

L'OPTIMISATION DE LA SUPPLY CHAIN, POUR GARANTIR LA CONTINUITÉ DES OPERATIONS

Dernièrement, la supply chain a dû tirer plusieurs enseignements afin d'anticiper au mieux les situations exceptionnelles. En réponse à la baisse de la production au sein de bon nombre d'entreprises, la supply chain se doit désormais de cibler et d'analyser les risques au sein de son écosystème afin de mettre en place des solutions digitales à même d'assurer la continuité des processus de production. Une tâche complexe qui nécessite une réorganisation du périmètre humain et l'apport de ressources expérimentées si l'on souhaite entamer les bons projets de transformations.

Dwight Eisenhower a partagé un principe clé : ce ne sont pas les plans qui importent, seule la planification compte. Un précepte que les directeurs supply chain ont intégré ces derniers mois en raison de l'absence de matières premières et de la défaillance de fournisseurs. De nombreuses entreprises ont donc été forcées de réduire leur production, et sont, encore aujourd'hui, contraintes à travailler en flux plus tendu et à s'adapter à l'offre du marché. La supply chain doit désormais mettre en œuvre des solutions permettant de mesurer les risques de ses partenaires et d'assurer la pérennité de la production. Derrière des enjeux technologiques, nous allons voir que le rôle des experts est primordial dans la reconstruction d'une supply chain afin d'engager pleinement la reprise

Engager une compréhension fine de son écosystème

Deux enseignants du MIT, Walid Klibi et Jim Rice, partageaient dès la fin du premier confinement que la crise a souligné les vulnérabilités liées à la dépendance des entreprises à des fournisseurs uniques. Une situation explosive pour ceux qui n'avaient pas anticipé l'hypothèse d'une défaillance de ses partenaires. Ce qui se dessine en filigrane repose sur l'évaluation des risques. Cette question est centrale alors que les responsables supply chain s'engagent dans la mise en place de stratégies de relance. Plusieurs bonnes pratiques doivent guider ces décideurs. Premièrement, il convient d'engager une inspection de ses fournisseurs et sous-traitants pour établir une cartographie de sa dépendance logistique. Les organisations préféreront des circuits courts afin de sécuriser leurs flux. Le second tient à la connaissance de ses vulnérabilités. Les entreprises doivent répartir les risques en fonction du niveau de fiabilité de leurs partenaires. Enfin, les organisations doivent réviser leurs plans de continuité en collaboration avec leurs fournisseurs et clients et déployer de nouveaux projets de supplier relationship management.

Jouer la carte de la data et monter des équipes tactiques

Les développements technologiques opérés par les éditeurs de solutions dédiées à la logistique ont permis aux entreprises de passer un cap dans leur transformation digitale. Un mouvement opéré depuis plusieurs années lié à l'apparition d'outils orientés data, décisionnel et intelligence artificielle. Les responsables supply chain disposent désormais d'une vue d'ensemble sur leur territoire. Cette dynamique s'est récemment accélérée. Elle a également révélé le besoin de déployer des processus manuels impliquant la mise en place d'équipes d'experts dédiées. Les responsables supply chain doivent donner de la visibilité à leurs clients sur les capacités de production de l'entreprise. Visibilité qui sera établie en fonction des priorités clients, de la disponibilité des stocks et de la santé des fournisseurs. Il est pour cela nécessaire de revenir à des processus manuels privilégiant un raisonnement global sur les familles de produits concernés. Des analyses que ne peuvent réaliser les processus automatiques des systèmes de planification qui excluent les situations extrêmes, comme celle que nous traversons. Il convient ainsi de favoriser des analyses hors ERP et donner la part belle aux experts et à leur capacité de construire une vision globale. C'est un "exemple type" de la notion d'agilité appliquée.

The logo for colibee, featuring a stylized infinity symbol followed by the word "olibee" in a lowercase, sans-serif font. The background of the entire page is a vibrant green with a pattern of overlapping, slightly blurred leaf-like shapes, creating a sense of movement and growth.

Le Groupe SANOFI

Acteur majeur du secteur pharmaceutique, Sanofi est engagé dans la lutte contre la Covid-19. Position qui a amené l'industriel à engager des transformations dans la gouvernance de sa logistique.

Le groupe a réalisé récemment un focus sur ces enjeux et notamment sur la capacité de Sanofi à répondre à l'ensemble des demandes clients. 17 000 officines, 3 000 hôpitaux et une cinquantaine de grossistes doivent en effet avoir un accès égal aux médicaments du fabricant. Comme le précise Rodrigo Alponi, Directeur de la supply chain, Sanofi France, une équipe de data analysts bénéficiant d'une solide connaissance du fonctionnement de la supply chain de Sanofi a mis au point un outil précis indispensable en quelques jours. Preuve que les besoins en compétences internes sont au centre de la réorganisation des business units supply.

Les responsables supply chain vont donc devoir jouer une partie en trois temps. Premièrement, repenser leur écosystème, ce qui signifie comprendre d'une manière plus fine les enjeux de leurs fournisseurs et repenser la répartition des risques. La consolidation de cet écosystème est primordiale et sera pour de nombreux mois encore un élément essentiel des préoccupations de ces managers. Deuxièmement, la mise en place de nouvelles stratégies ne peut être opérée sans l'utilisation d'outils de pilotage orientés data. Ceux qui n'ont pas encore opéré leur transformation numérique vont être contraints de s'adapter rapidement. Une collaboration étroite avec la DSI sera de mise, soit pour la mise en place de solutions en partant de zéro, soit pour auditer les applicatifs existants afin d'évaluer si ceux-ci répondent aux nouveaux besoins de l'entreprise. Troisièmement, les managers doivent s'interroger sur le périmètre humain de leurs équipes. Est-il assez important pour répondre aux enjeux de transformation ? Faut-il recruter ou externaliser auprès d'experts dédiés ? Des questions que les managers supply chain doivent aborder en coopération étroite avec la DRH.

» LA NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE DU CHIEF SUPPLY CHAIN OFFICER



Engager une inspection de ses fournisseurs pour établir un mapping de sa dépendance logistique.



Réévaluer sa stratégie globale et étudier les alternatives régionales.



Mettre en place des stratégies de stress-test pour rendre sa production plus résiliente aux épisodes d'inter-blocage.



Engager les bons projets data/BI pour être en mesure de piloter plus finement ses flux de production.

Conclusion :

Les responsables supply chain doivent repenser leur stratégie globale afin de relancer leur production et la rendre plus résistante et résiliente aux fluctuations de l'environnement extérieur et aux risques qu'elles engendrent. Il convient donc d'évaluer en premier lieu leurs fournisseurs ainsi que leurs vulnérabilités afin d'être en capacité de répondre efficacement aux risques liés à la dépendance logistique. Une stratégie qui doit s'accompagner de solutions digitales incluant aussi bien de la data que de la business intelligence. La nécessité d'accélérer le processus de transformation digitale se fait de plus en plus prégnante au sein de la supply chain et en ce sens, il est également primordial d'intégrer des équipes d'experts capables d'avoir un raisonnement global et plus à même de proposer des solutions selon les situations spécifiques de chaque client/fournisseur.

A PROPOS DE COLIBEE

Colibee est un cabinet de conseil nouvelle génération regroupant plus de 800 consultants indépendants de haut niveau.

100% efficace

Les meilleurs consultants indépendants
Les bons profils, le suivi de bout en bout
Des missions de valeur
Un service sur mesure au meilleur rapport qualité prix

100% expert

Grandes entreprises et ETI
Spécialistes de la transformation
Audit, conseil, management de transition, pilotage
En lien avec les directions générales, DSI, directions métiers

100% réseau

En une décennie, Colibee a constitué un vivier de talents faisant partie des plus qualitatifs du secteur du conseil en Management et Technologies. En nous rejoignant vous êtes accompagné par une équipe dédiée qui œuvre pour la recherche, la bonne conduite de vos missions et de votre développement.

Connect : la plateforme digitale de Colibee

Connect est une plateforme qui facilite la vie de tous, clients comme consultants, accessible en complément des services délivrés par nos équipes. Connect existe en version web et mobile pour vous faciliter le quotidien.



Contact

Colibee
15 rue Drouot, 75009 Paris
+33 (0) 1 82 83 94 10
contact@colibee.com