



Études de cas

2025

EY

Shape the future
with confidence

Supply Chain Planning Transformation et implémentation d'un outil APS

APS Implementation



Planification de la Supply Chain

Leader dans le domaine « Consumer Healthcare »

CONTEXTE

- ▶ Dans un contexte de forte croissance et à la suite d'une acquisition, le client a décidé de lancer un projet d'implémentation d'un outil APS afin d'améliorer la disponibilité des produits, l'obsolescence et les coûts de planification. Le périmètre du projet portait sur les activités de planification de bout en bout.

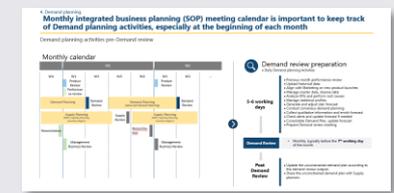
APPROCHE EY

1. Le projet APS a été structuré comme suit:
2. Project Management & Gouvernance: EY était en charge de la gestion globale du programme et du pilotage des 3 chantiers
3. Process design & Change: design des processus métiers cibles ainsi que des spécificités fonctionnelles. Gestion du changement et développement des compétences (coaching des équipes opérationnelles)
4. Configuration: grâce à une équipe spécialisée, EY a aidé le client à gérer l'équipe d'intégration et à coordonner les phases de test
5. Data & Intégration: EY a dirigé le chantier Data impliquant le plan d'intégration, la cartographie des données, la garantie de la qualité et de la cohérence des données, y compris la gouvernance de la donnée

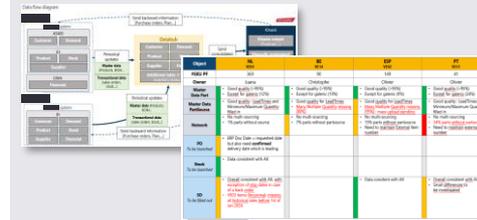
RÉSULTATS

- ▶ Lancement du système complet dans 2 pays pilotes après 7 mois de projet
- ▶ Mise en place et lancement des nouvelles routines IBP à l'aide de l'outil pour tous les modules concernés (Demand, Supply, Production, S&OP), y compris le coaching et l'évaluation
- ▶ Préparation des données, intégration et gestion de la qualité des données
- ▶ Préparation au déploiement et accompagnement dans 6 autres pays

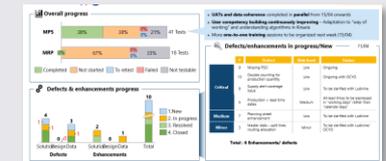
- Documentation du design et des processus métiers -



- Architecture et qualité des données -



- Gestion des tests -



- Configuration de l'outil -



- Formation -



Refonte de la stratégie Supply Chain et des processus cibles

Supply Chain Transformation



Planification de la Supply Chain

Leader dans le secteur de la construction

CONTEXTE

- ▶ Dans le cadre d'un projet de refonte de la stratégie Supply Chain, EY a accompagné un acteur majeur du secteur de la construction pour transformer sa Supply Chain en termes d'organisation, de flux et de modes de travail.
- ▶ L'objectif est d'accompagner l'enseigne et son réseau de plus de 450 points de vente dans son plan de transformation avec la centralisation de la fonction approvisionnement pour renforcer la Supply Chain en la rendant plus mature et plus résiliente.

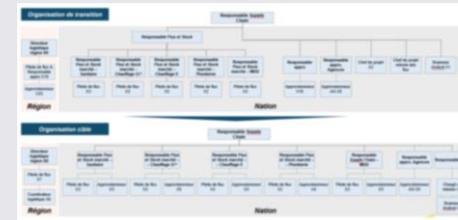
APPROCHE EY

1. Développement de la nouvelle organisation: recrutement de nouvelles ressources
2. Refonte et amélioration des processus : standardisation et amélioration, mise en place de nouveaux modes de collaboration entre les équipes Logistique et Marketing
3. Définition et exécution de la stratégie de montée en puissance de l'organisation centrale vis-à-vis des régions et des fournisseurs
4. Redéfinition des rôles et des responsabilités des acteurs de la chaîne d'approvisionnement (pilote de flux, approvisionneur, coordinateur réception, etc.)

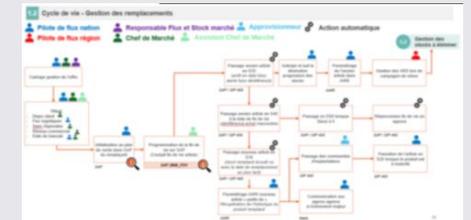
RÉSULTATS

- ▶ Opérationnels:
 - ▶ Synergies liées à la centralisation des tâches
- ▶ Humains & Métiers:
 - ▶ Réduction des tâches à non-valeur ajoutée et meilleure communication de bout en bout - Renforcement des compétences Marché des fonctions Supply
- ▶ Economiques:
 - ▶ Meilleure gestion des stocks et amélioration des besoins en fonds de roulement
 - ▶ Amélioration du pouvoir de négociation de l'enseigne auprès de ses fournisseurs

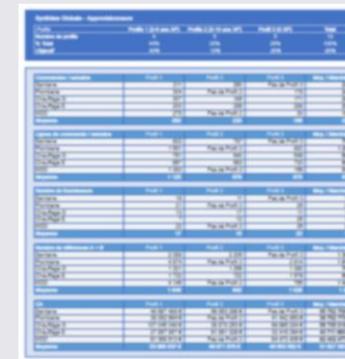
Organisation de transition & organisation cible



Refonte des processus cibles



Dashboard centralisation fournisseurs



Support des instances de gouvernance



Améliorer les pratiques du pilotage des stocks en région

Réduction des stocks



Planification de la Supply Chain

Leader dans le secteur de la distribution

CONTEXTE

- ▶ Le client avait pour objectif une baisse de 10 % des stocks à fin 2022 (enjeu d'environ 80M€ pour toutes les régions) en visant l'amélioration des pratiques en région

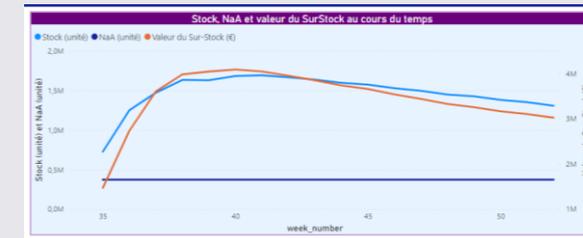
APPROCHE EY

- ▶ Evaluer les pratiques de gestion des stocks et des approvisionnements de deux régions pilotes :
 - ▶ Interviews avec les parties prenantes afin d'analyser l'organisation et les processus de gestion des stocks et la gouvernance des données
 - ▶ Analyse de l'outil de gestion des stocks et le paramétrage du modèle de planification
- ▶ Identification des leviers actionnables et des causes racines des surstocks
- ▶ Constat d'actions y compris valorisation des économies associées

RÉSULTATS

- ▶ Identification de l'enjeu par région : 16 - 31 M€ de surstock actionnable
- ▶ Définition de 68 actions concrètes afin de réduire 10 - 20 % de stock dans les catégories
 - ▶ Offre : 10 - 20 M€ de stock / région
 - ▶ Paramétrage de gestion : 3 - 6 M€ de stock / région
 - ▶ Relation fournisseurs : 3 - 5 M€ de stock / région
 - ▶ Prévisions : 20% de réduction des erreurs
 - ▶ Organisation : +10% de productivité
- ▶ Création d'un outil BI pour le suivi des évolutions des stocks

Analyse des données



Evolution du surstock au cours du temps



Analyse exemplaire : faible taux d'utilisation du stock de sécurité

Plan d'actions

Echéance	Action Identif...	Plan d'acti...	Responsable	Statut Central	Statut LMP	Statut BM...
Court Terme	CENTRAL	V1	EQUIPE CENTRALE	En cours	En cours	En cours
Long Terme	EY	V2	REGION	Non démarré	Non démarré	Non démarré
Moyen terme	REGION	(blank)	(blank)	(blank)	(blank)	(blank)
(blank)	(blank)	(blank)	(blank)	(blank)	(blank)	(blank)

Row Labels	Nbre d'actions
#1. Agir sur les prévisions de vente	11
#2. Agir sur les données article	18
#3. Agir sur les données fournisseurs	7
#4. Agir sur le schéma directeur logistique	5
#5. Agir sur les commandes d'achat	8
#7. Agir sur le stock	6
#9. Agir sur la gouvernance et l'organisation	13
Grand Total	68

68 actions concrètes

Définir le schéma directeur transport national

Schéma directeur logistique



Logistique
Enseigne de grande distribution

CONTEXTE

- ▶ Le distributeur est confronté à des défis multiples : réduire la part transport, élever le niveau de service des prestataires affrétés ou prévoir un support logistique au développement commercial de certaines régions

APPROCHE EY

- ▶ Réduire la part transport
- ▶ Aider à l'adaptation aux nouvelles restrictions écologiques dans les zones urbaines
- ▶ Adapter les modes de distribution aux futures contraintes et alimenter le développement de certaine région
- ▶ Maintenir et augmenter la qualité de service
- ▶ Proposer des objectifs réalisables à court et moyen terme
- ▶ Adapter les préconisations à la situation salarial de la fonction transport
- ▶ Adapter le plan de transport aux contraintes de la logistique

RÉSULTATS

- ▶ Modélisation de l'existant, la proposition de cible et la réalisation d'un plan d'action
- ▶ Optimisation des coûts de transport en maintenant le niveau de service
- ▶ Réalisation d'un plan de déploiement de la nouvelle stratégie transport détaillé région par région
- ▶ Valorisation précise des coûts de transport et évaluation de la performance transport région par région
- ▶ Optimisation des coûts de transport de 8 % à 10 % en maintenant la qualité

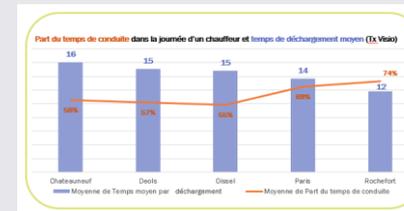
Cartographie des flux



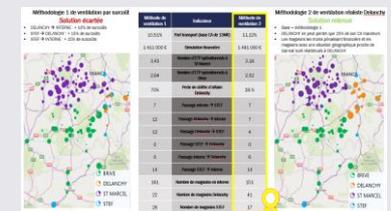
Etude isochrone



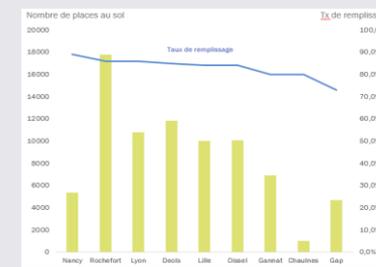
Etude temps de conduite



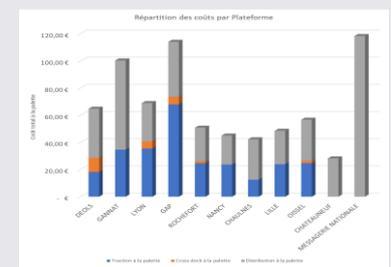
Comparaison scenarios



Etude taux remplissage



Coûts transport



Accompagnement pour la mise en place d'une solution WMS et TMS

Mise en place d'une solution WMS et TMS



Logistique

Acteur français dans la distribution d'équipement pour les entreprises

CONTEXTE

- ▶ Le client souhaite doter sa Supply Chain d'un WMS/TMS pour optimiser son activité logistique et renforcer sa gestion des transports. Ceci, afin de mieux planifier ses commandes et gérer son service de livraison.

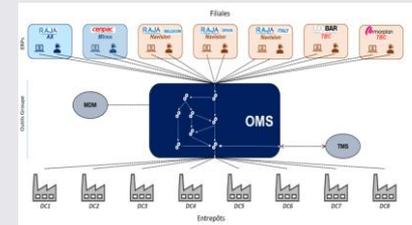
APPROCHE EY

- ▶ Suivre le planning de déploiement
- ▶ Gérer les relations avec les partenaires SI
- ▶ Réaliser un appel d'offres pour le matériel IT et la connectivité nécessaire
- ▶ Rédiger les spécifications fonctionnelles alignées sur les processus cibles
- ▶ Piloter le paramétrage technique
- ▶ Rédiger et mettre à jour le guide de paramétrage
- ▶ Accompagner et cadrer les tests unitaires des interfaces standards et spécifiques
- ▶ Piloter la conduite de changement
- ▶ Accompagner avec une approche personnalisée post Go-Live

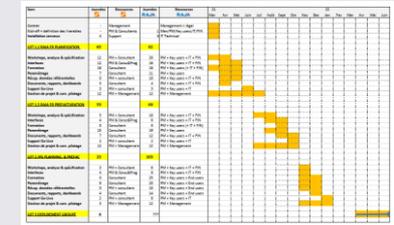
RÉSULTATS

- ▶ Augmentation du taux de service client à 97,5 %
- ▶ Respect des délais de livraison sous 24/48h
- ▶ Sélection d'un fournisseur informatique local (30 % plus économique que la concurrence)
- ▶ Mise en œuvre des meilleures pratiques d'implémentation WMS/TMS
- ▶ Gestion proactive du changement et des risques associés au projet

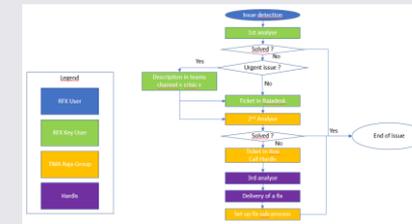
Cartographie des applications



Planning détaillé



RUN process



Comparaison du matériel IT

Model	Phone	Display	Operating System	Processor	Memory	WiFi	4G/LTE	Barcode scanner	Camera	Drop	Tightness
RT22	RT22	5.5"	Android 11	Qualcomm Snapdragon 865	8GB	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	IP68
RT24	RT24	5.5"	Android 11	Qualcomm Snapdragon 865	8GB	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	IP68
RT25	RT25	5.5"	Android 11	Qualcomm Snapdragon 865	8GB	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	IP68
RT26	RT26	5.5"	Android 11	Qualcomm Snapdragon 865	8GB	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	IP68
RT27	RT27	5.5"	Android 11	Qualcomm Snapdragon 865	8GB	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	IP68
RT28	RT28	5.5"	Android 11	Qualcomm Snapdragon 865	8GB	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	IP68

Design d'une plateforme logistique au travers une démarche greenfield

Intralogistique



Logistique
Coopérative agricole

CONTEXTE

- ▶ Le site de notre client ne répondant plus à ses besoins business et réglementaires, celui-ci a décidé la construction sur un terrain attenant d'une nouvelle plateforme automatisée. L'objectif pour EY est de rédiger un cahier des charges technique et fonctionnel pour répondre au mieux les besoins du client

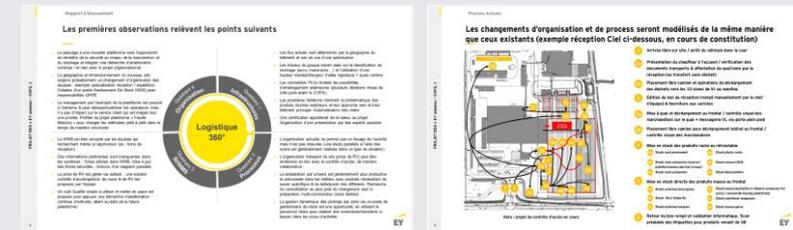
APPROCHE EY

- ▶ **Phase 1 :** diagnostic 360° des activités pour identifier les points d'amélioration. Echange avec les équipes sur les bonnes pratiques d'intralogistique et leur application au business de la coopérative. Identification des options d'implantation vis-à-vis des bâtiments existants et contraintes PLU
- ▶ **Phase 2 :** sélection du scénario selon contraintes PLU/Flux optimisés. Définition de processus optimisés (dont une étude d'opportunité d'automatisation) & itérations d'implantations (flux externes & internes) Dimensionnement.
- ▶ **Phase 3 :** affinage de l'implantation avec les équipes. Rédaction du rapport avec informations techniques, fonctionnelles et préconisations organisationnelles

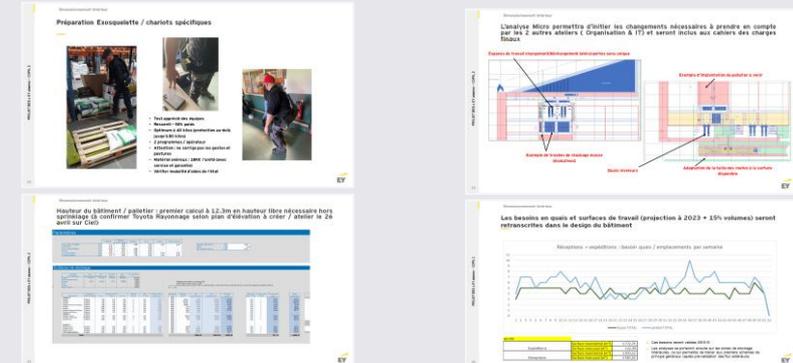
RÉSULTATS

- ▶ Optimisation des surfaces de 30% pour optimiser le coût de construction
- ▶ Etude d'équipements spécifiques (stockage vertical automatisé quincaillerie, manurack spécifiques big-bags, accu navettes, AGV flux extérieurs, VNA pour flux palette, test avec les équipes d'exosquelettes actifs...)
- ▶ Propositions d'optimisation des flux extérieurs et intérieurs validées par les équipes
- ▶ Rapport complet avec recommandations sur les prochaines étapes

Phase 1 : diagnostic 360



Phase 2 : sélection du scénario



Phase 3 : rapport final



Programme de consolidation du maillage territorial

Grand programme de transformation



Transformation des services

Profession réglementée

CONTEXTE

- ▶ Consolider le maillage territorial afin de garantir l'équitable accès au droit
- ▶ S'adapter à l'évolution des attentes des clients et de l'économie
- ▶ Adapter et consolider le modèle économique des offices face aux évolutions de la profession
- ▶ Réaffirmer le rôle de la profession, et assurer l'accès égal au droit sur l'ensemble du territoire
- ▶ Démontrer la légitimité et la valeur ajoutée du conseil auprès de la profession et consolider son empreinte de façon durable dans les territoires

APPROCHE EY

- ▶ Un premier échange préparatoire pour pré-identifier les enjeux de l'office
- ▶ **Journée #1** : diagnostic 360° - stratégie, organisation, RH, rentabilité, visibilité,...
- ▶ **Journée #2** : état des lieux et co-construction de recommandations personnalisées
- ▶ **Rapport et suivi** : livrable final de l'accompagnement et feuille de route
- ▶ **Suivi** : animation de 4 échanges post-accompagnement sur une durée de 4 à 5 mois

RÉSULTATS

La généralisation du programme aura permis à EY d'accompagner + de 1000 offices notariaux, ce programme a délivré de la valeur ajoutée à deux niveaux:

D'une part, pour les titulaires d'offices, collaborateurs et offices accompagnés :

- ▶ Cadrage de leur projet d'entreprise ; augmentation du volume d'affaires de 2 à 10 % selon les leviers identifiés (digitalisation, rapprochement...); rationalisation des charges de 10 à 15% selon les leviers identifiés ; aide au rapprochement avec un autre office ; aide pour un meilleur pilotage; aide à la création d'un sentiment d'appartenance à l'office, etc.

D'autre part, le programme a permis au Conseil, à court, moyen et long terme de :

- ▶ Transformer structurellement la profession et pérenniser l'activité des offices les plus fragiles; Unir la profession en aidant les offices les plus fragilisés; sensibiliser davantage les titulaires sur l'intérêt d'opérer des rapprochements entre offices; et ainsi consolider le maillage territorial

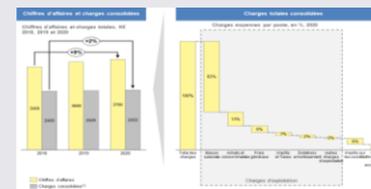
Analyse du profil financier d'un office



Dimensionnement cible de l'organisation

Postes	Recommandation à brève échéance (2024)	ETP				Commentaires
		2024	2025	2026	2027	
Notaires associés	N/A	1,0	1,0	1,0	1,0	
Notaires salariés	80	-	-	-	-	
Notaires assistants	80	-	-	-	-	
Clers apprentis	30	-	-	-	-	
Clers rédacteurs	80	3,5	3,5	3,5	3,5	
Régulateur	40	0,5	0,5	0,5	0,5	
Clers formateurs probataires	30	4,0	4,0	4,0	4,0	
Clers formateurs professionnels	40	0,5	0,5	0,5	0,5	
Comptable fiscaliste	40	1,0	1,0	1,0	1,0	
Aide comptable	40	-	-	-	-	
Standardiste / Assistante	30	0,5	0,5	0,5	0,5	
Total ETP (hors postes vacataires)		6,0	6,5	7,0	7,0	
Masse salariale totale estimée (M€)		341	358	376	376	

Décomposition des charges d'un office et évolution de l'activité



Leviers pour fluidifier l'organisation grâce à la digitalisation

Catégorie / Levier	Description	Impact	
		Actif	Négatif
Espace notarial et données	Prévision des points de contact client Révision de certains des pièces	+	-
Prévision de l'examen des dossiers (ETP)	Visibilité en temps réel sur le stock Optimisation des ressources	+	-
DOE (outil de conversion de documents)	Réduction du temps de traitement	+	-
Prise de rendez-vous en ligne	Réduction du nombre d'appels client Facilité d'optimisation des horaires	+	-
Visio-conférence	Coût réduit (compétence) Diminution des frais de déplacement Optimisation des horaires de travail	+	-
Signature électronique	Gain de temps lors de la signature Création de nouveaux espaces	+	-
Zéro-papier et services connectés	Fluidité et transparence du circuit des dossiers Optimisation des espaces de stockage	+	-
Serveurs externalisés	Gain de temps des données Gestion des risques (sécurité, intégrité)	+	-

Cellule de staffing centralisée - Modèle organisationnel cible

Excellence opérationnelle / Change management



Transformation des services
Ecole de commerce

CONTEXTE

- ▶ L'institution a entrepris des travaux d'optimisation de ses processus clés qui ont permis d'identifier les principaux irritants et les leviers d'amélioration
- ▶ Ces analyses ont montré le besoin d'une coordination plus structurée entre les nombreuses parties prenantes internes, d'une plus grande harmonisation des processus, d'une communication plus fluide et d'un outillage adapté
- ▶ Sur la base des processus formalisés en phase précédente, cet accompagnement vise à instruire un modèle opérationnel cible incluant des pistes de centralisation, de mutualisation et de réallocation des activités
- ▶ Pour anticiper et sécuriser le déploiement, la démarche consiste en une phase de préfiguration suivie d'une phase de transition

APPROCHE EY

- ▶ Diagnostic : identification des principaux points d'améliorations et irritants du processus
- ▶ Construction du modèle opérationnel cible :
- ▶ Définition des principes du modèle cible incluant la création d'une cellule centralisée de staffing
- ▶ Etude des scénarios organisationnels de la cellule et identification des activités clés, rôles et responsabilités de la cellule centralisée
- ▶ Hypothèse de dimensionnement de la cellule au regard des activités : estimation des besoins en ressources humaines et des éventuelles réallocations
- ▶ Identification des facteurs clés de succès pour le processus
- ▶ Préparation de la conduite du changement : études des impacts et analyse des risques du modèle opérationnel cible selon 3 principaux axes : organisation, management et ressources humaines
- ▶ Définition du plan de conduite du changement et de communication et plan d'action

RÉSULTATS

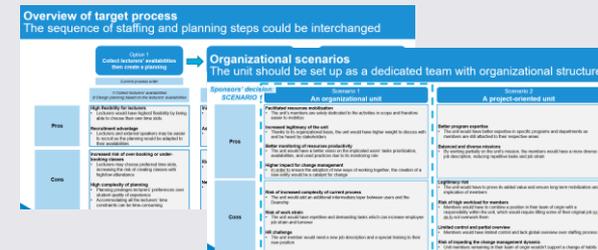
- ▶ Une ambition de transformation forte et partagée au sein de l'équipe de direction
- ▶ Une vision cible documentée portant une répartition clarifiée des rôles et responsabilités pour une meilleure articulation entre parties prenantes
- ▶ Une équipe cœur outillée pour mener la transformation à son terme en embarquant les équipes concernées

Rôles et responsabilités par étape du processus

The design of the target operating model depends on the nature of the projects, the level of complexity, the nature of the change management approach, and support and readiness from the departments.

	1.1 Review the process and priorities	1.2 Launch the process and priorities	1.3 Define the roles and responsibilities for the process and priorities	1.4 Define the roles and responsibilities for the process and priorities	1.5 Define the roles and responsibilities for the process and priorities	1.6 Define the roles and responsibilities for the process and priorities
Unit	R A	R A	C	C	C	C
Program	C	C	R A	R A	R A	R A
Department	C	C	R	R		I
Role	C	C			R	I

Présentation des différents scénarios envisageables



Analyse des risques et contrôles à mettre en place le cas échéant

Risk analysis
The target operating model carries several risks that should be mitigated

Category	Risks	Impact	Probability	Mitigation
Operational	Additional interdependency between the cases and the elements may create complexity and obscure responsibility and operational	High	Medium	TOM defines clear roles and responsibilities, avoid overlap, design more efficient process Change management: anticipate benefits and added value of teams
Management	Outsourcing to specific teams the business activity may create a more fragmented responsibility / accountability	Medium	Medium	TOM defines clear accountability, establish on the unit a global response to document decisions, identify activation points Change management: work on increasing trust between individuals and teams
Management	Changing the order of the process between setting up and planning, and having the resources and the equipment may create a higher risk for the transition plan	High	Medium	TOM defines and includes in the process the possibility for adjustments Change management: clarify the advantages from this change, count the factors (by adding 1, second round factors in other main resources ready support...)

Dans un objectif d'obtention de la certification ISO 9001 : réingénierie des processus internes

Réingénierie des processus internes



Transformation des services

Entreprise leader dans le secteur de l'immobilier

CONTEXTE

- ▶ La transformation d'un modèle nécessite un changement radical dans le fonctionnement interne
- ▶ Objectif du client d'atteindre la certification ISO 9001 pour ses processus internes

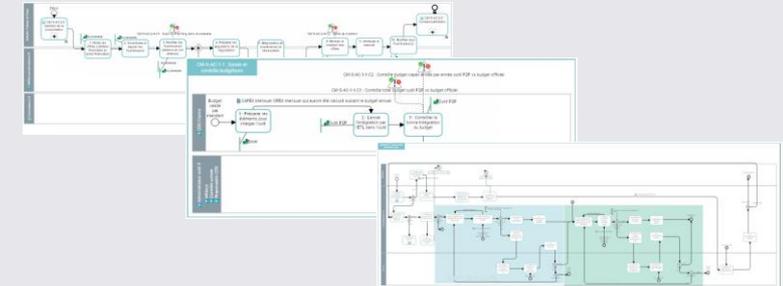
APPROCHE EY

- ▶ Restructurer les processus clés du client sur le périmètre Corporate et France et plus en particulier sur les interactions entre les différents métiers : Asset Management, Property Management, Aménagement et Promotion, Finance & Juridique, Communication, Systèmes informatiques, Ressources humaines
- ▶ Mobiliser pendant l'ensemble du projet avec une forte implication des ressources dédiées et des référents des différents domaines fonctionnels
- ▶ Trois vagues lancées, avec une vingtaine de processus par vague, qui a permis de bien cadencer la 1ere phase de définition des processus
- ▶ Utilisation d'un outil digital pour accélérer la rédaction et maintenir les processus à l'avenir

RÉSULTATS

- ▶ Une méthodologie d'écriture des processus en 8 étapes a été élaborée de la conception jusqu'à l'informatisation
- ▶ 80 processus ont été formalisés avec un ensemble de 236 KPIs
- ▶ Conduite de changement: 5 processus fondamentaux à connaître par tous les collaborateurs ont été mis en place, accompagnés de 2 processus transverses pour préparer le futur
- ▶ Feuille de route pour ISO 9001

Formalisation des processus métier et fonction supports



Méthodologie de réaction



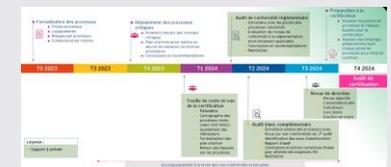
Mobilisation et conduite du changement



Gestion du projet et suivi d'avancement

Vague	Nombre de processus formalisés dans la vague			Processus critiques			Total		
	21	72	5	Nombre de processus	Nombre de processus critiques	% Processus critiques	Nombre de processus	% Processus critiques	% Processus critiques
Vague 1	21	72	5	7	6	86%	96	14%	100%
Vague 2	55	53	12	14	9	64%	41	24%	100%
Vague 3	45	11	20	4	1	25%	38	3%	100%
Un ensemble de 5 processus fondamentaux et 2 processus transverses				19	17	89%	207	10%	100%
TOTAL				125	44	35%	281	15%	100%

Feuille de route



Transformation des achats couvrant la stratégie, l'organisation, les processus et les outils digitaux

Transformation de la fonction achats



Achats

Premier raffineur européen indépendant de pétrole brut

CONTEXTE

- Un projet de transformation des achats a été mené à bien par EY. Le client souhaite ensuite évaluer les progrès réalisés et dynamiser la transformation en donnant une visibilité via une feuille de route à 5 ans

APPROCHE EY

- Établir un diagnostic du progrès du pilote des catégories d'Achats et revoir l'organisation Achats afin d'identifier les bonnes pratiques & axes d'amélioration
- Définir l'organisation cible des Achats, prenant en compte l'évolutions des processus, le rôle du pôle IT et le développement du Category Management
- Analyser les processus de gestion du magasin et des achats, et proposer des axes d'amélioration
- Co-développer la feuille route à 5 ans, s'appuyant sur l'analyse de la maturité Achats (actuelle et future souhaité) et une proposition de catégories d'Achats à développer en priorité intégrant les projets et arrêts programmés de la raffinerie

RÉSULTATS

- Une importante marge de progression a été identifiée au niveau de l'organisation, des processus, outils et des catégories d'Achats à développer
- Un modèle cible organisationnel a été proposé, intégrant l'essor de la démarche Category Management
- Des processus clés en Achats et gestion des stocks ont été cartographiés, les responsabilités sous-jacentes formalisées et des recommandations d'amélioration établies
- Une feuille de route à 5 ans a été établie, s'articulant autour des axes clés tels que le développement du Category Management, la technologie et systèmes IT, la performance et l'optimisation des magasins

Feuille de route

REX pilote

Analyse de la maturité

Revue des processus

Organisation cible

Category management



Diagnostic du process P2P achats indirects pour l'élaboration d'un plan de transformation de bout en bout

Diagnostic Process P2P



Achats

Grossiste alimentaire et matériel pour professionnels

CONTEXTE

- ▶ Un diagnostic des processus P2P a été réalisé entre janvier et mars 2022 afin d'en évaluer la maturité, d'identifier les irritants et les axes d'amélioration
- ▶ Un diagnostic approfondi a été réalisé en octobre-novembre 2022 pour étudier le modèle opérationnel cible et réaliser un business case

APPROCHE EY

- ▶ Établir un diagnostic de leur processus P2P pour identifier les irritants, les bonnes pratiques existantes, les axes d'amélioration et les digitalisations possibles;
- ▶ Définir le modèle opérationnel cible, en mettant l'accent sur les aspects de gouvernance, d'organisation, de processus, de système d'information et de RH; débouchant sur des recommandations de familles et sous-familles d'achats et sur le processus d'achat correspondant;
- ▶ Etablir les RACI pour chaque sous-processus avec un focus par canaux d'achats pour le sous-processus « Commandes de biens et services »;
- ▶ Définir les 5 grands sujets métier à cadrer avant la mise en place d'Ariba pour en assurer le bon fonctionnement;
- ▶ Construire le business case pour identifier les opportunités d'économies potentielles du modèle opérationnel cible et alternatives

RÉSULTATS

- ▶ Une importante marge de progression a été identifiée au niveau de l'organisation, des outils/systèmes et de la performance économique
- ▶ Le modèle opérationnel cible a été défini, combinant la gestion des commandes par catégorie d'achats et les besoins des clients internes
- ▶ Par ailleurs, une réduction de minimum 3 ETP a été identifiée malgré un modèle opérationnel cible visant à renforcer l'équipe achats par la mise en place de binôme amont-aval

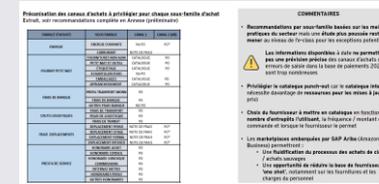
Analyse des délais de paiement fournisseur



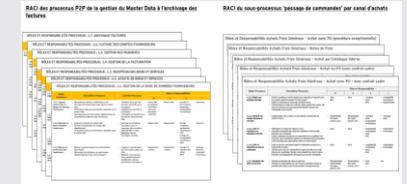
Liste irritants et pistes d'amélioration

IRRITANTS	PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION
Manque de visibilité sur les commandes de services de facturation	Préparer une formation pour améliorer la maîtrise de la commande et l'impact des commandes de services de facturation
Manque d'articulation des processus avec les clients	Construire un modèle opérationnel cible et l'implémenter
Manque de visibilité sur les commandes de services de facturation	Préparer une formation pour améliorer la maîtrise de la commande et l'impact des commandes de services de facturation

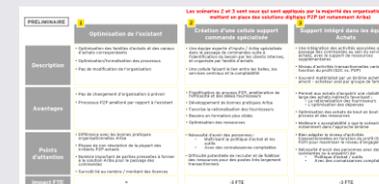
Segmentation et canaux d'achats associés



RACI



Scénario d'organisation



Opportunités d'économies



Définition de la feuille de route et de la stratégie RSE

Achats durables



Achats

Leader européen des produits de grande consommation

CONTEXTE

- ▶ Le client est un acteur majeur de la vente de produits de grande consommation. Il a défini des ambitions RSE à horizon 2025 : une offre plus responsable, une gestion des ressources plus durable et une réduction de l'empreinte carbone
- ▶ Le support d'EY consiste à mieux comprendre les enjeux RSE sur les matériaux plastique et métal, à définir les axes stratégiques permettant de répondre aux objectifs du client, à définir la feuille de route opérationnelle déclinant ces axes stratégiques et enfin à identifier des fournisseurs de matériaux qui permettent de répondre aux ambitions du client

APPROCHE EY

- ▶ Réaliser un état des lieux de l'utilisation des matériaux plastique et métal dans l'offre (monographies de matériaux)
- ▶ Conduire des entretiens avec les parties prenantes du client intervenant dans les processus achats pour comprendre les attentes et les points de blocage par rapport aux ambitions de l'entreprise (21 entretiens)
- ▶ Analyser le panel fournisseur actuel (plastique et métal) pour identifier le top 30
- ▶ Réaliser des entretiens avec les fournisseurs pour comprendre leur maturité sur les sujets RSE (13 entretiens)
- ▶ Identifier de nouveaux fournisseurs de métal, plastique, coton et polyester et les qualifier

RÉSULTATS

- ▶ Axes stratégiques avec niveau de priorité pour proposer des produits plus durables
- ▶ Synthèse des forces, des attentes et des retours d'expérience des équipes dédiées au client
- ▶ Synthèse des forces en présence, des attentes et des limites des principaux fournisseurs
- ▶ Identification de 21 nouveaux fournisseurs de rang 1 sur les familles métal / plastique
- ▶ Préqualification de 65 nouveaux fournisseurs de rang 2 sur les familles métal / plastique
- ▶ Préparation d'une feuille de route opérationnelle à court / moyen / long terme

Analyse des matériaux utilisés par le client

Enjeux opérationnels rencontrés par matériau

Synthèse des entretiens collaborateurs

Expression des attentes fournisseurs

Identification des axes de travail

Feuille de route opérationnelle RSE



Implémentation de la solution « Source to Contract » à l'échelle internationale

Implémentation de solution IT



Achats

Leader mondial dans le secteur de la chimie

CONTEXTE

- ▶ Le client cherche à augmenter l'efficacité et la performance des achats grâce à la mise en œuvre d'une solution commune de Procurement S2C à l'échelle mondiale.
- ▶ EY a été sélectionné pour diriger la mise en œuvre dans 7 hubs.
- ▶ Le périmètre fonctionnel couvre 6 domaines principaux : (1) Dépôt maître des fournisseurs (2) Analyse des dépenses (3) Gestion du cycle de vie des contrats (4) Évaluation des risques et de la performance des fournisseurs (5) Gestion des économies (6) Mise à niveau de la taxonomie.

APPROCHE EY

- ▶ Conduite de la mise en œuvre sur toutes les phases clés : gestion de projet, conception, construction et test, déploiement, hypercare, gestion du changement et migration des données et interface
- ▶ Transition fluide sécurisée avec le partenaire actuel "AMOA" sans impact sur la planification
- ▶ Création des conditions adéquates pour une adoption complète de la suite S2C par l'organisation

RÉSULTATS

- ▶ Déploiement de la solution sur 3 hubs
- ▶ Mise en place d'une méthodologie d'implémentation structurée et standardisée
- ▶ Réalisation d'une évaluation de la stratégie de change management avec des recommandations menant à la mise en œuvre d'un outil de gestion du changement dédié
- ▶ Aide au choix d'un fournisseurs de SIM (Supplier Information Management)
- ▶ Données base fournisseurs et contrats: accompagnement dans la migration, l'enrichissement, et le nettoyage des données des fournisseurs/contrats pour tous les hubs

Gouvernance du projet



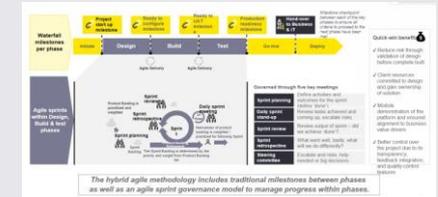
PMO and rituel projet



Planning et risque mitigation



Implémentation du design à l'hypercare post go-live



Change management



SIM Business case et sélection du fournisseur

SIM Value Segmentation - Overview		
SIM Value	Productivity gain	Cost savings or avoidance
1. Direct value	1.1 Time spent on supplier onboarding	1.4 Replacement of existing services for supplier Bank Account changes & validations
	1.2 Time spent on ongoing supplier risk reviews / information updates	2.3 Reduction in payment errors
	1.3 Time spent on Supplier data cleansing	2.4 Fraudulent payments avoided (with secure Bank Account changes)
2. Indirect value	2.1 Time spent on category management and spend analysis	2.2 Savings from increase in managed spend



Définition de la stratégie de résilience Supply Chain et définition d'un plan d'actions à moyen et long terme

Etude des risques Supply Chain à 5 ans



Stratégie - Supply Chain

Acteur français majeur dans le secteur de la cosmétique

CONTEXTE

- EY a été sollicité pour identifier les principaux macro-risques qui pourraient impacter les différentes étapes de la chaîne de valeur dans les 5 prochaines années, pour ensuite les prioriser et proposer un plan de mitigation

APPROCHE EY

- Périmètre du projet :
 - 4 dimensions de risques : la géopolitique/politique, les sujets climatiques et environnementaux, les sujets réglementaires et les sujets opérationnels
 - 3 dimensions Supply Chain pouvant être impactées : les matières premières, le packaging et la logistique
- Principales étapes du projet :
 - Identification et priorisation des risques : shortlist de 120 risques puis sélection d'un Top-50 et d'un Top-10 (en prenant en compte la probabilité d'occurrence du risque, son impact, et le niveau de contrôle en interne)
 - Zoom sur les risques du Top-10 appuyé par les experts EY et des données internes et externes
 - Plan de mitigation des risques : quick wins, actions de moyen/long terme, Système de suivi régulier des risques

RÉSULTATS

- Liste exhaustive des principaux risques via une approche outside-in partant de macro-dimensions
- Evaluation du niveau de contrôle de chaque risque en interne
- Une vision plus claire des bonnes pratiques pour contenir les risques les plus importants
- Un programme de résilience Supply Chain pour :
 - Anticiper les risques et adopter une approche proactive
 - Mettre à jour régulièrement le Top-10 & Top-50 sélection dans un contexte d'évolution permanente

Approche Outside-in



Evaluation de la probabilité d'occurrence et de l'impact du risque



Programme de résilience

WE HAVE STRUCTURED OUR APPROACH FOR THE NEXT STEPS AROUND 3 DIMENSIONS, WITH DIFFERENT TEMPORALITIES AND RISK SCOPES

Objective	Temporality	Risk scope	Description
Quick wins/Short term	Short term -3 months	Top 10 risks	Identify short term actions (in order to reach mitigation actions) Review financial performance by needs (top 10 list of quick wins based on effort/benefit ratio)
Mid/Long term mitigation actions	Medium term -6 to 12 months	Top 10 risks	Identify mid/long term mitigation actions per Top 10 Develop a short term impact on the key risks for Client
Periodic monitoring system	Periodic updates	Top 50 risks with actualization	Perform periodic review of risks related to the 4 dimensions, covering the top 50 risks and potentially Risk assessment refresh Potential impact for Client

Sélection du Top-50 & Top-10

TOP-50 RISKS QUALIFICATION - GEOPOLITICAL / POLITICAL RISKS

Category	Risk	Probability of Occurrence	Impact	Control	Internal control
Geopolitical	China's political and social stability	High	High	Low	Low
Geopolitical	China's economic growth	High	High	Low	Low
Geopolitical	China's technological innovation	High	High	Low	Low
Geopolitical	China's military power	High	High	Low	Low
Geopolitical	China's international relations	High	High	Low	Low

Estimation du niveau de maîtrise du risque



Quick wins

WE HAVE IDENTIFIED 7 QUICK WINS WHICH CAN BE ADDRESSED SHORTLY

Quick wins/Short term	Description	Probability of occurrence	Impact	Control	Internal control
1	Review financial performance by needs (top 10 list of quick wins based on effort/benefit ratio)	High	High	Low	Low
2	Identify mid/long term mitigation actions per Top 10	High	High	Low	Low
3	Develop a short term impact on the key risks for Client	High	High	Low	Low
4	Perform periodic review of risks related to the 4 dimensions, covering the top 50 risks and potentially Risk assessment refresh	High	High	Low	Low
5	Identify short term actions (in order to reach mitigation actions)	High	High	Low	Low
6	Review financial performance by needs (top 10 list of quick wins based on effort/benefit ratio)	High	High	Low	Low
7	Identify mid/long term mitigation actions per Top 10	High	High	Low	Low



Benchmark de la Supply Chain : analyse de la performance par rapport à la concurrence et plan d'amélioration

Benchmark modèle Supply Chain



Stratégie - Supply Chain
Leader international d'équipements électriques

CONTEXTE

- ▶ Une entreprise spécialisée dans le secteur des équipements électriques a sollicité EY pour :
 - ▶ Évaluer la maturité, la durabilité et le niveau de performance de la chaîne d'approvisionnement par rapport à la concurrence
 - ▶ Identifier les principaux domaines et leviers d'amélioration en se basant sur la stratégie et les pratiques des concurrents

APPROCHE EY

- ▶ Réalisation d'un benchmark sur chacun des concurrents directs de l'entreprise
- ▶ Co-construction d'un cadre d'analyse (Source, Make, Plan, Deliver) pour capturer la performance de la chaîne d'approvisionnement :
 - ▶ Manufacturing et distribution footprint pour chacun des principaux concurrents
 - ▶ Stratégies d'approvisionnement en semi-conducteurs dans un environnement d'approvisionnement tendu
 - ▶ Revue du S&OP et évaluation du niveau d'intégration des systèmes informatiques
 - ▶ Complexité de l'offre de produits et des services par rapport à la concurrence et aux besoins des clients
 - ▶ Stratégies d'atténuation face à la crise d'approvisionnement
 - ▶ Niveau de platformisation des produits et maturité du PLM

RÉSULTATS

- ▶ Positionnement clair par rapport à la concurrence et compréhension des meilleures pratiques de l'industrie.
- ▶ Sur la base du benchmark :
 - ▶ Identification des principaux écarts de performance et leurs causes
 - ▶ Définition des objectifs clés de rationalisation (production et distribution)
 - ▶ Proposition d'actions clés à lancer pour réduire les écarts de performance
 - ▶ Proposition un cadre d'action basé sur la complexité et le niveau de contrôle

Niveau de complexité de la Supply Chain

	OPERATING MODEL / PROCESS		FOOTPRINT		PRODUCT PORTFOLIO			Solution offer capability
	SC Integration level (Lead)	ERP Integration SC Processes	# Production sites	# DCs / Distribution scheme	Assortment span	Platform-ization level	Components age	
SIEMENS	By BU	Fully integrated	5 main plants	Centralized (BC)	Consistent and focused	High	Limited	LOW / HIGH
ABB	Local Level	Limited integration and some processes	~20 (BC)	~30 (BC) / 11 main per major country / 2 platform per (BMC)	Medium	Medium	Medium	MEDIUM / HIGH
Rockwell Automation	Global	ERP fully integrated / some support at Site Level	~8 main by region (total 29)	~8 DC / 11 DC / 1 country / 1 by complex support (BMC)	Large	Limited	Important legacy	MEDIUM / HIGH
Schneider Electric	Global	Multi site but fully integrated	40 sites	25 sites / 4 support hubs	Large	Limited	Important legacy	MEDIUM / HIGH

Positionnement des concurrents



Actions clés de la chaîne à lancer



Analyse stratégique des fournisseurs de matières premières et impact sur les prix et l'intensité concurrentielle

Analyse stratégique de la Supply Chain amont



Stratégie - Supply Chain

Leader industriel mondial dans le secteur des industries de processus

CONTEXTE

- ▶ Le client est confronté à une augmentation sans précédent des prix des matières premières au cours des 6 derniers mois, ce qui réduit clairement sa marge opérationnelle et met en péril l'activité de l'entreprise
- ▶ EY a accompagné le client dans l'identification des leviers du marché à l'origine de cette augmentation des prix et a réalisé à la fois une évaluation interne des techniques d'achat du client ainsi qu'un benchmark approfondi des grands acteurs sur leur propre impact et leurs actions de mitigation

APPROCHE EY

1. Évaluation des tendances du marché et de l'augmentation des prix des matières premières tout au long de la chaîne de valeur
 - ▶ Causes de l'augmentation des prix en amont de la chaîne de valeur
 - ▶ Analyse de la volatilité des prix par rapport aux indices de marché et aux principaux concurrents
2. Évaluation de la maturité des achats et benchmark des concurrents
 - ▶ Analyse de la rentabilité des concurrents et des fournisseurs avec un benchmark sur l'impact de l'augmentation des prix et les meilleurs leviers d'atténuation pour préserver les marges
 - ▶ Évaluation de la maturité des achats et comparaison avec les meilleures pratiques
3. Identification des risques des leviers de mitigation et recommandations avec feuille de route
 - ▶ Zoom sur les leviers d'optimisation potentiels (stratégie d'achat make or buy, rationalisation des matières premières, etc.) et recommandations avec feuille de route

RÉSULTATS

- ▶ Tendances du marché et analyse de la volatilité des prix des matières premières
- ▶ Benchmark des concurrents: impact de l'augmentation des prix, stratégie de prix de vente et identification des meilleurs leviers d'atténuation
- ▶ Évaluation de la maturité des achats et identification des techniques d'atténuation des risques
- ▶ Recommandations clés et points à retenir avec feuille de route à court et moyen terme

Dynamique du marché et justification de l'augmentation des prix des matières premières



Évaluation de la maturité des achats et benchmark des concurrents sur l'augmentation des prix



Meilleurs leviers de mitigation et recommandation



Cocréation & implémentation d'un système de production sur 3 sites pilotes

Excellence opérationnelle / Système de production



Production & opérations industrielles

Leader mondial dans l'industrie minière

CONTEXTE

- ▶ Accompagnement du groupe dans la construction de son système de production et son implémentation sur 3 sites pilotes, dans un contexte de défis de capacité et compétitivité à relever

APPROCHE EY

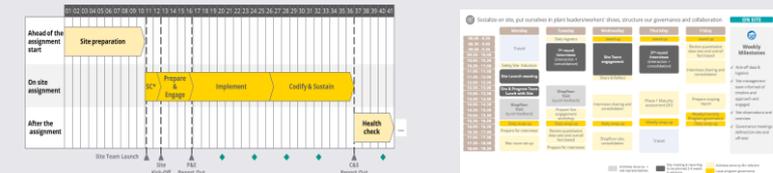
Co-construire un référentiel unique (système de production), en démontrant son impact sur la performance SQCDPE (afin d'obtenir adoption/engagement), en développant l'autonomie de référents centraux (CoE, équipe de déploiement de chaque BU) et locaux (sites) afin d'étendre son implémentation

1. Co-construire la première version du référentiel sur les 3 thématiques :
 - ▶ Humains (engagement, compétences, comportements),
 - ▶ Lean management (stratégie, management de la performance)
 - ▶ Lean technique (application des meilleures pratiques métiers et OPEX)
2. Tester et améliorer le référentiel sur chaque site pilote des 3 BU
 - ▶ Diagnostic du plein potentiel de performance sans CAPEX, et du plan d'amélioration de la maturité des 3 thématiques pour y parvenir
 - ▶ Montée en compétences des équipes sur le principe « train the trainer »
 - ▶ Codification des standards à ajuster

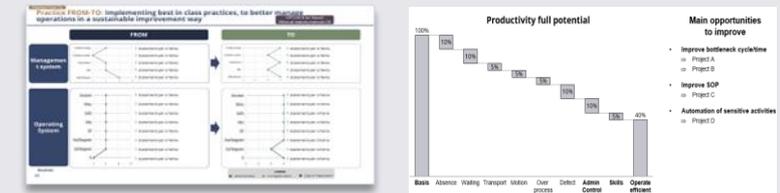
RÉSULTATS

- ▶ Acculturation des équipes client sur la nécessité d'engager/développer ses équipes et d'améliorer ses processus afin de tendre vers un haut niveau de performance pérenne
- ▶ 1 référentiel du système de production disponible auprès des 3 BU
- ▶ 1 équipe de déploiement formée au sein de chaque BU afin de poursuivre en autonomie l'implémentation site par site
- ▶ 3 sites lancés sur l'obtention de leur plein potentiel de performance

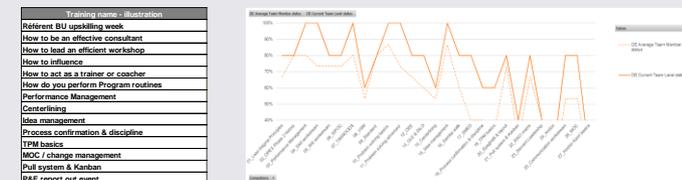
Approche et agenda standard pour chaque semaine de déploiement sur site



Diagnostic de la maturité du système de production, de l'impact sur le full potentiel



Plan de montée en compétences et en autonomie des équipes clients



Redressement de la performance de sites industriels

Turnaround



Production & opérations industrielles
Leader mondial dans l'industrie pharmaceutique

CONTEXTE

- ▶ Accompagnement de sites pharmaceutiques, après rachat, dans un effort majeur pour regagner en performance et en qualité dans un cadre très règlementé et compétitif

APPROCHE EY

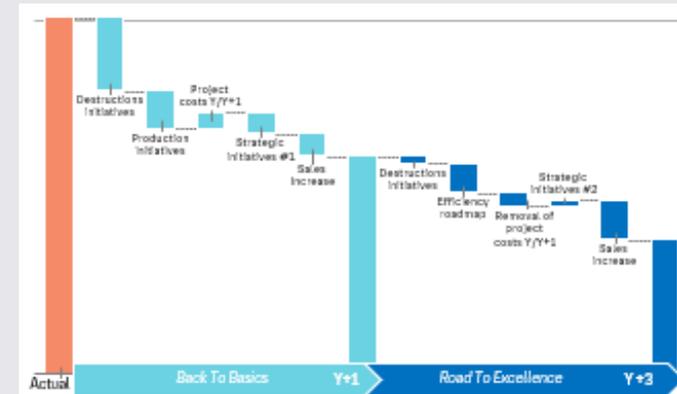
Prioriser les leviers opérationnels à implémenter afin de redresser la performance économique et la compétitivité de l'entreprise, tout en responsabilisant l'équipe de direction pour assurer la pérennité

1. Réaliser un diagnostic croisé objectif stratégique, performance économique, et excellence opérationnelle
 - ▶ Analyser les Pareto des pertes financières
 - ▶ Déterminer les causes racines opérationnelles
 - ▶ Co-construire avec les équipes leur 1er plan « back to basics »
2. Rebâtir les fondamentaux en production et en maintenance
 - ▶ Responsabiliser et coacher les équipes en commençant par la direction
 - ▶ Déployer et démultiplier les ateliers transverses et récurrents de résolution de problèmes, notamment sur les pannes machines et les « 7+1 waste »
3. Améliorer la qualité des produits et réduire les destructions
 - ▶ Déployer le suivi de l'indicateur « Bon du premier coup »
4. Définir leur 2nd plan de transformation « road to excellence »

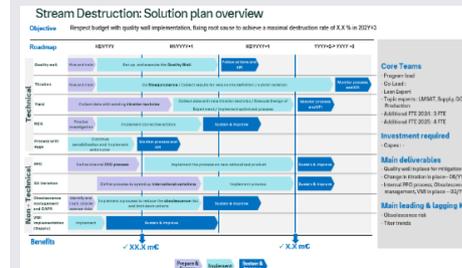
RÉSULTATS

- ▶ Amélioration de la performance financière avec une forte réduction du ratio *(Coûts de production) (Prix de ventes)*
- ▶ Amélioration de l'engagement des équipes dans le projet du site
- ▶ Développement des équipes du client sur les rudiments de la performance économique et opérationnelle

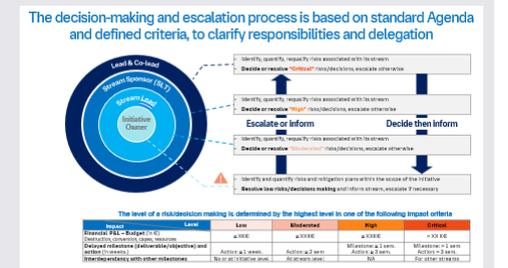
Projection du ratio *(Coûts de production) (Prix de ventes)*



Structuration des chantiers à lancer



Structuration de la délégation pour accélérer la transformation



Diagnostic de la maturité d'un système de production d'un groupe international

Excellence opérationnelle / Système de production



Production & opérations industrielles
Leader mondial dans l'industrie automobile

CONTEXTE

- ▶ Accompagnement du groupe dans l'évolution de son système de production afin de répondre à son besoin de transformation pour réaliser sa vision stratégique

APPROCHE EY

Réaliser un diagnostic à 360° combinant à la fois des visites de sites et une enquête de satisfaction mondiale auprès de toutes les usines, en impliquant l'ensemble des interlocuteurs de l'atelier, aux experts et au CODIR

1. Assimiler le référentiel existant (visite de site, et les enjeux auprès de l'équipe de direction Manufacturing)
2. Adapter l'ensemble des outils de diagnostic en partenariat avec le client
3. Diagnostiquer forces et axes d'amélioration dans les 4 thématiques suivantes :
 - ▶ Humains (engagement, compétences, comportements),
 - ▶ Lean Management (stratégie, management de la performance)
 - ▶ Lean technique (application des meilleures pratiques métiers et OPEX)
 - ▶ Levier Digital comme booster de la performance SQCDPE
4. Déterminer les axes d'amélioration à entreprendre

RÉSULTATS

- ▶ Diagnostic holistique permettant au comité de direction Manufacturing de prioriser les évolutions à apporter afin de :
 - ▶ Développer les éléments manquants par rapport aux meilleures pratiques des systèmes de production (incl. Humain, Sustainability, Prédictive)
 - ▶ Renforcer l'adhésion et les compétences de ses équipes
 - ▶ Accélérer la mise en place de sa vision à 10 ans, en maximisant l'utilisation du digital et l'engagement environnemental
- ▶ Equipes du client (utilisateurs dans les usines, référents du production système) déjà engagées envers l'évolution à venir

Prisme de diagnostic EY

		Assessed points (non exhaustive)
Production system adoption	People (Skills and Will)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Training and development maturity ▶ Engagement and motivation level ▶ Continuous improvement culture level
	Technical (Tools and Processes)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Production system familiarity and understanding level ▶ Implementation and practices maturity ▶ Process efficiency level
	Management	<ul style="list-style-type: none"> ▶ RoM / Standard agenda efficiency ▶ KPI monitoring efficiency ▶ Problem solving efficiency ▶ Alignment with CoE (e.g. goals, strategy) level
	Business relationship with CoE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CoE support & resources efficiency ▶ CoE communication and collaboration efficiency ▶ Global satisfaction with the Production System diagnostic & scoring
Readiness with Care & Tech	Care readiness (people and planet)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Work environment and culture adoption ▶ Commitment to sustainability
	Tech readiness	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Digital tools and technologies maturity ▶ Tech training and skills level
Overall satisfaction		▶ Additional feedback (optional)

Agenda standard EY pour une visite de site

Sondage sur étagère EY





EY | Shape the future with confidence

EY s'engage à bâtir un monde meilleur, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients et nos collaborateurs aussi bien que pour la société et la planète dans leur ensemble, tout en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

En s'appuyant sur le traitement des données, l'IA et les nouvelles technologies, les équipes EY contribuent à créer la confiance nécessaire à nos clients pour façonner un futur à l'épreuve des défis les plus pressants d'aujourd'hui et demain.

À travers tout un éventail de services allant de l'audit au consulting en passant par la fiscalité, la stratégie et les transactions, les équipes d'EY sont en mesure de déployer leur expertise dans plus de 150 pays et territoires. Une connaissance approfondie du secteur, un réseau international et pluridisciplinaire ainsi qu'un écosystème de partenaires aussi vaste que diversifié sont autant d'atouts qui permettront à EY de participer à la construction d'un monde plus équilibré.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy. Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com.

© 2025 Ernst & Young Advisory (ci-après dénommée « EY Consulting »)
Tous droits réservés.

Studio BMC France - 2412DC363
SCORE N°2025-002
ED NONE

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr