

Add

Revue dédiée à l'excellence opérationnelle # 01

Achats
Production & maintenance
Opérations logistiques
Supply Chain
Gestion de la relation client
R&D et innovation

**Comment améliorer
la performance des
opérations dans
un contexte incertain**



Add, pour 'Adding Value'

Ce numéro est le 1^{er} d'une revue semestrielle éditée par Argon Consulting, centrée sur la performance opérationnelle dans l'entreprise.

Notre objectif : offrir aux dirigeants un panorama des initiatives et des éléments de réflexion autour de la compétitivité et des impacts des mutations à venir sur l'organisation des opérations.

Ces mutations, nous les connaissons tous : évolution de la démographie, pressions environnementales, globalisation des échanges, mondialisation des marques, développement des technologies de l'information, incertitude du contexte économique...

Nous avons voulu aller plus loin et analyser en quoi ces mutations touchent les entreprises et comment celles-ci s'organisent pour y faire face. Le principe de ADD est donc de brosser, au fil des articles, interviews, études de cas et analyses, un tableau des initiatives lancées autour d'une de ces mutations que nous vivons.

Notre 1^{er} numéro est entièrement consacré à la gestion de l'incertitude dans les opérations.

En effet, la majorité des entreprises sont aujourd'hui confrontées à un environnement de plus en plus contraignant. Deux tendances de fond l'expliquent :

- une incertitude croissante due à la volatilité de la demande, celle des prix des matières premières, voire des taux de change, pour des entreprises toujours plus globales

- une sensibilité aux coûts exacerbée des marchés et des clients, avec notamment des actionnaires en attente de rentabilité à court terme, des clients rationalisant leurs achats, des concurrents émergents,...

Dans un tel contexte, chaque entreprise soucieuse de maximiser sa position concurrentielle a schématiquement 2 possibilités pour organiser ses opérations :

- L'agilité : comment satisfaire les changements de plus en plus volatiles de la demande tout en minimisant les risques d'obsolescence ?
- L'efficacité : comment répondre aux besoins des clients au coût le plus bas ?

Ce sont, en général, 2 modèles organisationnels antagonistes. **Chez Argon, nous pensons que les notions d'agilité et de flexibilité des opérations - qui sont les réponses à cette 'incertitude' - seront au cœur des projets de compétitivité dans les années qui viennent.**

Dès lors, il nous a semblé intéressant d'approfondir ce sujet.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

Yvan Salamon
Président,
Argon Consulting



Add#01

Sommaire

04 - 05	Enquête La flexibilité, préoccupation des dirigeants
06 - 11	Opérations industrielles Comment concilier l'inconciliable : réduire ses coûts et améliorer sa flexibilité ?
12 - 15	Interview Pascal Zammit – Directeur du Programme OPE Aval chez Michelin Comment améliorer sa compétitivité en transformant son offre de services ?
16 - 19	Pharma Comment l'industrie pharmaceutique peut-elle gagner en flexibilité ?
20 - 23	Interview Philippe Gaulier – Directeur de la Supply Chain chez Safran Comment faire de la Supply Chain un levier d'amélioration de la performance ?
24 - 27	Textile Comment augmenter sa marge dans un secteur en crise ?
28 - 31	Achats Comment intégrer la gestion du risque dans les stratégies d'achat ?
32 - 33	Interview Olivier Moatti – Associé Gérant d'Abénex Capital Comment un fonds d'investissements oriente-t-il la performance de ses actifs ?

La flexibilité, préoccupation des dirigeants

Marge, demande, incertitude : les défis de demain

Trois préoccupations majeures ressortent du sondage réalisé par Argon, en partenariat avec HEC, auprès d'un panel de dirigeants d'entreprise.

Ceux-ci sont d'abord sensibles à la réduction de la marge, due à la pression sur les prix (citée par 34 % des sondés) et au coût de la main d'œuvre (23 %). Inévitable en période de crise, la décroissance de la demande inquiète quant à elle 28 % des chefs d'entreprise.

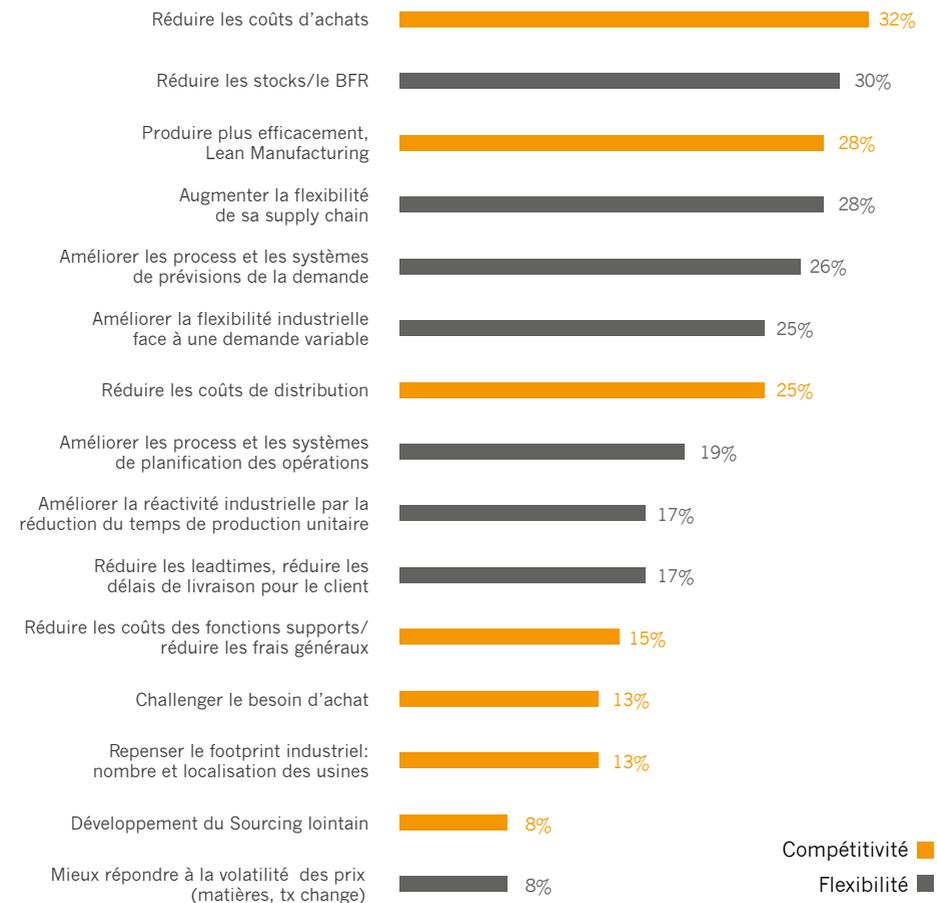
Si ces 2 premiers facteurs ne constituent pas véritablement une surprise, le 3e est en revanche un fait nouveau : les dirigeants se disent préoccupés par l'incertitude liée au contexte actuel. Les raisons évoquées : la volatilité de la demande (30 %), et celle des taux de change et des matières premières (17 %).

Compétitivité-coût et flexibilité, des enjeux-clés

Parmi les 10 défis évoqués en priorité par les dirigeants, 3 relèvent directement de la compétitivité-coût. 32 % des sondés citent ainsi la réduction des coûts d'achat, devant l'efficacité de la production (28 %) et la réduction des coûts de distribution (25 %).

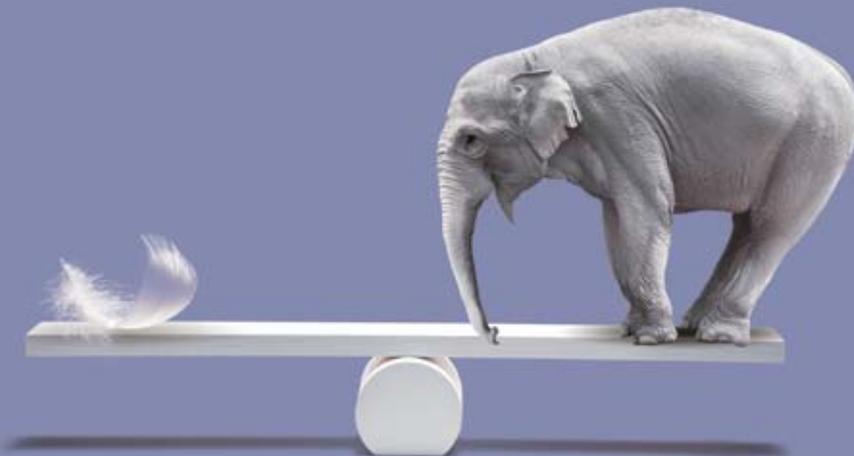
Autre enjeu de taille : la gestion de l'incertitude. Pour y répondre, les dirigeants d'entreprise font confiance aux vertus de la flexibilité. Réduction des stocks, flexibilisation de la Supply Chain, amélioration des process de prévision de la demande, flexibilité industrielle : chacun de ces thèmes revient dans plus de 25 % des réponses.

À votre avis, quels sont les plus grands défis que votre entreprise devra relever dans les années qui viennent pour prendre une longueur d'avance ?



Source : enquête Argon Consulting / HEC

Comment concilier l'inconciliable : réduire ses coûts et améliorer sa flexibilité ?



Fabrice Bonneau
Directeur Général, Argon Consulting

Thierry Lucas
Directeur Associé, Argon Consulting

À l'heure où, dans bien des secteurs, l'industrie doit continuer de réduire ses coûts, doit-elle le faire au détriment de sa flexibilité ? Quels challenges doit-elle relever pour concilier ce qui semble inconciliable ?

Pour être compétitif, il faut être aussi flexible

Dans un monde où la satisfaction du client résulte d'une alchimie complexe, penser qu'être le moins cher suffit à être le plus compétitif constitue un dangereux raccourci. Car si le client souhaite effectivement payer toujours moins cher, il souhaite également avoir des produits adaptés à ses usages, du niveau de qualité attendu et dans un délai court et surtout conforme à la promesse initiale.

Certains exemples sont évidents : les constructeurs automobiles chez qui le coût de détention du stock est prohibitif alors que la diversité produit et le niveau d'exigence sur le service, toujours plus élevés, ont compris depuis longtemps que la réduction de leur coût ne devait pas se faire au détriment de leur flexibilité. Il en est de même pour le secteur du textile où la démarque et le stock de fin de saison impactent lourdement les P&L ainsi que pour le secteur du Luxe où la disponibilité du bon produit dans le bon magasin est plus critique que le coût de fabrication.

Penser qu'être le moins cher suffit à être le plus compétitif constitue un danger raccourci.

D'une façon générale, savoir s'adapter à une demande client et à ses variations géographiques, temporelles ou de mixte sera presque toujours un facteur fort de compétitivité.

Mais tout ceci à deux conditions :

1. **Être capable de le faire à un coût de production 'raisonnable',**
2. **Sans que cette 'flexibilité' soit obtenue grâce à des niveaux de stocks élevés** qui ne sont plus supportables par la plupart des entreprises.

Et c'est évidemment là toute la question: comment, dans l'équation complexe de la compétitivité, concilier coût de production, stock et flexibilité alors que l'optimum global ne se traduit pas facilement en euro et qu'une partie des principaux leviers opérationnels agissent de manière factuellement antinomique :

- Une surcapacité industrielle rend plus flexible mais coûte;
- Augmenter les tailles de campagne de production réduit les coûts mais augmente les stocks et/ou diminue la flexibilité;
- Spécialiser des lignes, des usines ou des ressources peut s'avérer productif mais assez peu flexible, etc.

Toute la pression est ainsi naturellement mise sur 'l'industriel' qui doit, de son point de vue, concilier l'inconciliable.

Que signifie exactement 'être flexible' pour un industriel?

La flexibilité industrielle qui va permettre la meilleure adéquation à la demande client se traduit de deux manières:

La **réactivité 'capacitaire'** définit la vitesse d'adaptation de l'industriel à une hausse ou une baisse 'en volume global' ou par grande famille de produits. C'est cette réactivité qui va permettre par exemple de profiter rapidement d'une reprise de la demande plus importante que prévue. Ce premier type de 'flexibilité' est particulièrement critique dans les secteurs cycliques et là où installer de la surcapacité coûte cher, comme c'est le cas par exemple de l'industrie de process.

La **flexibilité 'au mixte'** évalue la sensibilité de l'industriel à une variation du mixte produit pour une demande globale donnée. Cette flexibilité permet de s'adapter par exemple à une cannibalisation imprévue d'un produit par un autre ou, plus généralement, à des sur-prévisions ou à des sous-prévisions de certains articles. C'est probablement dans la grande consommation ou le luxe que la capacité d'être flexible au mixte est le plus critique en raison du nombre de références et de la difficulté à maîtriser le comportement des consommateurs.

Le cas des constructeurs automobiles est comme souvent particulier: les deux notions sont à la fois critiques mais alors que les usines d'assemblage sont très flexibles au mixte, elles sont restées peu réactives en volume.

La flexibilité doit être mieux pilotée

Alors que la nécessité d'être flexible pour être plus compétitif ne fait plus débat, il est étonnant de constater qu'aucune des deux natures de flexibilité n'est correctement pilotée par la plupart des industriels.

Si chaque industriel connaît son CRI (coût de revient industriel) et gère des plans d'actions pour l'améliorer, peu d'entre eux ont un indicateur de réactivité ou de flexibilité au mixte.

Ce pilotage doit pourtant concerner tous les niveaux de décision:

• Au niveau stratégique:

des hypothèses, validées par le comité de direction, doivent être faites sur le niveau de réactivité souhaité et, l'investissement ou le désinvestissement dans les capacités industrielles, en être une conséquence.

• Au niveau tactique:

la mesure de la réactivité capacitaire réelle doit être un des indicateurs clés du S&OP (ou PIC, Plan Industriel & Commercial). La flexibilité au mixte doit également être mesurée car elle est un des inputs essentiels à la bonne définition des niveaux de stocks.

• Au niveau opérationnel:

c'est le maillon où se 'joue' et se pilote notamment la flexibilité au mixte: quel horizon de figeage du plan directeur de production, quel 'contrat' de flexibilité entre celui qui exprime le besoin (en général la Supply Chain) et celui qui est chargé de le satisfaire (l'industriel), quels indicateurs de mesure de ce contrat, etc.

Structurer les processus Supply Chain autour du pilotage de la réactivité et de la flexibilité à travers une gouvernance cohérente est ainsi un premier pas important vers une flexibilité maîtrisée.

Au sein de l'usine, pour être plus flexible à moindre coût, il faut 'mieux exécuter' mais surtout 'mieux planifier'

Tendre les flux, réduire les temps de changement et, de manière générale, les temps perdus : autant de bonnes pratiques et de plans d'actions que l'on doit au Lean management et qui vont rendre l'exécution de la production plus rapide, plus agile. Dans tous les cas de figure et dans tous les secteurs, ces démarches sont indispensables pour rendre l'exécution de la production aussi efficace, fiable et rapide que possible.

Pourtant, il serait illusoire et simpliste de penser que dans tous les secteurs cela suffit et qu'on pourra dans tous les cas réduire des cycles à quelques heures ou quelques jours avec une flexibilité maximale à moindre coût et pilotée simplement en juste-à-temps en 'tirant' par la demande réelle. La production, dans la grande majorité des secteurs, que ce soit par exemple le process, la pharmacie, la fabrication de pneus ou l'assemblage de produits complexes (équipements aéronautiques par exemple), ne sera jamais dans ce cas-là.

Elle est en effet soumise à de nombreux facteurs de non flexibilité qu'il sera impossible d'éliminer complètement : temps de changement de série longs, coût élevé des moyens industriels, complexité technique des opérations, difficulté de maîtrise des approvisionnements parfois lointains, contraintes réglementaires, etc.

Une 'planification industrielle' arbitrant aux différents horizons et à différentes mailles entre les besoins de réactivité et de flexibilité au mixte, d'un côté, et les coûts de production, de l'autre, est alors indispensable.

Un dialogue doit s'instaurer entre celui qui exprime le besoin (de plus en plus la fonction Supply Chain) et l'industriel, à la fois pour définir tous les 'paramètres' de cette planification industrielle et la faire fonctionner efficacement :

- quels sont les objectifs négociés et mesurés de réactivité et de flexibilité ?
- comment (à quelle maille) le S&OP cadre-t-il les programmes de production et quels engagements y sont pris ?
- quelle est la stabilité minimum nécessaire au bon fonctionnement de la production et quel est l'horizon figé du plan de production ?
- quel est mon niveau de stock nécessaire à chaque étape de la Supply Chain (produit fini, semi-fini et matière première) pour que tout cela fonctionne ?
- quels processus pour piloter les écarts et le respect des engagements ?
- etc.

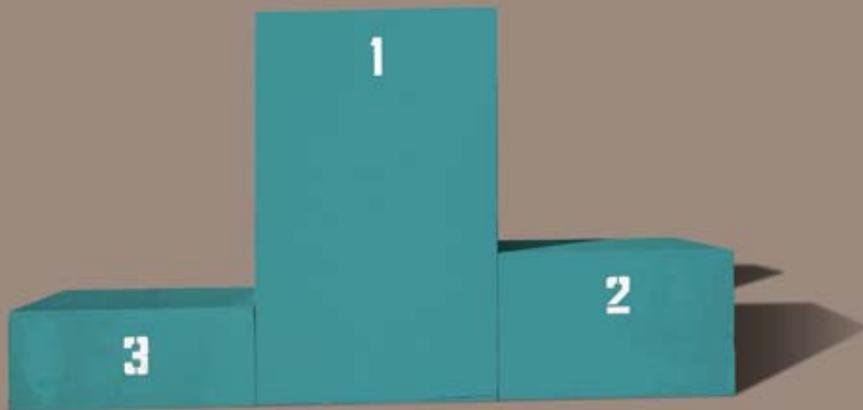
Un cercle vertueux doit ainsi s'initier :

- planification avec les contraintes de flexibilité actuelles,
- mesure et amélioration du respect des engagements réciproques,
- actions de progrès continu pour 'flexibiliser' la production,
- modification des paramètres de la Supply Chain (objectifs de stock, horizon figé,..) en s'assurant de la continuité du respect des engagements, etc.

Un dialogue doit s'instaurer entre celui qui exprime le besoin et l'industriel.

C'est la mise en place de cette dynamique combinant exécution, planification et pilotage qui est la clé d'une amélioration maîtrisée de la flexibilité. Elle nécessitera de revisiter les processus Supply Chain et la gouvernance associée tout en poursuivant les actions de Lean Management.

Comment améliorer sa compétitivité en transformant son offre de services ?



Depuis octobre 2012, Argon Consulting accompagne Michelin dans un projet stratégique de transformation de la Supply Chain. Nom de code: OPE Aval. Objectif : refondre l'offre de services pour gagner des parts de marché en Europe et en Amérique du Nord. Rencontre avec **Pascal Zammit**, en charge du pilotage de ce vaste chantier.

Pouvez-vous nous dire quel est le rôle de la Supply Chain dans la stratégie du Groupe ?

La Supply Chain assure le pilotage de toute l'industrie: déployée mondialement et par ligne de produits, cette fonction gère l'équilibre stratégique des usines à 5-10 ans, le sourcing des produits, les prévisions et le processus de Sales & Operations Planning (plan industriel et commercial). Elle s'assure que les arbitrages opérationnels sont cohérents avec les décisions S&OP et déploie les produits des usines chez nos clients Elle s'appuie sur la fonction logistique (transport et magasinage), commune à toutes les lignes de produits.

La Supply Chain, c'est le 'nerf de la guerre' d'un point de vue opérationnel. Son optimisation permet de maîtriser les stocks, un enjeu essentiel pour réduire le BFR (besoin en fonds de roulement), dans le contexte économique que connaissent les zones matures.



Pascal Zammit
Directeur du Programme
OPE Aval chez Michelin

Dans notre industrie, la capillarité du réseau de distribution du marché des pneumatiques est importante. La chaîne de distribution suit en effet un modèle BtoBtoC faisant intervenir des acteurs avec des attentes différentes : Constructeurs, Wholesalers, Retailers, voire consommateurs.

Ayant eux-mêmes des objectifs d'amélioration du BFR, leurs attentes en termes de service sont différentes.

De plus, la perception de la valeur de nos produits est bien supérieure à celle générée par le service de livraison de nos produits. Un consommateur équipant son véhicule de pneumatiques va percevoir de la valeur dans le produit avec l'usage de son véhicule mais pas dans toute la chaîne logistique importante mise en œuvre jusqu'au montage de ses pneus sur son véhicule. Ceci nous impose une exigence importante sur la compétitivité de nos coûts logistiques.

Quels sont ses grands enjeux pour l'avenir ?

Face à l'exigence de compétitivité des marchés matures (Europe, Amérique du Nord), dépourvus de croissance ou presque, il faut relever le défi de la micro-segmentation et de l'imprévisibilité du marché.

En 2000, les 10 premières dimensions de pneus représentaient 45 % du marché du tourisme en Europe, contre moins de 10 % aujourd'hui. Face à des marchés désormais peu stables et largement diversifiés, tout l'enjeu pour la Supply Chain est d'améliorer sa flexibilité et sa réactivité, tout en maintenant des coûts compétitifs. Car aujourd'hui, les coûts logistiques pour acheminer et stocker un produit peuvent être supérieurs à ceux de la main d'œuvre utilisée pour le fabriquer !

Vous êtes en charge du projet de transformation stratégique OPE Aval. En quoi répond-il à ces enjeux ?

L'enjeu OPE Aval est de fournir un levier supplémentaire pour générer de la croissance. Nous souhaitons transformer la façon dont nous servons nos clients. Il s'agit de proposer une offre différenciée en fonction de leurs besoins. Un revendeur aura une politique de stockage différente des enveloppes destinées à une Peugeot 205 ou à une Aston Martin. Son exigence vis-à-vis de Michelin sera différente parce que ses clients ont eux-mêmes un comportement différent. L'idée est ainsi d'adapter les stocks et les coûts logistiques au niveau de service correspondant aux besoins de chaque client. Il faut s'assurer de la faisabilité du service en termes de coûts et niveau de stocks, en se forçant à faire des choix et en priorisant les segments jugés en croissance.

Quels sont les principaux leviers du projet ?

La grande nouveauté, c'est la visibilité offerte à nos clients sur nos approvisionnements, que nous allons utiliser pour mieux les servir.

Avant, le client commandait en fonction des stocks disponibles. En cas de rupture, il devait patienter ou se tourner vers une marque concurrente. Demain, plus aucune incertitude ne pèsera sur sa commande, puisque nous nous engageons sur une date de livraison. En faisant de la visibilité et de l'engagement nos principaux mots d'ordre, nous transformons la nature de notre relation avec le client.

Quels freins rencontrez-vous dans sa mise en œuvre ?

Toute la difficulté est de manager le changement au sein des équipes. Dans chaque Business Unit, les dirigeants sont initiés à l'approche innovante du triptyque Service/ Coûts Logistiques/Stock. De même, l'intégralité de la force de vente est concernée par cette nouvelle approche et doit être formée. Un travail de titan nous attend, mais c'est à ce prix que nous rendrons notre Supply Chain plus performante.

Le projet porte-t-il déjà ses premiers fruits ?

Oui, on peut le dire ainsi, car avant de lancer OPE Aval en octobre 2012, nous avons mené un projet pilote en Europe pour le business Tourisme dont je dirigeais alors la Supply Chain. Le nouveau dispositif concernait déjà une part non négligeable des volumes des ventes du Groupe.

Nous devons désormais étendre ces nouveaux modes de fonctionnement à l'ensemble du Groupe. Notre nouvelle offre de services est en cours de déploiement: 2014 et 2015 seront des années clés.

En faisant de la **visibilité** et de l'**engagement** nos principaux mots d'ordre, nous transformons la nature de notre relation avec le client.

Fabrice Corbière
Directeur Associé, Argon Consulting

Les industriels du secteur pharmaceutique font face à une demande de plus en plus fluctuante. Dans ce contexte, la flexibilité devient un enjeu incontournable pour les entreprises. Elle leur permet d'adapter rapidement la production aux besoins, afin de maintenir leurs parts de marché ou d'en gagner de nouvelles.

Comment l'industrie pharmaceutique peut-elle gagner en flexibilité ?



Une demande de plus en plus variable

La volatilité de la demande destinée à l'industrie pharmaceutique peut s'expliquer par différents facteurs, selon la nature du marché. Dans les pays matures, les génériques, les produits OTC (over the counter, c'est-à-dire disponibles en vente libre) et la cosmétique active sont en plein développement. Or, la vente de ces produits repose en grande partie sur les pratiques de marketing direct, par exemple les campagnes publicitaires. Les entreprises sont donc davantage exposées aux variations de la demande. Il n'est pas rare que les ventes d'un produit dans le secteur de la cosmétique active soient multipliées par 3 ou 4, suite à une campagne publicitaire agressive.

Dans les pays en fort développement où la croissance annuelle atteint 5 à 10 %, les parts de marché des marques mondiales sont souvent menacées par les acteurs locaux. Réactifs et plus adaptés aux spécificités du pays, ceux-ci captent naturellement une part significative de la demande, au détriment des leaders mondiaux.

La flexibilité, un enjeu prioritaire

Dans ce contexte, il est impératif de pouvoir répondre au plus vite à la variation réelle des besoins du marché*. La flexibilité est donc devenue un objectif prioritaire pour les entreprises du secteur, quelle que soit leur taille.

La flexibilité, pourquoi ?

La flexibilité représente un enjeu clé pour tous les acteurs de l'industrie. L'augmenter permet notamment de :

- **maximiser son chiffre d'affaires** sans générer de surcoûts liés à l'obsolescence, aux immobilisations financières ou à la surcapacité des moyens ;
- **faire face avec souplesse au besoin d'innovation** en matière de packaging, notamment sur les produits qui font l'objet d'une forte compétition (génériques, OTC, etc.) ;
- **s'adapter aux évolutions réglementaires** en changeant rapidement et à moindre impact stock, la notice du médicament.

Un impact sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Vitale, cette flexibilité reste toutefois complexe à mettre en œuvre et ce, quelle que soit l'étape de la chaîne de valeur.

- La **production** recèle une double contrainte :
 - en amont, la flexibilité ne doit pas être freinée par la disponibilité des composants primaires ;
 - en aval, elle ne doit pas être ralentie par la libération des produits finis, ce qui effacerait les gains d'efficacité de production.

- La **fabrication** est, quant à elle, peu concernée par les enjeux de flexibilité. La taille des lots et des cuves fait partie intégrante de l'autorisation de mise sur le marché (AMM) : il est donc impossible de la moduler. Temps de gamme incompressibles, opérateurs spécialisés et saturation des plateformes de stockage sont autant d'autres facteurs limitant le potentiel de flexibilisation à ce stade.
- Le **packaging** doit également se plier à diverses contraintes qui restreignent sa flexibilité. Les temps de changement de campagne, difficilement compressibles, en sont la principale illustration.

Différents types de flexibilité

Les leviers de **réactivité capacitaire** sont les premiers à avoir été développés : extension des plages d'utilisation des moyens de production (les '3 x 8'), recours à la sous-traitance, etc. Ils permettent d'augmenter immédiatement la capacité de production. Poussés par la croissance de la demande, notamment dans les pays en fort développement, de nombreux sites industriels ont activé ces leviers en priorité depuis 2009. Conséquences ? Les tailles des lots ont augmenté et le taux de rendement synthétique a faiblement progressé.

Réactivité capacitaire

- *Produits à force saisonnalité*
- *Pays à forte croissance*
- *Arrivée d'un générique*

Flexibilité au mix produit

- *Forte activité marketing*
- *Cannibalisation de produits*
- *Business units complémentaires*

Les leviers de **flexibilité au mix produit**, particulièrement adaptés aux contextes incertains et compétitifs, représentent une alternative efficace :

- réduction des temps de changement ;
- optimisation de la taille des campagnes en packaging ;
- gestion sur stock des composants ;
- polyvalence des lignes de conditionnement ;
- mise en place d'un point de découplage au niveau des semi-finis (vrac, comprimés, poudres, etc.).

Quel plan d'action ?

En s'inspirant de l'exemple d'entreprises ayant déjà amorcé une telle démarche, 3 principes directeurs doivent guider ce plan.

1.

Chaque direction (Commerce, Marketing, Industrie, Logistique et Supply Chain) doit être convaincue qu'il existe des gisements de flexibilité dans son périmètre d'action. Une étude d'opportunité préalable doit donc être réalisée, en transversal sur l'ensemble des directions, afin de mobiliser tous les acteurs et de ne passer à côté d'aucune zone de progrès.

2.

La capacité de production doit rester la priorité absolue. En effet, compte tenu de la marge opérationnelle réalisée sur les produits pharmaceutiques, chaque vente perdue implique un coût très élevé. Il importe donc de sélectionner les actions de flexibilité qui maintiennent ou améliorent la capacité existante. Par exemple, certains leviers permettent paradoxalement d'augmenter le taux de rendement synthétique des moyens industriels, tout en diminuant la taille des campagnes.

3.

Les entreprises possédant plusieurs unités de production peuvent identifier plus facilement les gains significatifs en faisant circuler les meilleures pratiques entre les sites (pratique de cross-fertilisation).

En agissant ainsi au cœur de l'outil de production, la flexibilité industrielle permet de générer des gains significatifs durables en matière de BFR (-10 à -20 % de stocks et encours) et de taux de service (3 à 4 points) en adaptant la Supply Chain aux besoins des marchés.

* Une fois gommés les mouvements induits par les aléas de la Supply Chain (ruptures d'approvisionnement, mauvaises prévisions, etc.).

Comment faire de la Supply Chain un levier d'amélioration de la performance?



Safran est l'un des leaders mondiaux de l'aéronautique, de la défense et de la sécurité. La Direction de la Supply Chain du Groupe est née en 2012.

Le projet: déployer un référentiel commun à toutes les filiales et une structure pérenne pour faire du pilotage de la Supply Chain un des leviers d'amélioration de la performance au niveau du Groupe.

Un chantier ambitieux, mené avec Argon, dont nous avons rencontré le 'pilote', **Philippe Gaulier**, Directeur de la Supply Chain.

Pouvez-vous décrire le pilotage de la Supply Chain dans votre Groupe?

Au sein de Safran, il y avait encore récemment autant de modèles de Supply Chain que de filiales: Snecma, Aircelle, Messier-Bugatti-Dowty, Labinal, Hispano-Suiza, Sagem, Techspace Aero, Turbomeca ou encore Herakles. Pourtant, ces entités, certes autonomes en matière de business, travaillent souvent avec des fournisseurs communs et contribuent à livrer les mêmes clients! Les hausses importantes des cadences et les changements technologiques majeurs en cours font de l'efficacité de la Supply Chain un enjeu majeur pour Safran.



Philippe Gaulier
Directeur de la Supply Chain chez Safran

C'est dans ce contexte qu'est née la Direction Supply Chain du Groupe. Cette nouvelle fonction vise à développer une approche transverse du sujet pour améliorer notre performance auprès de nos clients. Elle se positionne ainsi en soutien des sociétés filiales, favorisant notamment le déploiement d'un langage commun vers nos fournisseurs et d'une performance élevée et homogène auprès de nos clients.

Quelles sont les démarches que vous avez entreprises ?

Depuis 2012, nous travaillons, notamment avec Argon Consulting, à la mise en place d'un processus au niveau du Groupe: 'manager la Supply Chain'. Nous déployons un vocabulaire et un référentiel communs à toutes les filiales, en termes de métiers (intégration d'emplois-repères spécifiques dans la GPEC Groupe, définition de grilles de compétences, des formations associées), mais aussi en matière d'outils de pilotage et de KPI, au sein de la Supply Chain.

En parallèle, nous avons entrepris des efforts conséquents pour améliorer la performance de la planification dans chacune des filiales. Une évaluation du niveau de maturité des Business Units a permis de mieux appréhender la situation actuelle, de définir une cible et bâtir ainsi des plans d'action adaptés à chaque BU pour améliorer sa performance Supply Chain.

De quelle manière la Supply Chain contribue-t-elle à la stratégie ?

La pression sur les coûts est une démarche permanente chez Safran, renforcée par la pression des clients; or, la nouvelle dimension transversale de la Supply Chain lui confère une approche globale à optimiser (coûts logistiques, flux et stocks). Dans ce contexte, l'amélioration des délais impacte directement la performance de l'entreprise: le cash rentre à temps et les stocks sont limités. Les cycles industriels de l'ensemble de la chaîne de production de l'aéronautique sont longs et donc risqués: le moindre aléa peut bloquer toute la chaîne!

Du côté des fournisseurs, en cas de montée en cadence notamment, les risques capacitaires ne sont pas négligeables. Nous nous devons de les anticiper, en mettant en place des actions concertées.

Il existe un autre enjeu stratégique: construire des Supply Chains les plus localisées possibles autour des 'Safran pôles' et à proximité des clients. L'objectif est le même: satisfaire nos clients en réduisant les délais et les coûts logistiques.

À quels grands défis la Supply Chain de votre Groupe est-elle confrontée ?

Le 1^{er} enjeu à court terme pour l'ensemble du réseau fournisseurs est de continuer à suivre les montées en cadence. Notre but est d'assurer l'on-time delivery pour garantir la satisfaction de nos clients.

Pour cela, la planification en est un facteur-clé de succès: nous voulons donner plus de visibilité à l'ensemble des fournisseurs du Groupe et les aider à identifier leurs propres goulots d'étranglements. En étroite collaboration avec les autres directions du Groupe (Achats, Qualité, Industrielle,...), nous menons par exemple des actions de *supplier development*, afin d'amener nos fournisseurs au niveau de performance attendue.

Quelles difficultés rencontrez-vous dans la mise en œuvre du pilotage de la Supply Chain ?

Le principal frein est de nature culturelle. Rien que sur le vocabulaire, par exemple: dans les filiales, 'Supply Chain' renvoie souvent à la 'zone de chalandise'. Pour nous, il s'agit d'une notion beaucoup plus large, qui désigne l'ensemble des activités, depuis l'expression du besoin client jusqu'à la livraison des produits. C'est l'ensemble du périmètre que nous voulons piloter dans le Groupe.

Toute la difficulté a été de mettre en œuvre un processus transverse, face à une organisation en silos traditionnellement étanches (R&D, production, achats,...). Il a fallu faire travailler ensemble tous ces acteurs vers l'amélioration d'une performance globale, au service des clients.

Aujourd'hui, la Supply Chain n'est plus la somme des optimum locaux mais l'optimum global. Concrètement, depuis la mise en place du processus en 2012, la performance de livraison clients a progressé de plus de 7 % et ce, sans augmenter le niveau des stocks dans un contexte de croissance des volumes de production.

La Supply Chain vise à développer une approche transverse du sujet pour améliorer notre performance auprès de nos clients.

Comment améliorer sa rentabilité dans un secteur en crise?

**Laurent de Bourmont**

Directeur Associé, Argon Consulting

Donatien Mathias

Senior Manager, Argon Consulting

Le secteur textile est soumis à des aléas de plus en plus nombreux. Pour retrouver leur compétitivité, les entreprises doivent mettre en œuvre des leviers adaptés: la maîtrise de la marge brute et celle des risques liés aux stocks.

Un environnement de plus en plus contraint

Trois types de contraintes pèsent aujourd'hui sur le secteur textile: la baisse tendancielle des ventes dans les pays occidentaux, la hausse tendancielle des prix de la main-d'œuvre, l'accroissement des facteurs d'incertitude (volatilité des matières premières, des coûts de transport et des taux de change).

Dans ces conditions, les marges brutes diminuent, les ventes en soldes et les proportions d'inventus augmentent. Les entreprises qui cherchent à préserver ou accroître leur résultat d'exploitation peuvent travailler dans 2 directions:

- **sécuriser et améliorer leur marge brute** grâce à la standardisation des matières premières et à une meilleure maîtrise des coûts;
- **diminuer la part de risque liée aux stocks** en assouplissant l'approvisionnement et en optimisant leur localisation.

Mener un effort de standardisation des matières premières

La volatilité des cours des matières premières et du prix des composants peut engendrer une forte variation des coûts pour l'entreprise. La standardisation des matières et composants est une manière efficace de gommer ces effets, à condition évidemment que la perception des produits par les consommateurs n'en soit pas affectée. Un tel effort de standardisation permet :

- de faciliter et d'améliorer la gestion des matières premières et des composants tout en concentrant les efforts sur le choix des sources d'approvisionnement;
- d'accroître les capacités de négociation grâce à la concentration des achats;
- de mettre en place des processus de réservation des matières premières pour sécuriser leur disponibilité et leur coût, et pour flexibiliser l'approvisionnement.

Afin de ne pas affecter la perception du consommateur, des études d'analyse de la valeur perçue peuvent être menées par catégorie de produits.

Les **achats** et la **gestion**, **2 fonctions clés** de la compétitivité de l'industrie textile

Mieux maîtriser les coûts

Pour comprendre les variations des prix d'achats, déterminer leur attractivité et optimiser le rapport qualité-prix d'un article, une compréhension fine des inducteurs de coûts est nécessaire. Ce qui implique le déploiement de méthodologies rigoureuses.

- **Établir des *cost sheets*** pour reconstituer le coût objectif d'un produit et permettre ainsi aux acheteurs de négocier sur des bases rationnelles. Très simples d'utilisation, elles facilitent les démarches collaboratives.
- **Les mettre à jour régulièrement.** Il est indispensable d'actualiser les coûts unitaires qui entrent dans la fabrication d'un modèle, à partir d'index de coûts et de benchmarks des offres fournisseurs.

Identifier les risques liés au stock

Dans un contexte où les produits deviennent de plus en plus vite obsolètes, les risques liés aux stocks proviennent d'abord de la complexité et de l'incertitude des prévisions: il est difficile d'anticiper correctement les besoins de réapprovisionnement au niveau des fournisseurs comme des magasins. Deux facteurs peuvent aggraver ces risques :

- un **manque de flexibilité dans l'approvisionnement amont** (du fournisseur à l'entrepôt),
- une **mauvaise localisation du stock** par rapport au potentiel d'écoulement des points de vente.

Flexibiliser l'approvisionnement amont

Aujourd'hui, la capacité d'ajustement en saison et la réactivité des réapprovisionnements déterminent le bon écoulement des collections. Pour améliorer la flexibilité de l'approvisionnement amont, plusieurs démarches peuvent être mises en œuvre :

- **mettre en place des procédures** permettant d'identifier avec rapidité et fiabilité les besoins de réapprovisionnement;
- **relocaliser la capacité de production** auprès de fournisseurs proches, réactifs et flexibles plutôt que chercher à minimiser les coûts en choisissant des fournisseurs lointains;
- **retarder au maximum les commandes de produits** à durée de vie longue grâce à des engagements mutuels avec les fournisseurs sur la quantité des matières premières, puis sur celle des modèles et des tailles.

Optimiser la localisation du stock de produits finis

Les prévisions sur les ventes en magasins sont difficiles à réaliser de façon fiable. L'optimisation de la localisation des stocks est donc indispensable pour éviter des taux de démarque et d'invendus élevés. L'enjeu est de retenir les modèles le plus longtemps possible en stock mutualisé, tout en garantissant un remplissage intelligent des magasins. Il est, par conséquent, essentiel d'analyser au mieux le potentiel d'écoulement du magasin et la réactivité du réassort pour déterminer le nombre de modèles et les quantités initiales nécessaires. L'allocation au meilleur vendeur permet ensuite une gestion adaptée de la fin de vie des produits.

Quelle efficacité pour ces démarches ?

Les enjeux sont considérables : les entreprises qui conduisent de telles initiatives constatent des gains de 2 à 3 points de taux de marge brute et des réductions de 4 à 5 points de taux de démarque. En outre, ces entreprises optimisent la disponibilité des produits en magasin, et professionnalisent 2 fonctions clés de la compétitivité de l'industrie textile : les achats et la gestion.

Comment intégrer la gestion du risque dans les stratégies d'achat?

**Mark Simmons**

Managing Partner de Argon Operations Consulting Ltd (UK)

Christophe Durcudoy

Directeur, Argon Consulting

Les professionnels des achats sont arrivés à considérer la réduction des coûts comme leur principale 'raison d'être' afin d'améliorer profitabilité et compétitivité. En conséquence, les meilleurs départements achats sont devenus extrêmement qualifiés dans le développement et l'exécution de stratégies de réduction des coûts.

Néanmoins, il existe de nombreux exemples récents qui démontrent la façon dont les incertitudes et les risques liés aux actes d'achats peuvent avoir des effets contre-productifs sur la performance financière de l'entreprise ainsi que sur son image de marque :

- la suspension des autorisations de vol du Boeing 787 Dreamliner, tout juste lancé, en raison de problèmes de qualité liés à un fournisseur;
- la contamination de produits à base de viande bovine à cause de mauvais contrôles des approvisionnements;
- la soudaine et rapide érosion des marges d'industriels alimentaires en raison de la volatilité des prix des matières premières telles que le soja et le maïs;
- des arrêts de production liés à des faillites soudaines de fournisseurs en raison de la crise financière et de la concurrence accrue des pays low-cost.

Les meilleures stratégies d'achats concilient gestion du risque et gestion des coûts.

En conséquence, les directions générales demandent aux fonctions achats de développer et d'appliquer des stratégies d'achat qui atténuent les risques et qui réduisent les coûts des services et matières premières qu'ils consomment.

Les conclusions d'Argon montrent que les meilleures stratégies d'achats sont celles qui concilient gestion des risques et optimisation des coûts et ce, sur trois dimensions clés: stratégies de sourcing équilibrée, gestion de la relation client/fournisseur et 'design to cost'.

1. Élaborer une stratégie sourcing équilibrée pour compenser les risques d'achat et de change.

Alors que le coût de la main d'œuvre chinoise augmente et que les taux de change restent volatiles, les sociétés remettent leurs stratégies d'approvisionnement 'offshore' en question, pour privilégier des stratégies plus équilibrées. Les stratégies 'offshore' offrent en général une flexibilité opérationnelle limitée: les containers sont en mer pour six à huit semaines et rendent impossibles des ajustements sur la demande, à la hausse comme à la baisse.

Afin d'augmenter leur capacité à répondre aux fluctuations et incertitudes, les professionnels des achats développent des structures d'approvisionnement équilibrées 'offshore et onshore'. Ces stratégies 'doubles' trouvent un équilibre entre les avantages en termes de prix bas des fournisseurs 'offshore' - parmi lesquels la Chine et l'Inde -, et les avantages de proximité et prix des fournisseurs 'onshore' que sont la Pologne, la République Tchèque, ou la Roumanie. Ces stratégies 'doubles' offrent la possibilité de réduire le risque d'achat et de change. Généralement, les sociétés analysent leurs exigences et ajustent ainsi la répartition de leurs approvisionnements entre fournisseurs 'onshore' et 'offshore' en fonction des prix de marché, des taux de change et de la demande. Un industriel européen bien connu a adopté une politique d'achats dans laquelle les articles stables aux volumes moyens et forts viennent de Chine, alors que les articles moins stables, nécessitant des délais plus courts, sont achetés en Europe de l'Est, dans des pays tels que la République Tchèque, la Roumanie ou la Slovaquie.

2. Forger avec les fournisseurs des liens forts néanmoins exigeants, poussant à la performance et limitant les risques achat.

Les meilleurs professionnels des achats nouent, de plus en plus, des liens forts et exigeants avec leurs fournisseurs les plus importants ou stratégiques et ce, dans le but de limiter les risques. Ces 'relations exigeantes' se basent sur l'établissement d'accords achat à plus ou moins long terme, incluant des objectifs de performance régulièrement revus. De plus, ces accords prévoient des audits de qualité et de 'santé financière' réguliers de la part des clients. Ces audits vérifient à la fois l'intégrité des processus et la solidité financière du fournisseur. Enfin, ces liens forts sont propices à des échanges d'information concernant l'offre et la demande, permettant ainsi aux fournisseurs de répondre au mieux aux fluctuations inattendues. Fondé sur les actions mentionnées précédemment, le but ultime des services des achats est de s'assurer une base de fournisseurs sûre et stable, tout en conservant un statut de 'client privilégié' qui aura la garantie de recevoir un traitement prioritaire lorsque la demande variera de façon imprévue et significative.

3. Repenser les produits en intégrant les risques liés aux matières premières volatiles.

En plus d'aborder les techniques commerciales de gestion des risques, les principaux professionnels des achats développent des initiatives techniques pour réduire leur exposition à la volatilité des prix du marché. Des équipes transverses intégrant parfois client/fournisseur sont constituées dans le but de réduire ou remplacer l'utilisation de matériaux économiquement volatiles.

On peut citer, par exemple, le fabricant d'ordinateurs Dell dont les efforts ont été mondialement salués lorsqu'il a décidé de remplacer le polystyrène de ses emballages par des éléments à base de bambou, renouvelables et peu chers. Les prix du polystyrène dépendent largement des prix du pétrole: il faut cinquante litres de pétrole pour produire un mètre cube de polystyrène. Les emballages à base de bambou ne coûtent pas cher, et ne sont pas liés à des matières premières coûteuses et volatiles. Les bambous peuvent par ailleurs pousser de cinq centimètres par jour, et les achats de Dell ont développé de façon agressive un approvisionnement captif sur la base de contrats à long terme.

Pour conclure, alors que les sociétés sont de plus en plus confrontées à une volatilité des coûts et une incertitude dans leurs approvisionnements, la fonction achats entreprend une démarche proactive de réduction des risques dès l'élaboration de ses stratégies d'achats et de sourcing. Cette démarche crée des avantages compétitifs en autorisant les sociétés à mieux répondre aux défis que représentent les changements du marché, tout en évitant des risques achats potentiellement dommageables.

Comment un fonds d'investissements oriente-t-il la performance de ses actifs ?



Pour un fonds d'investissement, comprendre les enjeux opérationnels des participations est un facteur-clé de succès. A fortiori en temps de crise. **Olivier Moatti**, l'un des associés gérants d'Abénex Capital, nous délivre son point de vue illustré par le cas d'une entreprise: Buffalo Grill.

Le contexte économique difficile a-t-il modifié les modalités d'intervention du fonds vis-à-vis de ses participations ?

Mis à part l'allongement des durées de certains investissements, la crise n'a pas impliqué de changement significatif dans le fonctionnement d'Abénex. Pour nous, la seule exigence est de comprendre en profondeur les problématiques des entreprises: en période de crise, le rythme s'accélère et la typologie des challenges évolue.

Échanger avec les dirigeants, voilà l'ADN de notre métier. Notre rôle: les accompagner sur le long terme et les conseiller, en tant qu'actionnaires, mais à la manière d'une société de services.

L'excellence opérationnelle se situe-t-elle au cœur des préoccupations du fonds ?

Oui! Nous décidons d'investir lorsque nous identifions des opportunités de croissance, organique ou externe, et des pistes d'optimisation opérationnelle. C'est l'une des principales sources de création de valeur pour une entreprise et ses salariés.



Olivier Moatti
Associé Gérant
d'Abénex Capital

Quels sont les leviers que vous privilégiez ?

Réduire les coûts, maîtriser le besoin en fonds de roulement (BFR), adapter l'appareil de production... Les chantiers opérationnels peuvent être nombreux!

Notre objectif, c'est de faire en 5 ans ce qu'une société ferait en 7 ou 8 ans. Mais il n'y a pas de règles: il nous faut rester pragmatiques et réactifs. L'exemple de Buffalo Grill l'illustre bien. À notre arrivée au capital en 2008, nous avons identifié plusieurs problématiques opérationnelles comme prioritaires. C'était par exemple le cas pour la Supply Chain: il a fallu tout à la fois – avec l'aide d'Argon - sécuriser la Supply Chain et optimiser les flux logistiques. Les équipes d'Argon ont également travaillé sur l'optimisation et la planification des organisations en restaurants dans une approche Lean.

Globalement, quelles sont les difficultés les plus souvent rencontrées par le management ?

Les entreprises peuvent être en échec pour 2 raisons principales:

- un problème de **ressources**, lorsque les bonnes personnes ne sont pas aux bons endroits,
- un problème de **focus**, lorsque trop de projets sont gérés en parallèle.

C'est là que réside une part de notre valeur ajoutée auprès des dirigeants: apporter à la fois un recul et une expérience tous secteurs confondus.

Liste des contributeurs

Fabrice Bonneau – Directeur Général

Diplômé des Ponts & Chaussées et agrégé de mathématiques, Fabrice intervient principalement dans les domaines de la Performance des Opérations dans l'Industrie. Il est par ailleurs Président du département Génie Industriel de l'École des Ponts & Chaussées.
fabrice.bonneau@argon-consult.com

Thierry Lucas – Directeur associé

Diplômé de l'École Polytechnique et de l'Agro Paris Tech, Thierry est un spécialiste de la Supply Chain et du Manufacturing dans les secteurs Aéronautique, Santé, Luxe, Métal et Industrie.
thierry.lucas@argon-consult.com

Fabrice Corbière – Directeur associé

Diplômé de Centrale Paris, Fabrice est un spécialiste de la Supply Chain et du Manufacturing, dans les secteurs Santé, PGC/Luxe, Industrie & Services.
fabrice.corbiere@argon-consult.com

Laurent de Bourmont – Directeur associé

Diplômé d'HEC et de Science Po Paris, Laurent est spécialiste des secteurs Retail, Mode & Luxe.
laurent.debourmont@argon-consult.com

Donatien Mathias – Senior Manager

Diplômé de Centrale Paris, Donatien intervient sur des projets de Performance des Opérations, notamment en Manufacturing, Supply Chain et Logistique.
donatien.mathias@argon-consult.com

Mark Simmons – Directeur associé

Diplômé d'un MBA de l'Université du Michigan, Mark est un spécialiste des Achats et « Design to Cost » dans les secteurs Industrie et PGC.
mark.simmons@argon-consult.com

Christophe Durcudoy – Directeur

Ingénieur et diplômé d'HEC, Christophe intervient sur des projets de compétitivité et performance Achats.
christophe.durcudoy@argon-consult.com

Argon Consulting est un cabinet de conseil indépendant, à vocation internationale, dont le métier est d'aider ses clients à atteindre un avantage compétitif durable au travers de l'excellence de leurs opérations.

Chez Argon Consulting, nous pensons que toute société a la capacité d'améliorer significativement ses performances opérationnelles. Notre challenge, en tant que société de conseil, est d'identifier ce potentiel et de le transformer en source de valeur durable.

Depuis notre création en 2001 à Paris, nos équipes de consultants interviennent sur toute la chaîne opérationnelle des entreprises : R&D et innovation, achats, production, maintenance et maintien en conditions opérationnelles, distribution et service aux clients - depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle avec un objectif constant de résultats tangibles, à fort impact et durables.

Aujourd'hui, Argon Consulting regroupe près de 100 consultants issus des meilleures écoles d'ingénieurs et de commerce. Depuis nos bureaux à Paris et à Londres, nous accompagnons nos clients en Europe ainsi qu'à l'international.

Pour plus d'informations, veuillez visiter notre site : www.argon-consult.com



ARGON
CONSULTING

www.argon-consult.com