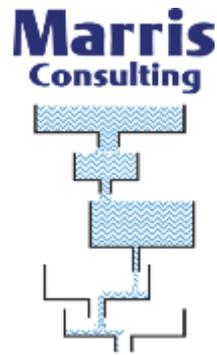




# Le partenariat avec ses fournisseurs, Toyota le fait, pourquoi pas vous?

Webinaire



Paris, mercredi 2 juin 2021

Version 1.0



# Sommaire

- Introduction
- La politique de Toyota vis-à-vis de ses fournisseurs  
© Marris Consulting
- Le partenariat de Toyota France avec ses fournisseurs
- Conclusion
  
- Annexes

Marris  
Consulting

Marris  
Consulting





# Organisation du webinaire

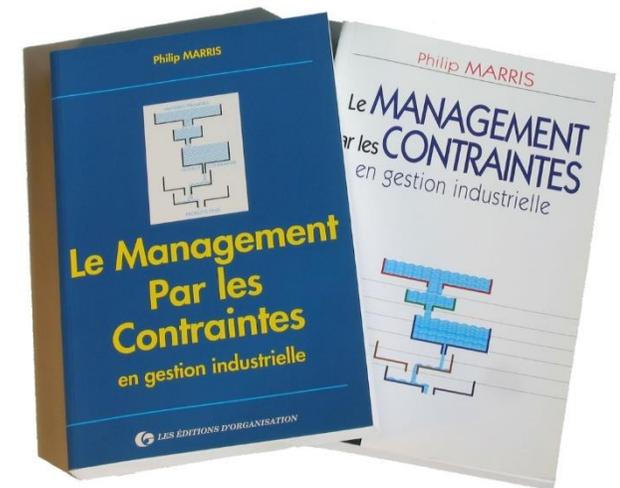
- Présentation : 40 minutes.
- Suivie d'une séance de Questions & Réponses : 20 minutes
- Vous pouvez poser vos questions et faire des remarques par écrit tout au long du webinaire.
- Une copie téléchargeable de la présentation sera disponible à la fin de ce webinaire sur le site internet de Marris Consulting.
- Le webinaire est animé par :
  - Reynald DEBAUT-HENOCQUE, Toyota,
  - Philip MARRIS, Marris Consulting.

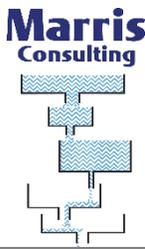




# Philip Marris : Directeur Général, Marris Consulting

- A commencé à appliquer le Lean en 1984.
- A commencé à appliquer la Théorie des Contraintes (Theory Of Constraints / TOC) en 1986 lorsqu'il a travaillé avec Eli Goldratt, le fondateur de l'approche et auteur du bestseller *Le But*.
- A mis en œuvre la TOC combiné avec le Lean (+Six Sigma, PMBOK, Agile, etc.) dans plus de 270 entreprises.
- Auteur du livre de référence sur la TOC en production en français : *Le Management Par les Contraintes*.
- Anglais / Européen, bilingue anglais/français.





# Marris Consulting

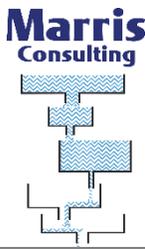
*Des Usines, des Hommes & des Résultats*

- Fondée en 2005 et basée à Paris.
- 12 consultants et son réseau de partenaires.
- Une expérience de plus de 270 missions de transformation d'entreprises en France et à l'étranger.
- >90% de notre activité hors de France : Espagne, USA, Ecosse, Mexique, Angleterre, Afrique du Sud, Vietnam, Roumanie, ...
- Plus de 300 vidéos de témoignages clients, de présentations pédagogiques, interviews d'experts, ...



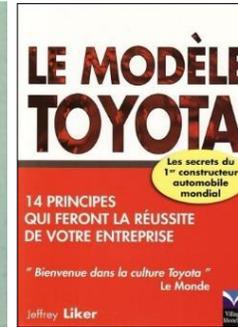
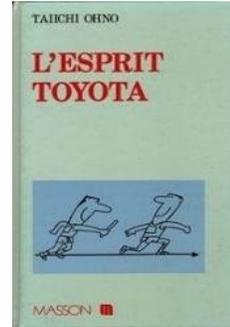


# Ils nous ont déjà fait confiance...



# Reynald Debaut-Henocque, Ex-Vice-Président Manufacturing au sein de TMMF\*

- Directeur et vice-président Production - 2016 à 2019.
- Directeur Production Control - 2009 à 2016 :
  - Build-out et Build-in de la 3eme Génération Yaris au plan
- Directeur Assemblage et Production control - 2009
  - Réduction de 25% des coûts logistiques externes
- Directeur de production - 2005 à 2009 :
  - Plan de productivité atteint sur 3 équipes de production
  - 99,5% des véhicules livrés en moins de 21H
- Directeur qualité - 1999 à 2005.



# TOYOTA

**\* TMMF : Toyota Motor Manufacturing France**



# La Toyota Yaris, dernière voiture du segment B produite en France et profitable

- Prévu au début pour une production annuelle de 150 000 véhicules (2000 personnes), elle passe rapidement à 180 000 puis devient la première usine du groupe Toyota à tourner en 3 équipes, la seule aussi vis-à-vis de la concurrence qui n'ont que des équipes de nuit partielles :
  - En 2007, 265 000 véhicules produits,
  - Plus de 3 millions de véhicules produits en 20 ans.
- Actuellement, sur une trajectoire de 3 millions de véhicules en 10 ans avec une production annuelle de 300 000 (5000 personnes).
- Un 2eme véhicule en production en 2021.





# Le partenariat avec les fournisseurs "à la Toyota" n'est quasiment jamais repris...

- Rappel: Toyota France (TMMF) est rentable. Leurs coûts sont donc maîtrisés.
- Pourquoi le partenariat avec les fournisseurs "à la Toyota" n'est-il quasiment jamais copié? Ni par ses concurrents directs, ni plus largement dans l'industrie?
- Cela fait pourtant 30 ans que leur tactique est connue et détaillée.
- Est-ce si difficile de comprendre qu'ils ont prouvés que cette façon de faire donne le meilleure rapport qualité/prix ?





## ...Ceci est probablement dû à plusieurs raisons

- Le Lean est très souvent juste un sujet pour les services de production.
- © Marris Consulting Que trop de managers et dirigeants n'ont pas la vision des vérités pourtant prouvées par Toyota. **Le coût complet est impossible à calculer** correctement dans ce domaine. Ils se réfugient, par manque de vision, dans une approche étreiquée basée sur le prix unitaire à l'achat.
- Qu'ils n'aient pas la patience de persévérer pour que cette façon de faire devienne "rentable". Dans le cas de TMMF **cela leur a pris 10 ans** après l'inauguration de l'usine et les premiers choix de fournisseurs avant d'arriver à identifier les bons partenaires.



# Sommaire

- Introduction
- La politique de Toyota vis-à-vis de ses fournisseurs
- Le partenariat de Toyota France avec ses fournisseurs
- Conclusion
  
- Annexes

Marris  
Consulting



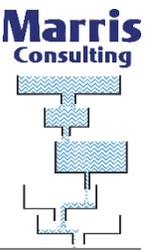


# Pourquoi Toyota développe une politique à long terme avec les fournisseurs

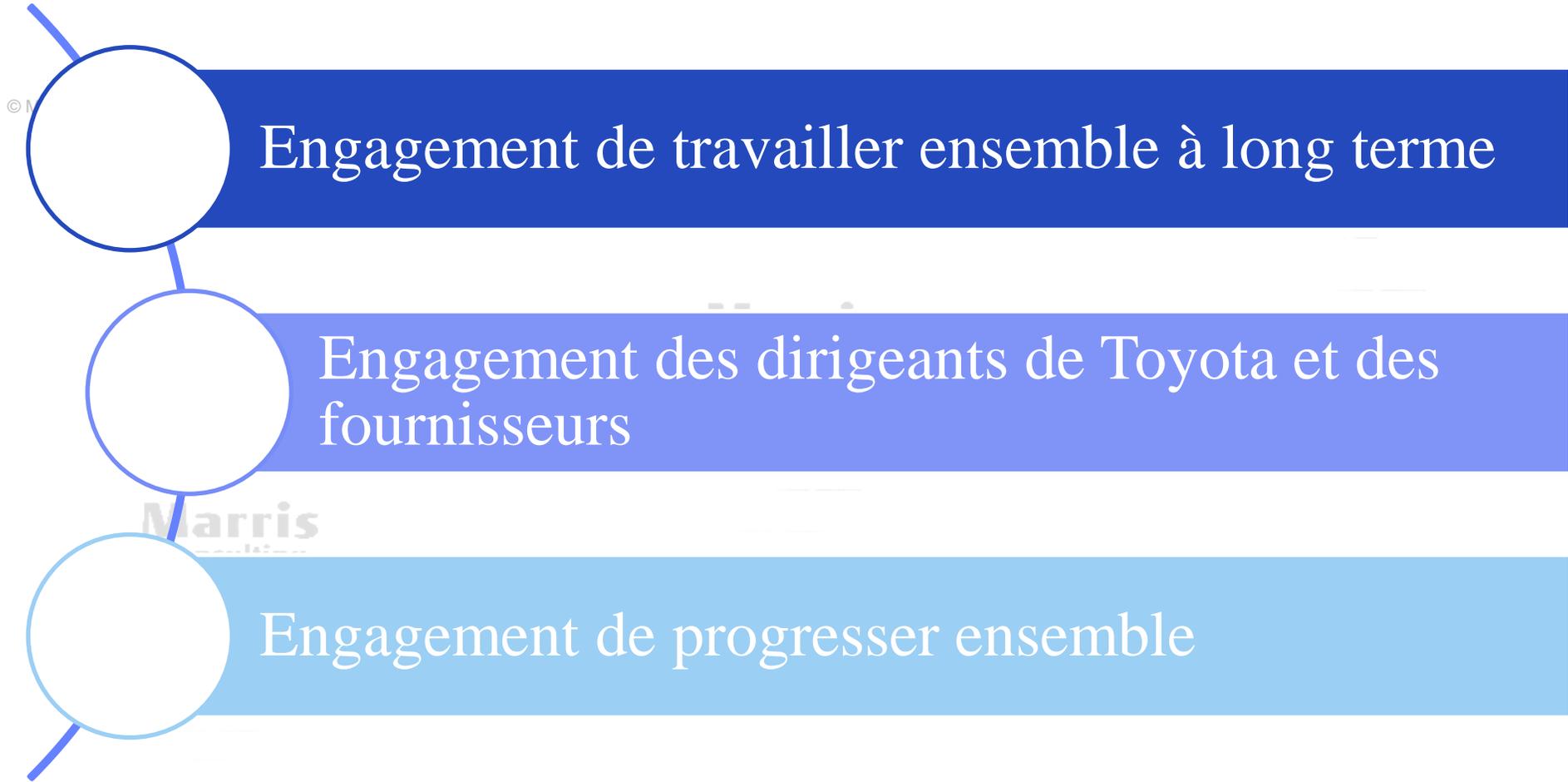
- La compétitivité des véhicules produits passe par la prise en compte du coût global des prestations fournisseurs.  
© Marris Consulting
- Les fournisseurs sont la première étape :
  - Les améliorations de la qualité, des livraisons, de la conduite des projets avec des objectifs ambitieux et l'augmentation des volumes ne peuvent pas être soumis à des décisions « court-termistes » mais développées en partenariat. Elles nécessitent de part et d'autre des ressources et de l'engagement.
  - Toyota a besoin de fournisseurs fiables pour soutenir son organisation en flux tendu sans stocks.
  - Les pièces fournisseurs représentent la part la plus importante du prix de revient des véhicules et une part importante des coûts internes usines :
    - Plus les fournisseurs améliorent leurs prestations internes et externes, plus le coût global diminue et la compétitivité augmente.



*La performance du système de production Toyota implique l'efficacité de l'ensemble des étapes qui constituent le système de production, et donc ses fournisseurs.*



# Le partenariat entre Toyota et ses fournisseurs répond à trois engagements





## Engagement de travailler ensemble à long terme (#1/3)

- **Les coûts** : comme en interne, les objectifs coûts sont envisagés à travers l'amélioration continue et le long terme.
- **Les volumes** : Les volumes sont visibles à 3 ans et tenus sauf crise (Lehman Brothers par exemple). Les volumes sont plutôt revus à la hausse et les fournisseurs sont accompagnés pour adapter leur outil de production. Les volumes sont lissés pour faciliter l'organisation et la gestion de production du fournisseur.



## Engagement de travailler ensemble à long terme (#2/3)

- **Les crises** : Les fournisseurs sont aidés à traverser leurs crises (sociales, techniques, dus à des réorganisations, etc.). Des équipes Toyota peuvent être envoyées pour améliorer l'organisation maintenance, logistique, production, outillages, qualité, etc.
- **L'expertise** : Toyota met des équipes d'experts pour développer ses fournisseurs. Les spécialistes Qualité Toyota sont formés pour avoir une expertise « produit et processus» qui leur permet d'aborder les problèmes efficacement. Toyota a une matrice établie des rôles et responsabilités vis-à-vis des fournisseurs :
  - Les achats et sa branche technique SPM\* s'occupent de la gestion de projets, la capacité de production et la réduction des coûts.
  - Les usines ont la responsabilité de la qualité et la logistique.

\* SPM (Supplier Production management)





## Engagement de travailler ensemble à long terme (#3/3)

- **La communication** : Des standards communs le SQAM\* et le SDAM\*\* permettent d'avoir une communication claire et précise des attentes de Toyota vis-à-vis de ses fournisseurs mais favorisent également la proposition d'idées et la notification immédiate de problèmes, ces standards sont d'abord opérationnels et permettent de construire un plan global qui assure des démarrages de production sereins.
- **La formation** : Travailler ensemble sur le long terme signifie également un effort important de formation des fournisseurs :
  - Formations pour comprendre comment utiliser le SQAM et le SDAM,
  - Formations avant chaque phase de projets des équipes projets fournisseurs pour s'assurer de leur compréhension des attentes.



© Marris Consulting

\* SQAM (Supplier Quality Assurance Manual)  
\*\* SDAM (Supplier Delivery Assurance Manual)



# Engagement des dirigeants Toyota et Fournisseurs

**Amélioration Continue**

**Challenge**

- Planning projets ambitieux.
- Objectifs qualité (PPM) et logistique (DPM).
- SOP rapide.

**Kaizen**

- Réduction des coûts à travers l'amélioration continue
- Quality Road Map et Delivery Road Map pour améliorer les performances.

**Genchi Genbutsu**

- Les dirigeants des fournisseurs doivent connaître leurs problèmes et savoir venir les expliquer.
- Les dirigeants de Toyota s'impliquent dans l'analyse des problèmes fournisseurs ou dans le développement des pièces stratégiques.

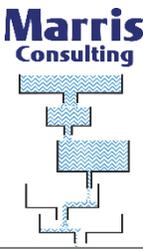
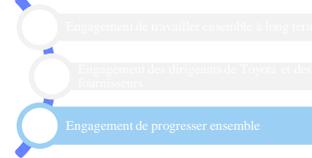
**Respect for People**

**Respect**

- Les dirigeants des fournisseurs doivent communiquer et piloter les crises.
- Toyota s'engage à protéger ses fournisseurs en cas de crise interne et met en place un accompagnement.

**Travail en équipe**

- Supporter les fournisseurs en leur envoyant des experts en cas de problèmes majeurs.
- Supporter Toyota pour limiter les impacts en cas de crise. (équipes de retouches, assistance technique, propositions).

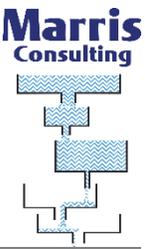


## Engagement de progresser ensemble (#1/2)

- Technologie (Design/PE) :
  - Favoriser les idées d'innovation proposées par les fournisseurs,
  - Implication dans les phases Design,
  - Tear Down des véhicules concurrents en équipe.
- Qualité :
  - Quality Road Map avec pour objectif le zéro PPM\*,
  - Analyse en profondeur de chaque incident qualité ou logistique,
  - Standards Qualité clairs et élaborés en phase projet,
  - Formation des spécialistes équipes projets fournisseurs à chaque étape du projet sur les objectifs et documents attendus.
- Livraison :
  - Delivery Road Map : Revues terrain et formation des équipes logistiques fournisseurs pour réduire les erreurs d'étiquetages ou les erreurs de livraison.
- Amélioration continue par l'approche TEAM : des fournisseurs formés au TPS conduisent des chantiers d'amélioration en commun.



\* PPM (Pièces Par Million)

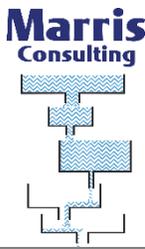


## Engagement de progresser ensemble (#2/2)

### ■ La progression des fournisseurs :

- permet de réduire les équipes qualité masse production.
- permet d'optimiser les livraisons et de développer les livraisons directes en bord de ligne.
- permet d'optimiser la compétitivité du véhicule et de faire progresser les ventes.





# ABM\*, un moyen de reconnaître la performance des fournisseurs

- Reconnaître la meilleure performance en termes de :
  - Qualité
  - Supply Chain
  - Projet
- Permettre aux dirigeants des fournisseurs d'expliquer leur réussite.
- Permettre aux dirigeants de Toyota d'expliquer leur vision.



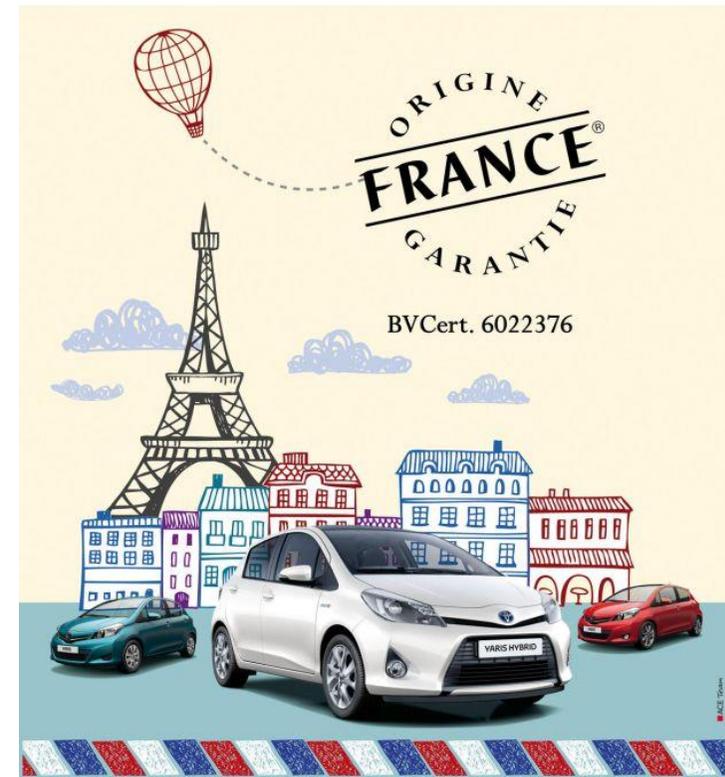
\* ABM (Annual Business Meeting)

# Sommaire

- Introduction
- La politique de Toyota vis-à-vis de ses fournisseurs
- Le partenariat de Toyota France avec ses fournisseurs
- Conclusion
- Annexes

Marris Consulting

Marris Consulting





# Comment TMMF a impliqué ses fournisseurs dans le respect des principes Toyota (#1/2)

- Recrutement exigeant des spécialistes Qualité et Supply chain.
- Formation intensive des spécialistes pour en faire des experts Toyota.
- Visites à valeur ajoutée des fournisseurs potentiels pour leur enseigner les attentes Toyota et former les experts TMMF à conduire des visites fournisseurs,
- Communication de la politique qualité et logistique dès la préparation des phases off-Tool. Renouveler, à chaque phase, cette communication sur les sites des fournisseurs.





# Comment TMMF a impliqué ses fournisseurs dans le respect des principes Toyota (#2/2)

- Exigence d'une implication des directions qualité groupe en interlocuteur direction qualité TMMF.
- Implication de l'ensemble des fournisseurs y compris les sidérurgistes et les autres matières premières.
- Convaincre de l'intérêt pour le fournisseur même en cas de faible volume (initialement 150 000 unités par an).
- Définition d'un tableau de bord des coûts qualité fournisseurs (ressources, retouches, tri, déviations, visites, incidents qualité, transports exceptionnels, arrêts de ligne, garanties) contributeur au tableau de bord « compétitivité » du site.





# Plus tard, la démarche a été déclinée aux fournisseurs de prestations ou machines

- Un principe élargi aux :
  - Démontages et montages d'équipements.
  - Interventions de maintenance.
  - Prestations RH.
  - Prestations logistiques.
- Pour assurer une fiabilité des conditions de redémarrage ou de préparation de changement d'organisation.
- Pour contribuer à la réduction de nos coûts internes donc à notre compétitivité.





# Le partenariat avec les fournisseurs est un processus qui se construit sur le long terme

- Lors de l'inauguration de TMMF certains fournisseurs étaient des fournisseurs historiques de Toyota.
- **Pendant les 10 premières années certains de ces fournisseurs ont déçu et ont été remplacé par d'autres.**
- Mais désormais avec le lancement de la 4eme génération de la Yaris cette année, il n'y a pas eu de changement de fournisseurs notoire. **Il n'y a désormais plus de fournisseurs blacklistés.**
- Les fournisseurs ont plus à craindre des opérationnels de Toyota que des achats.
- Il est attendu **un niveau de qualité quasi-parfait, moins de 30 PPM.**
- De plus, les fournisseurs ne doivent pas être source de crises. Le "Bad News First" est pour tout le monde.
- **Toyota refuse que ses fournisseurs perdent le contrôle de gestion de la crise.**





# Le partenariat avec ses fournisseurs, TMMF l'applique à plusieurs niveaux

- Phase projet :
  - Evaluation des fournisseurs matrice de risques et processus d'accompagnements différents en fonction de la maturité.
  - Volonté de garder un fournisseur d'un véhicule à l'autre : travailler avec lui pour l'amener au niveau de qualité, coûts et délai requis.
  - **Suivi régulier, Obeya chez le fournisseur (Les IP bars ) Top management implication.**
  - **Spécialistes qualité: spécialistes produits ( prototypage par eux-mêmes) et process d'abord.**
- Phase mass production :
  - Plan d'amélioration Qualité, Livraison, Production.
  - Equipes Toyota dédiées usine et achats, plan d'amélioration fournisseurs par exemples sièges, panneaux de portes, joints d'étanchéité, headlamps, rear lamps.
- **Résidents : Intégrés aux sites de Production Toyota.**
- **Team : Panel de fournisseurs sélectionnés pour intégrer le TPS dans leurs unités de production.**



# Sommaire

- Introduction
- La politique de Toyota vis-à-vis de ses fournisseurs  
© Marris Consulting
- Le partenariat de Toyota France avec ses fournisseurs
- Conclusion

Marris  
Consulting

- Annexes

Marris  
Consulting





# Tsunami, Covid et pénurie de semiconducteurs, le modèle Toyota résiste aux crises

- « [...] **Toyota a de très bonnes relations avec ses fournisseurs**, confirme une source proche d'un équipementier automobile nippon. Ses ventes solides et régulières entretiennent ces excellents rapports, tout comme **la réputation du groupe de ne pas renégocier à la baisse les tarifs de ses fournisseurs une fois les contrats initiaux signés**, ajoute cette source. Et « **si l'on reçoit des ordres de plusieurs clients en même temps, il faut privilégier le client le plus stable et le plus puissant** ». Lequel s'appelle souvent... **Toyota.** »

Source le point 12/05/2021 [https://www.lepoint.fr/automobile/comment-la-methode-toyota-resiste-aux-crisis-12-05-2021-2426125\\_646.php](https://www.lepoint.fr/automobile/comment-la-methode-toyota-resiste-aux-crisis-12-05-2021-2426125_646.php)



## Comment la méthode Toyota résiste aux crises

Tsunami, Covid, pénurie de semi-conducteurs, le modèle du premier constructeur mondial sait s'adapter aux circonstances pour toujours progresser en efficacité.

Source AFP



Publié le 12/05/2021 à 11h14

Des objectifs dépassés en 2020/21 et une nouvelle croissance anticipée cette année : la pénurie mondiale de semi-conducteurs affecte peu pour l'heure le numéro un mondial de l'automobile Toyota, extrêmement bien préparé à gérer les aléas de production depuis dix ans.

Le triple désastre du 11 mars 2011 (séisme, tsunami et accident nucléaire de Fukushima) avait mis à genoux des pans entiers de l'industrie japonaise pendant des mois, en particulier son secteur automobile, en raison de ruptures dans sa chaîne d'approvisionnement au Japon. Toyota avait souffert comme les autres à l'époque, ne parvenant à normaliser sa production nationale qu'au bout de six mois.



## Notre recommandation

© Marris Consulting

# Commencer par soi-même avant d'aller voir ses fournisseurs.

Marris  
Consulting

Marris  
Consulting



© Marris Consulting



## Posez vous alors cette question

© Marris Consulting

Toyota l'a fait  
pourquoi pas nous?



© Marris Consulting

# Pour aller plus loin : Notre prochaine formation en ligne



**Formation – 29 juin au 2 juillet 2021**



2 heures / jour  
4 jours. 16h-18h

## Lean



### Les clés du **bon Lean** et les pièges du **mauvais Lean**

Reynald Debaut-Henocque  
Ex-Vice-Président Production  
**TOYOTA** France (TMMF)

Philip Marris  
Directeur Général  
**Marris Consulting**





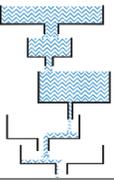
**29 juin - 2 juillet :**  
*Clés du bon Lean  
et pièges du mauvais Lean*  
par  
**Philip Marris** CEO de Marris Consulting et  
**Reynald Debaut-Henocque** ex-VP Toyota.

Inscription sur le site [marris consulting / formation](https://marrisconsulting.com/formation)



# Questions & Réponses





# Sommaire

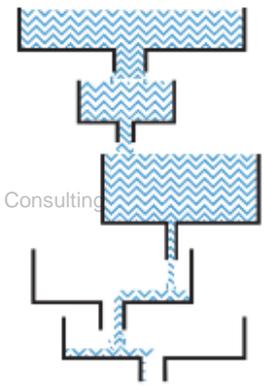
- Introduction
- La politique de Toyota vis-à-vis de ses fournisseurs  
© Marris Consulting
- Le partenariat de Toyota France avec ses fournisseurs
- Conclusion

**Marris**  
Consulting

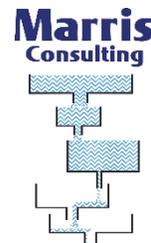
- Annexes

**Marris**  
Consulting

**Marris**  
Consulting



© Marris Consulting



# Plus de 300 vidéos : YouTube Channel de Marris Consulting



**marrisconsulting**  
2,86 k abonnés

S'ABONNER

ACCUEIL
**VIDÉOS**
PLAYLISTS
COMMUNAUTÉ
CHAÎNES
À PROPOS
🔍

Vidéos mises en ligne TOUT REGARDER ☰ TRIER PAR

**5 (nouveaux) cas d'implémentation du...**  
169 vues • il y a 1 mois

**Agile and Critical Chain comparison by John Ricketts**  
144 vues • il y a 1 mois

**How to Boost Operational Performance and Ensure...**  
133 vues • il y a 1 mois  
Sous-titres

**Q&A Constraint Management for Information Technology**  
68 vues • il y a 1 mois

**Constraint Management for Information Technology**  
283 vues • il y a 1 mois  
Sous-titres

**Le Drum-Buffer-Rope en 5 minutes**  
718 vues • il y a 3 mois

**Project Management the TOC way - Q&A Session**  
122 vues • il y a 4 mois

**Project Management the TOC way - webinar**  
250 vues • il y a 4 mois

**Retour d'expérience : Trouver les Goulots**  
184 vues • il y a 4 mois

**Le management de projets selon la TOC - Questions &...**  
89 vues • il y a 4 mois

**Le management de projets selon la TOC**  
287 vues • il y a 4 mois

**15 Examples of Theory Of Constraints + Lean**  
740 vues • il y a 5 mois

**Agile: the Good, the Bad and the Ugly (Q&A session)**  
32:13

**Agile: the Good, the Bad and the Ugly**  
1:01:17

**15 Exemples de Théorie des Contraintes + Lean (version...**  
48:22

**Clarke Ching & Philip Marris discussion Podcast**  
56:44

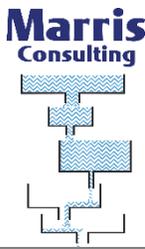
**La gestion des flux chez McDonald's**  
11:53

**Critical Chain Project Management - Questions a...**  
22:42

© 2021 – Marris Consulting  
Webinaire Lean Toyota Fr V1.0 20210602

Le partenariat avec ses fournisseurs, Toyota le fait, pourquoi pas vous?  
- Webinaire, le mercredi 02 juin 2021 -

34

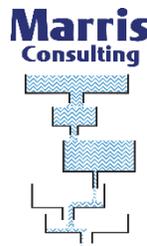


# Restez informés sur la Théorie des Contraintes et son actualité

- 5 sites d'actualité en continu sur la TOC (www.Scoopit.com)
  - Théorie des Contraintes (Français & Anglais)
  - Chaîne Critique (Français & Anglais)
  - TLS: TOC + Lean + Six Sigma (Anglais)
- >300 Vidéos (Chaîne YouTube Marris Consulting)
- Groupes de discussion (LinkedIn) FR & EN
  - Management de Projets par la Chaîne Critique
  - Théorie des Contraintes
  - TLS: TOC, Lean and Six Sigma
- Autres:
  - Twitter, Facebook, etc...

© Marris Consulting





# Marris Consulting anime une cinquantaine de formations inter et intra entreprise chaque année



*Logical Thinking Process*



*Lean  
Le Bon Lean  
& le Mauvais Lean*

*Management de Projet  
par la Chaîne Critique*

*Théorie des  
Contraintes*



*Lean  
Engineering*





## Présentation générale de Marris Consulting

- Marris Consulting, fondée en 2005, est une société de conseil spécialisée dans l'amélioration des performances opérationnelles des entreprises du monde industriel.
- L'approche de Marris Consulting est basée sur la combinaison de la Théorie des Contraintes (TOC), - et de ses diverses applications dont le Management de Projets par la Chaîne Critique -, et du Lean et autres méthodologies type Six Sigma lorsque cela répond aux problématiques de nos clients.
- Le fondateur, Philip Marris, est un spécialiste renommé de la Théorie des Contraintes, du Lean et de la performance industrielle ou la performance des projets en général.
- Nous intervenons sur toutes les composantes des industries, notamment :
  - le manufacturing (performance machines, animation de production, TPM ...),
  - la supply chain (flux physiques, prévisions, planification, gestion des stocks ...),
  - la recherche, le développement et l'industrialisation produits/process
  - la vente (efficacité commerciale, optimisation des moyens).
- Marris Consulting est basée à Paris mais intervient dans toute la France, en Europe et à travers le monde
  - En France : Lille, Marseille, Bordeaux, Strasbourg, Paris, Eu, St. Florentin, La Ciotat, Crépy-en-Valois, etc...
  - A l'étranger : Suisse, Angleterre, Espagne, République Tchèque, Afrique du Sud, Etats-Unis, Roumanie, Vietnam, etc...



## Présentation générale de Marris Consulting

### ▪ Quelques chiffres clés :

– Une équipe de 12 consultants et son réseau de partenaires.

– Fondée en 2005.

© Marris Consulting

– >40% de notre activité hors de France.

– Plus de 50 conférences et sessions de formation par an sur la performance opérationnelle, la Théorie des Contraintes (TOC), le Lean, Le Management de Projets par la Chaîne Critique (CCPM)...

### ▪ Une expérience de plus de 270 missions de transformation d'entreprises industrielles en France et à l'étranger pour les aider à concevoir, faire, vendre et distribuer leurs produits :

– Voitures, hamburgers, avions, parfums, trains, fusées, équipements industriels, produits pharmaceutiques, puces électroniques, opérations de maintenance de trains et d'avions d'affaire, chips, produits de luxe, produits sidérurgiques, injection plastique, satellites, équipements médicaux, ...

### ▪ Nous sommes viscéralement attachés aux résultats.

Des résultats qui dépassent largement les attentes de nos clients et qui sont pérennes.

### ▪ Nous mettons de surcroît un point d'honneur à bâtir un processus d'amélioration continue car nous voulons que nos clients progressent et continuent à progresser des années après notre départ.



© Marris Consulting

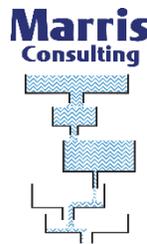


## Comment nous intervenons en clientèle

- Nous savons que le plus dur consiste à changer les habitudes. En plus de devoir proposer des solutions pertinentes, nous devons changer les comportements individuels et collectifs.  
© Marris Consulting
- Nous travaillons avec tous les échelons de l'entreprise, des opérationnels au comité de direction.
- Nous sommes des experts reconnus des démarches d'amélioration des Opérations (Lean, Théorie des Contraintes, Six Sigma, Agile, DDMRP, ...)
- L'une de nos forces est notre compréhension et adaptation aux particularités de nos clients car, chaque entreprise et sa culture sont uniques. Nous concoctons ainsi le bon cocktail de solutions. Nous n'imposons jamais de prétendues bonnes pratiques.
- Nous aimons l'élégance des solutions simples.
- *Simple is beautiful. La simplicité est belle.*



Philip Marris presents the  
38<sup>th</sup> TOCPA Conference program

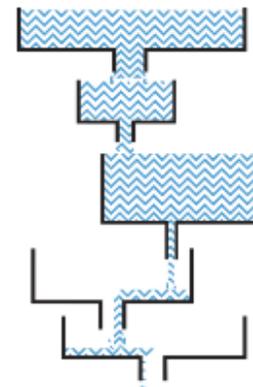


# Marris Consulting



Marris Consulting

Marris Consulting



Marris Consulting

*Des Usines, des Hommes & des Résultats*

Tour Maine Montparnasse

27<sup>ème</sup> étage

33, avenue du Maine

Paris 75755 Cedex 15

France

Tel. +33 (0) 1 71 19 90 40

[www.marris-consulting.com](http://www.marris-consulting.com)

© Marris Consulting