

Square

DONNER DU FUTUR AU TALENT



FICHE REFLEXE

COMMENT PILOTER UNE SUPPLY CHAIN AGILE ET RÉSILIENTE EN PÉRIODE DE SORTIE DE CRISE ?

AUTEURS : PHILIPPE LACHAIZE, MICHEL FENDER

LA CRISE DU COVID-19 MET EN LUMIÈRE LA FRAGILITÉ DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT DEPUIS LES FOURNISSEURS JUSQU' AUX CLIENTS FINAUX. CELLES-CI RÉCLAMENT AGILITÉ DANS LA PRISE DE DÉCISION ET DANS LEUR EXÉCUTION AINSI QUE RÉSILIENCE FACE À DES SITUATIONS DE CRISE POTENTIELLEMENT DISRUPTIVES. LE PROCESSUS S&OP, ENTRE LES MAINS DES DIRECTIONS GÉNÉRALES, EST PLUS QUE JAMAIS LA RÉPONSE À L'OBTENTION DE CES DEUX OBJECTIFS.

RENFORCER UNE STRATEGIE TOURNÉE CLIENT

Un pilotage transverse permet de mettre en place une vision unifiée. Mais cette vision doit être en accord avec les attentes et les besoins des clients qui ont été profondément bousculés par le Covid-19.

UNE STRATÉGIE À L'ÉCOUTE D'UNE DEMANDE TRANSFORMÉE

Le Covid-19 entraîne une rupture totale pour les modèles de prévisions qui sont essentiellement basés sur le passé de la demande client. Pour expliquer l'évolution de la demande, il est d'usage de distinguer la tendance, la saisonnalité et un facteur aléatoire que l'on nomme la volatilité. Les modèles de planification de nouvelle génération devront prendre en compte des hypothèses de volatilité extrême, tant pour la demande que pour les approvisionnements. C'est la résilience des modèles Supply Chain qui est en jeu.

UNE STRATÉGIE S'APPUYANT SUR LA MODÉLISATION ET LA SIMULATION

Une des leçons du Covid-19 est le très fort besoin en modélisation, en simulation et en optimisation. Ces modélisations peuvent notamment s'appuyer

sur des données en temps réel, comme les niveaux de stock ou les ventes, via la digitalisation pour avoir une vision agile de la Supply Chain dans son ensemble. Cette puissance analytique appliquée à des jeux de scénarios autrement appelés des « what if scenarios » permettra la prise de décisions agiles. Ce qui compte c'est la qualité des hypothèses relatives à la demande et à la production de sorte que demande et offre soient réconciliées et que le Comité Exécutif puisse converger vers un plan de ventes, de production et de stock commun.

UNE STRATÉGIE TENANT COMPTE DES ENJEUX FINANCIERS

Face à la financiarisation croissante des modèles de Supply Chain, les directions générales et financières doivent donc entrer dans des niveaux d'arbitrages à partir de plans d'actions et d'initiatives opérationnelles auxquelles elles sont peu habituées. Le Covid-19 met une pression très forte sur les prévisions de cash et sur les entrées d'argent liées aux attentes des consommateurs, ce qui nécessite une évolution des processus de S&OP.

POUR UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE S&OP

Le S&OP (Sales and Operations Planning) peut être le cadre pour développer, au sein du Supply Chain management, ce pilotage transversal et cette stratégie plus profondément tournée client.

LE S&OP : UN PROCESSUS DE PILOTAGE A PRIORI CENTRÉ SUR LE TACTIQUE

L'objectif du S&OP, dont le propriétaire est la Direction Générale, est de permettre l'exécution de la stratégie à différents horizons de planification en fonction du contexte et de la nature des événements. Ce processus est a priori centré sur le pilotage tactique avec un horizon généralement de 18 mois et une fréquence mensuelle. Il permet, par exemple, de simuler les dimensionnements et les positionnements des stocks au sein du réseau logistique mais aussi les sources de production allouées à une demande prévisionnelle qui peut être marquée par une forte saisonnalité ou par des promotions. Ces scénarios donnent lieu à des débats au sein du Comité Exécutif. L'objectif principal est d'éclairer les décisions à prendre par les Directions Générales en ayant des analyses précises et chiffrées en volume et en valeur des différents scénarios.

LE S&OP FACE AUX CRISES

Force est de constater que les entreprises qui ont connu, soit des contraintes fortes soit des événements potentiellement destructeurs de valeur, sont celles qui ont développé des processus S&OP (Sales & Operations Planning) les plus avancés et qui résistent le mieux aux situations de crise. Un S&OP performant permettra de produire le service promis aux clients avec des coûts optimisés (choix optimal de la meilleure route-to-market depuis la source de production jusqu'au client final) et avec le bon niveau de stock à tous les échelons (usines, entrepôts, plates-formes

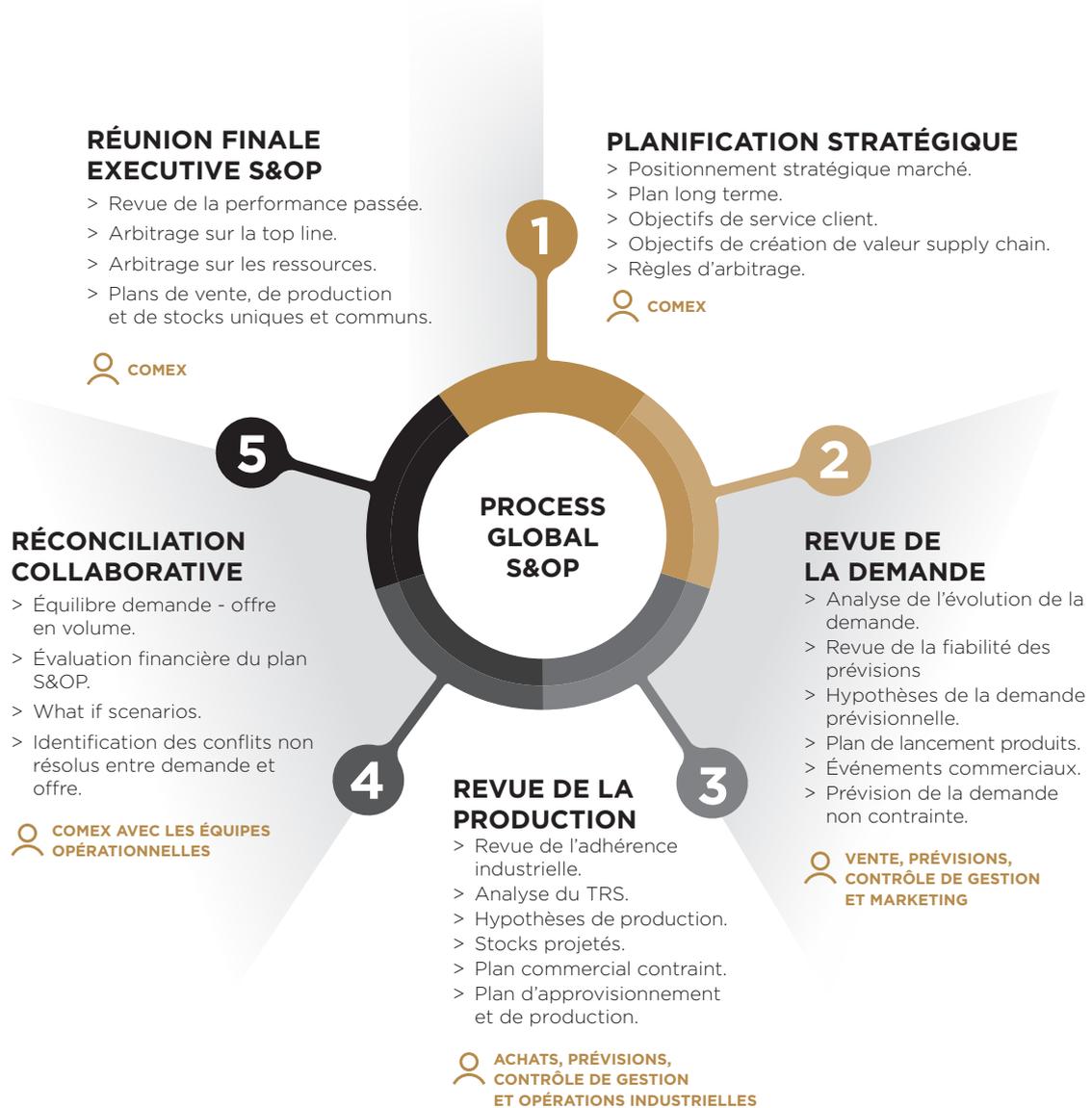
de distributions et points de vente). Un S&OP mature permet d'optimiser les modèles économiques (cost to serve) en étant le plus économe en trésorerie (Working Capital).

POUR UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE S&OP QUI INTÈGRE STRATÉGIE ET OPÉRATIONS

Le S&OP doit se transformer pour répondre aux besoins actuels des entreprises. Cela peut se traduire concrètement par des réunions S&OP au niveau stratégique et au niveau opérationnel à des fréquences hebdomadaires et non plus mensuelles et intégrant les clients et les fournisseurs stratégiques. Il faut également garder présent à l'esprit que la mise en place d'un S&OP est un véritable projet de transformation qui nécessite un engagement de tous dans la durée et qui s'apparente à une démarche du type « learning by doing ». La bienveillance et le droit à l'erreur permettront d'augmenter fortement l'agilité et l'apparition de solutions innovantes face aux contraintes.

Face au Covid-19, les services de santé ont modélisé des périodes d'incertitude allant jusqu'à 18 mois. Les processus de S&OP adaptés seront des processus pérennes de bonne gouvernance des entreprises et de leurs Supply Chains pour cette longue période et vraisemblablement au-delà. Cette crise du Covid-19 implique la totalité des ressources de l'entreprise.

Figure 1. Process global S&OP



IMPLIQUER TOUS LES ACTEURS DE VOTRE CHAÎNE DE VALEUR

Le pilotage classique de la Supply Chain fonctionne, à tort, beaucoup trop par silos indépendants. En cette période de crise, il est devenu urgent de définir une vision globale et unifiée en s'appuyant sur un pilotage transversal et des objectifs stratégiques revus.

UN PILOTAGE « ONE TEAM » REGROUPANT TOUS LES ACTEURS

Le renforcement de la collaboration transversale, la construction et l'animation d'une véritable dynamique « One Team » est une autre leçon du Covid-19. Cela doit permettre d'apporter les meilleures réponses possibles aux questions du type : quels produits prioriser ? quelles contraintes pour les fournisseurs de mes fournisseurs ? qui sont les clients prioritaires ? quels délais promettre ? quelles commandes servir en premier ? La « One Team » doit être étendue à des acteurs ayant peu l'habitude de participer aux processus de pilotage Supply Chain, comme par exemple les ressources humaines (chômage partiel) et la communication externe (prise en compte particulière des fournisseurs et des clients stratégiques).

UN PILOTAGE INTÉGRANT STRATÉGIE ET OPÉRATIONS

Le Covid-19 soulève de nombreuses questions à un horizon très proche. Quelles capacités internes avec quelles ressources disponibles ? Quelles capacités des fournisseurs de rang 1 et de rang 2 ? Quelles reprises des zones de production ? Quelles capacités de transports ? Quelles priorités pour les produits et les clients ? Ce sont autant de questions à adresser avec beaucoup plus d'agilité. En conséquence, un S&OP oeuvrant à la double maille tactique et opérationnelle permettra de diffuser les orientations stratégiques au niveau local.

En conclusion, le pilotage étendu tout au long de la chaîne de valeur doit piloter la sortie de crise et « le nouveau normal ».

Une variation soudaine de l'offre ou de la demande a tendance à s'accroître dans des proportions exponentielles lorsqu'elle remonte ou redescend les chaînes d'approvisionnement. Les circuits longs accroissent bien évidemment ce phénomène. Une augmentation par deux des commandes d'une entreprise pourrait se traduire par une augmentation par quatre de la production de son fournisseur etc. Les collaborations, en préservant une demande et une offre mesurées, permettent de garantir les chaînes de valeur de l'entreprise, de ses fournisseurs mais aussi de ses clients.

Le Covid-19 met en exergue ce besoin de processus de pilotage étendu et collaboratif qui dépasse les frontières de la chaîne de valeur interne à l'entreprise. Ces processus permettront des pilotages plus fins de la reprise de la distribution et plus créateurs de valeur pour les consommateurs. Le nouveau S&OP pilotera « le nouveau normal » de sortie et d'après-crise.

Square 

DONNER DU FUTUR AU TALENT

square-management.com
