

Mini-série

Optimiser les SG&A pour booster la compétitivité

Episode 7 : Comment optimiser la performance de la fonction Supply Chain ?

Dans cet épisode dédié à la fonction Supply Chain, nous explorerons les enjeux des Directeurs Supply Chain et partagerons nos retours d'expérience sur la mesure et l'amélioration de la performance des activités de ce périmètre, en explorant les leviers d'optimisation de la fonction et les modalités pour les identifier

Les enjeux des directeurs Supply Chain

Dans un environnement marqué par la volatilité des marchés, les tensions sur les approvisionnements et la pression sur les coûts, la fonction Supply Chain joue un rôle clé dans la performance globale de l'entreprise

- Gagner en résilience : renforcer la robustesse de la Supply Chain face aux aléas géopolitiques, climatiques et économiques
- Améliorer la visibilité : fiabiliser les prévisions et synchroniser les flux pour mieux piloter la demande et les stocks
- Optimiser les coûts : réduire les coûts logistiques, de stockage et d'approvisionnement tout en maintenant un haut niveau de service
- Intégrer la durabilité : réduire l'empreinte carbone et structurer une Supply Chain plus responsable, en phase avec les attentes RSE
- Accélérer la transformation digitale : tirer parti des technologies (IA, IoT, jumeaux numériques) pour automatiser, prédire et piloter en temps réel
- Développer les compétences : attirer et développer des profils hybrides capables de conjuguer expertise opérationnelle, data et pilotage stratégique



Quel périmètre de la fonction Supply Chain ?

Cartographie simplifiée des activités de la supply chain

Approvisionnement	Planification	Gestion des stocks	Distribution	Gestion des commandes	Gestion des réclamations
Gestion des conditions d'achats et logistiques	Modèles supply chain	Politique de stocks (mono ou mutli-sites)	Stratégie réseau de distribution	Enregistrement de la commande client	Réception de la réclamation
Gestion des risques fournisseurs	S&OP / IBP	Optimisation du stockage (slotting)	Organisation des tournées	Traitement de la commande	Ouverture dossier de réclamation
Collaboration fournisseur (GPA)	Prévision de la demande	Exécution du stockage	Exécution de transport	Suivi de la commande	Traitement réclamation
Passation et suivi de commandes	Planification de la distribution (DRP)	Préparation des commandes	Suivi de la traçabilité	Gestion des retours	Saisie des avoirs
Traitements litiges fournisseurs	Planification de la production (MPS)	Inventaire et reporting	Gestion des prestataires logistiques	Reporting et coordination	
Reporting performance fournisseur	Ordonnancement de la production		Gestion des retours		
Mise à jour et gestion de la base fournisseurs	Planification des approvisionnements (MRP)				
	Arbitrage et allocation au déploiement				

Légende

Stratégique

Business Partner

Expertise

Transactionnel

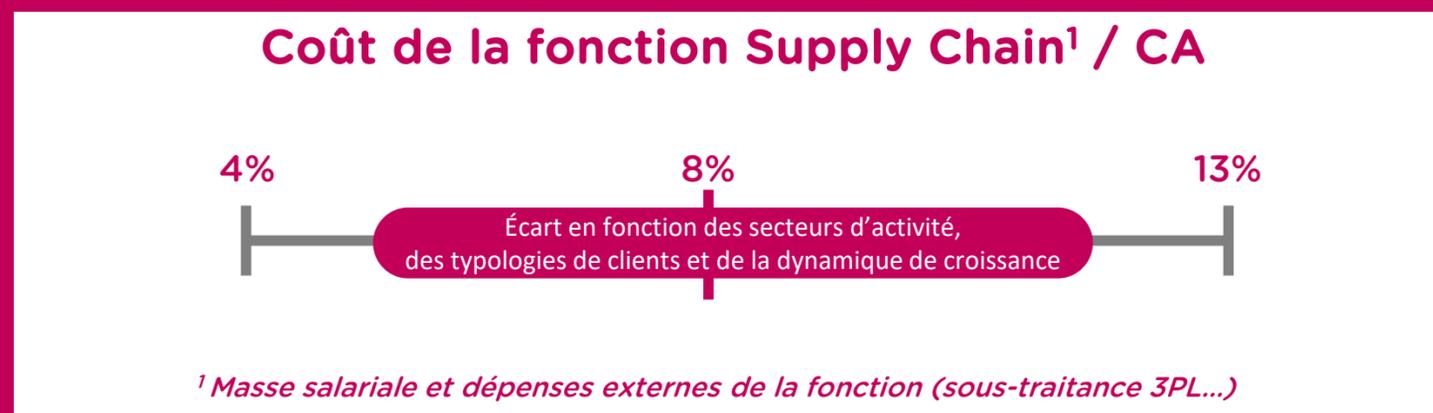


Quelle performance Supply Chain ?

Le ratio coût de la fonction Supply Chain / chiffre d'affaires est l'indicateur de premier niveau pour évaluer la performance de la fonction :

Niveau 1

Dimensionnement global de la fonction



Pour aller plus loin, il est nécessaire d'analyser les indicateurs de performance Supply Chain

Niveau 2

Extrait

- Taux de service fournisseur, client
- Nb. de fournisseurs actifs
- Nb. de clients actifs
- Nb. de commande d'approvisionnement / ETP
- Taux de commandes automatisées (« no-touch order » via EDI, portail) fournisseurs, clients
- Nb. de commandes clients / ETP
- Nb. de litiges clients / ETP
- Nb. de litiges ouverts > X jours
- Fiabilité et biais de la prévision
- #SKU par prévisionniste
- #SKU par planificateur
- Ecart d'inventaire
- % de destruction de stock
- Productivité de préparation de commande
- Nb. de livraisons par point de livraison
- Taux de remplissage des moyens de transport
- % transport air / mer
- Taux de commandes avec erreurs
- Taux d'encadrement

Quels leviers d'efficacité ?



Organisation - Recentrer les ressources sur leur expertise

- Création de CSP Supply Chain pour centraliser des tâches transactionnelles (commandes, relances, litiges) ou certaines activités à forte valeur ajoutée (planification)
- Alignement Gestion de la demande / Commerce pour améliorer la fiabilité de la prévision (internes) et clarification des responsabilités via un RACI Supply Chain
- Externalisation ciblée de certaines activités logistiques



Digital & IA - Automatiser, accélérer, prédire

- Utilisation du Machine Learning pour améliorer les prévisions de vente permanent, nouveautés
- Fonctionnalité de simulation en planification avec une Supply Chain end-to-end modélisée
- Mise en œuvre d'assistant IA : préparation de réunion, screening et priorisation des mails...
- Nouvelles technologies en entrepôt et/ou mécanisation pour améliorer la productivité
- Connexion avec les partenaires transport pour faciliter le suivi de la distribution et la traçabilité
- Automatisation de l'approvisionnement : passation des commandes, relances fournisseurs,...



Processus - Fluidifier et fiabiliser les flux de bout en bout

- Réduction de la complexité du portefeuille
- Segmentation de l'offre de service par groupe de clients x groupe de produits
- Optimisation cycle de planification : meilleure synchronisation des données, gestion par exception
- Mise en œuvre des concepts No Chain Planning pour la planification industrielle
- Développement du transport maritime vs. aérien
- Réduction du nombre d'interfaces (clients, fournisseurs, usines, 3PL)



Pilotage de la performance - objectiver, mesurer, piloter finement

- KPIs unifiés et actionnables : taux de service, fiabilité des prévisions, productivité, taux de litiges
- Dashboards temps réel pour les équipes Supply, logistique et service client
- Analyse de la performance par activité, canal, client ou région
- Suivi des goulets opérationnels : ruptures, retards, litiges, saturation transport
- Objectifs partagés entre fonctions pour renforcer la transversalité
- Mise en place de rituels de performance et de plans d'action correctifs

Quelle approche ? *

Diagnostic flash

- Analyse des offres de service et de la performance actuelle
- Cartographie des activités et des effectifs
- Analyse de la maturité des processus et de l'organisation via notre référentiel scprime®, benchmark interne et externe
- Observation terrain et entretiens partenaires interne (commerce, production, achats) et externes (sous-traitant, fournisseur, client)

Leviers d'optimisation et vision cible

- Identification et qualification des leviers d'amélioration (modèle Supply Chain, segmentation de l'offre de service, outils et support, processus...)
- Priorisation des leviers en fonction des enjeux et de l'accessibilité

Roadmap

- Priorisation des chantiers en fonction des enjeux et de la faisabilité
- Construction de la feuille de route de transformation de la fonction
- Activation des « quick wins » pour lancer la dynamique

Argon & Co vous accompagne dans cette démarche

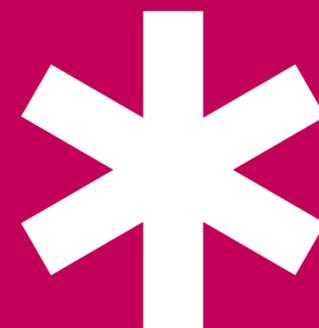
Benchmarks de performance

Grille de maturité

Retours d'expériences

Leviers d'optimisation quantifiés

Etude de cas



Groupe fabricant et distribuant des produits dermo-cosmétiques

Le Groupe souhaite revoir l'organisation et les pratiques de sa fonction Supply Chain pour améliorer sa performance et supporter les ambitions de croissance de l'entreprise.

Méthodologie

- Entretiens DG, direction des opérations et direction Supply Chain
- Entretiens de fonctions partenaires (commerce, achats, production)
- Visites terrain et DILLO (Day-In-Life-Of) pour appréhender les modes de fonctionnement, les bonnes pratiques, les axes d'amélioration
- Analyse quantitative de la performance commerciale et de son organisation
- Sessions collaboratives pour identifier, cadrer et prioriser les axes d'amélioration (quick wins et actions à moyen et long termes)

Résultats obtenus

- Refonte de l'organisation Supply Chain pour une spécialisation des métiers, réduction des interfaces et optimisation du span of control des managers
- Mise en œuvre de modèles Machine Learning pour supporter la prévision de vente et focaliser les travaux des prévisionnistes
- Mise en place d'un S&OP groupe et segmentation de l'offre de service par produits x clients
- Mise en œuvre d'un nouvel outil de planification pour réduire les temps de traitement et le cycle de planification
- Mise en œuvre d'un nouveau WMS pour améliorer la productivité en entrepôt

Optimisez vos SG&A pour booster votre compétitivité avec Argon & Co

Argon & Co est un cabinet de conseil en management international, spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations et des fonctions support et commerciales.

Nous disposons d'une équipe de spécialistes et de benchmarks actualisés pour accompagner nos clients dans leurs projets de compétitivité et faire la différence avec des recommandations pragmatiques générant des résultats pérennes.

Par cette série d'épisodes, les experts d'Argon & Co partagent les bonnes pratiques issues des retours d'expérience pour optimiser les SG&A de façon durable.

En savoir plus

Les experts Argon & Co



Franck Kakal

Partner

franck.kakal@argonandco.com



Thibaut Dyen

Associate Partner

thibaut.dyen@argonandco.com

Argon&Co*