

Un article extrait du

# ADD<sup>N°12</sup>

LA REVUE D'IDÉES PAR Argon&Co\*

"Comprendre, anticiper, décider :  
comment la Data a déjà transformé  
les opérations"



Piloter la Supply Chain  
dans un contexte pénurique

Argon&Co\*

Le contexte sanitaire et international a mis en avant la difficulté à piloter une Supply Chain dans un contexte de pénurie de matières et composants. Une approche *Data Driven* et orientée client permet de remettre ces processus sous contrôle.

### Les matières et composants, plus que jamais au cœur de la performance Supply Chain

Souvent sous-estimée, la disponibilité des matières et des composants apparaît désormais de plus en plus critique. Les efforts d'amélioration dans le pilotage de la Supply Chain ont souvent été, à tort, essentiellement focalisés sur les aspects équilibre « charges – capacités ».

Les processus d'approvisionnement sont donc longtemps restés les parents pauvres de la Supply Chain. De la même manière, les processus Achat ont généralement été, dans les faits, très focalisés sur le coût et la qualité au détriment de la capacité à servir une demande client de plus en plus volatile.

La crise sanitaire et les tensions internationales ont donc remis, comme il se doit, la gestion des flux de matières et composants au cœur des challenges à adresser.

Certes, des initiatives de relocalisation sont en cours pour contribuer à répondre à ces problématiques, néanmoins, d'autres défis importants restent à adresser dans le pilotage des flux.

### Des difficultés à surmonter

- Les processus d'approvisionnement sont souvent vus comme des processus administratifs de gestion de commande dont le niveau de maturité est souvent faible. Ainsi, de nombreuses Supply Chain ne tiennent que par la force de l'habitude. En effet, dès que des variations importantes de demande ou des incertitudes fournisseur apparaissent, les flux sont mis à mal et la performance globale se dégrade fortement ;
- L'approvisionnement doit faire face à la fois à des besoins en constante évolution et à un effet retard. L'approvisionnement étant en amont de toutes les étapes de la Supply Chain, il subit non seulement la fluctuation de la demande produit fini, mais aussi celle de tous les autres maillons de la chaîne avec les effets d'amplification associés (*Bullwhip\**). Par ailleurs, la planification industrielle se fait souvent en séquences : elle part du produit fini et remonte à la fois la chaîne (assemblage, sous-ensembles, fabrication, approvisionnement...) et les organisations



(sites en cascade par exemple). Comme ces cycles de décision successifs sont longs, l'approvisionneur ne perçoit un signal mis à jour que bien après les autres fonctions alors qu'il a besoin de réagir vite au regard des délais fournisseurs ;

Le signal d'approvisionnement est également souvent biaisé. En effet, planifier, c'est à la fois décider des capacités à engager mais aussi donner de la visibilité sur un plan réaliste afin de savoir ce qui sera réellement disponible pour les clients. Pour être réaliste, ce plan de production doit non seulement intégrer les capacités mais également les contraintes de disponibilité des matières et composants. Par exemple, si un fournisseur est en retard, les matières viennent à manquer et le plan de production pour être réaliste doit être décalé. Ce décalage fait perdre de vue le signal initial qui permettait de satisfaire le client. Ce mécanisme complexe se transforme alors en une véritable machine à perdre qui déconnecte l'approvisionneur de la demande client pour laquelle il devrait pourtant constamment se battre.

« Argon & Co Supply Control Tower » repose sur un principe fédérateur simple : focaliser toutes les équipes opérationnelles sur un même objectif : la satisfaction de la demande client.

\* Effet Bullwhip : Il s'agit de l'amplification de la variation de la demande initiale du client tout au long de la chaîne d'approvisionnement, dû notamment aux tailles de lots.

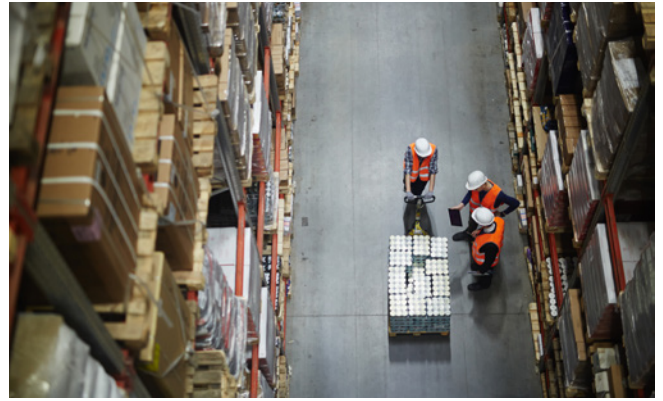
### Une approche innovante *Data Driven* orientée client

Afin de résoudre ces difficultés et d'améliorer la satisfaction client, Argon & Co a mis au point une toute nouvelle approche : « Argon & Co Supply Control Tower ». Elle repose sur un principe fédérateur simple : focaliser toutes les équipes opérationnelles sur un même objectif : la satisfaction de la demande client.

Pour ce faire, cette approche collecte, exploite et enrichit massivement les données Supply Chain de l'ERP afin d'adresser la problématique dans sa globalité à travers une analyse de bout-en-bout de la Supply Chain.

Dans cette nouvelle logique, les approvisionnements sont désormais en prise directe avec la demande produits finis en intégrant notamment les cycles, les sécurités paramétrées, les stocks, les en cours...

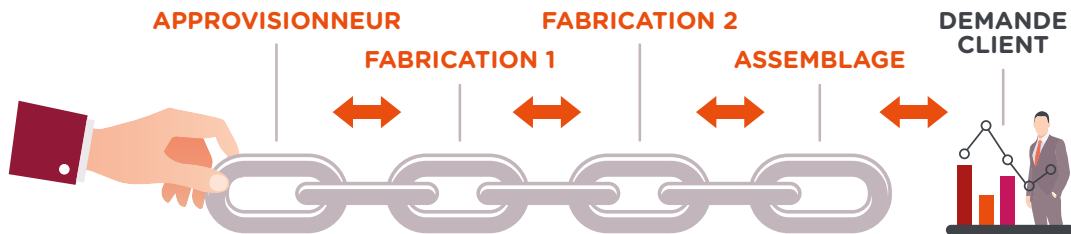
Grâce à ce signal d'approvisionnement connecté directement à la demande, des actions sont proposées (avancer, reculer, annuler...). Ces suggestions sont priorisées en fonction de leur impact valorisé sur la demande client. Cela permet ainsi de visualiser le chiffre d'affaires mis en rupture, si l'action proposée n'est pas menée.



Cette vision valorisée est disponible même si les approvisionnements se situent à plusieurs niveaux de nomenclature ou dans plusieurs sites de production du produit fini.

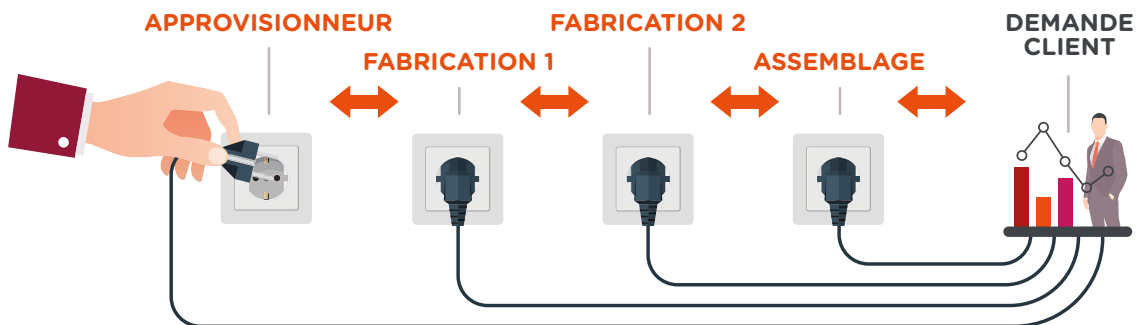
Par ailleurs, le signal de la demande est propagé instantanément à tous les niveaux : les approvisionneurs n'ont plus à attendre que les autres fonctions planifient leurs ordres pour travailler. Ce besoin d'approvisionnement est également deux à trois fois plus stable, car il ne fluctue que si la demande produit fini est modifiée.

#### UNE SUPPLY CHAIN TRADITIONNELLE



Une logique « client - fournisseur » entre chaque maillon.

#### AVEC ARGON & CO SUPPLY CONTROL TOWER



Chaque étape de la Supply Chain est connectée à la demande client tout en intégrant le cycle et les stocks et encours intermédiaires

De plus, la capacité à simuler simultanément plusieurs signaux permet de répondre instantanément à des questions structurantes telles que :

- Quel est le niveau de tension de la Supply Chain via la consommation des stocks/délais de sécurité en multi-niveaux ?
- Peut-on améliorer la satisfaction client en accélérant les flux (passage du maritime à l'aérien...) ?
- Quel est l'impact d'une compression du cycle qualité ?
- À partir de quand pourront être disponibles des quantités supplémentaires de produit fini ?

Cette approche repose également sur :

- Des techniques de Machine Learning permettant d'identifier des risques complémentaires liés à des signaux faibles : performance et dérives fournisseur, évolution de la demande transmise au fournisseur, respect ou non des conditions logistiques comme les *lead times*...
- Une consolidation des différentes sources d'informations (interaction achats-fournisseur, performance fournisseur...) qui permet de dresser un panorama complet des risques fournisseurs et de leurs impacts sur la performance Supply Chain.

Cette nouvelle approche fait donc réellement entrer la demande client au sein même de la Supply Chain. Elle remet ainsi les approvisionneurs au centre du jeu en donnant un sens clients à leurs actions.

### **Les approvisionnements et la satisfaction client, oui, mais pas seulement**

Bien entendu, cette nouvelle manière de piloter la Supply Chain permettant de gagner à la fois en performance et en efficacité, n'est pas réservée aux approvisionnements. Elle est appliquée de manière cohérente à l'ensemble des

fonctions qui interviennent dans le flux : Planification, Qualité, Logistique, Méthode nouveau produit, Service client...

Ainsi, chaque fonction dispose de plusieurs informations lui permettant à la fois d'agir selon un signal issu de la demande client (ce que je « Dois Faire » pour satisfaire la demande), tout en disposant d'une vision réaliste (ce que je « Sais Faire ») intégrant les contraintes de bout en bout comme la disponibilité des matières et composants.

**Cette nouvelle manière de piloter la Supply Chain permettant de gagner à la fois en performance et en efficacité, n'est pas réservée aux approvisionnements. Elle est appliquée de manière cohérente à l'ensemble des fonctions qui interviennent dans le flux : Planification, Qualité, Logistique, Méthode nouveau produit, Service client...**

Cette approche n'est évidemment pas cantonnée aux portes de l'entreprise et peut fédérer les différentes entreprises (Client/Fournisseur/Fournisseur rang 2...) afin d'avoir une vision d'ensemble des points durs de la Supply Chain étendue et des moyens de la sécuriser sur la base d'une analyse globale de la situation.

Au-delà des objectifs de satisfaction client, cette approche Argon & Co Supply Control Tower permet également, en miroir, d'identifier les actions à mener afin d'éviter la génération de surstocks et d'obsolescence qui au-delà des enjeux financiers contribuent à améliorer les impacts environnementaux et ainsi à rendre la Supply Chain plus durable.



# À propos d'Argon & Co

Argon & Co est un cabinet de conseil en management spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations, à dimension internationale. Fort d'une expertise reconnue dans les domaines de la Supply Chain, des achats, de la finance et des fonctions support, Argon & Co accompagne ses clients dans leurs transformations pour atteindre des résultats tangibles et pérennes. Ses consultants s'engagent auprès de leurs clients dans une relation de confiance pour relever leurs défis.

Les bureaux d'Argon & Co sont basés à Paris, Londres, Abou Dhabi, Amsterdam, Atlanta, Auckland, Chicago, Düsseldorf, Hong Kong, Lausanne, Melbourne, Mumbai, Riyad, Singapour, Sydney et Sao Paulo.

[www.argonandco.com](http://www.argonandco.com)

## Auteur

---



**Thierry Lucas**

Partner, Argon & Co

[thierry.lucas@argonandco.com](mailto:thierry.lucas@argonandco.com)

Thierry a près de 20 ans d'expérience en conseil en Supply Chain et Manufacturing dans des environnements internationaux, dans les secteurs de l'aérospatiale, l'automobile, l'industrie et le luxe. Il mène des projets de transformation, depuis le diagnostic et la conception de la cible jusqu'à leur mise en œuvre, sur l'ensemble des processus de la Supply Chain.

---

**Argon&Co\***