche que nous travaillons au développement de nouveaux outils de gestion de l'incertitude et des risques dans le domaine de la supply chain. La chaire interagit avec l'ensemble des activités du groupe Pierre Fabre : médicaments et cosmétiques. Pour développer cet outil, nous collaborons également avec l'université américaine de Georgia Institute of Technology. La principale cheville ouvrière de ce travail, qui pilote les développements et les expérimentations, est le futur docteur Raphaël Oger, que Benoit Montreuil, professeur à Georgia Institute of Technology, et moi-même, encadrons. »



« L'outil permet notamment d'intégrer dans les scénarios simulés de l'incertitude sur la demande ou sur la capacité disponible dans des proportions importantes »

Matthieu Lauras, professeur à IMT Mines Albi

PROPOS RECUEILLIS PAR JF

tés et des alternatives aux modes de fonctionnements actuels. Très concrètement, en intégrant, par exemple, dans les simulations des fournisseurs avec lesquels nous ne travaillons pas aujourd'hui mais qui pourraient constituer des opportunités intéressantes. Cela permet d'améliorer la résilience »,

Le S&OP traditionnel, par exemple, très gourmand en temps, ne permet pas de simuler plus de un ou deux scénarios dans des délais raisonnables

développe Matthieu Lauras. Un moyen d'intégrer l'éventuelle opportunité de dupliquer un moule, de créer un « back-up » chez un autre fournisseur, d'en référencer un nouveau, etc.

Les prochaines étapes

« Maintenant que les aspects techniques fonctionnent, nous travaillons sur la manière d'utiliser

ces scénarios et de les transformer en décision », précise Matthieu Dupuy. Cette phase d'étude durera certainement jusqu'au printemps 2019. Il s'agira ensuite de passer d'un prototype de recherche à un outil logiciel industriel. Côté Pierre Fabre Médicament, l'outil est également testé avec une approche comparable, mais sur des problématiques de risques liés à leurs propres usines et à la maîtrise des incertitudes capacitaires. S'agissant des aspirations d'IMT Mines Albi, Matthieu Lauras n'est pas à court d'idées : « Nous envisageons d'étendre cette approche à la gestion de l'incertitude, de la nervosité, des aléas, des perturbations... plus à court terme, pour développer l'agilité de la chaîne logistique en se projetant à quelques jours, afin, par exemple, de gérer le risque d'un fournisseur susceptible d'être touché par un ouragan. »

JULIA FUSTIER