

Convictions

by Citwell

#1 - Février 2021- semestriel



GESTION DE CRISE

La crise du Covid-19, tout comme d'autres crises avant elle, perturbe de manière intense et inattendue les pratiques et les décisions des entreprises. Ces dernières doivent plus que jamais anticiper les risques et déployer des stratégies adaptées afin de gérer de façon efficiente leur activité.

OPÉRATIONS

Une pénurie de matière première ou de composants clés, un territoire confiné, des problèmes majeurs de qualité, des accidents industriels, un blocage du transport, un défaut de paiement de clients majeurs... Les entreprises doivent faire preuve d'agilité et de résilience.

E-COMMERCE ET LOGISTIQUE

Drones inventaristes, Big Data, mini loads, robots autonomes, robotisation, entrepôts connectés, campus... Les pistes ne manquent pas pour révolutionner les entrepôts. Devant la multitude de solutions qui s'offrent à nous, comment faire les bons choix ?



Convictions by Citwell | #1 - Février 2021 | Magazine semestriel

Directeur de la publication : Laurent PENARD

Rédacteur en chef : Jérôme PACAUD

Conception et réalisation : Annabelle FERRY et Béatrice TEXIER

Rédaction : Citwell | Illustrations : Emmanuelle MORAND et Shutterstock / Istock (pages 3, 19, 33, 40, 43).

EDITO



La crise sanitaire n'aura réellement rien épargné. Elle n'aura pas épargné l'activité économique, elle n'aura pas épargné les individus, elle n'aura pas épargné nos modes de vie. Nous comprenons tous les jours plus l'impact de vivre dans un monde VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity). Plus que jamais, pour garder le cap dans cette mer agitée, il faut une vision et des valeurs : des convictions. Pour vous aider à naviguer, Citwell vous offre un phare que nous avons nommé « Convictions ».

Le fil conducteur de ce premier numéro sera, vous vous en doutez, la crise ; ou plutôt comment la gérer au mieux. Gérer au mieux une crise, c'est tout d'abord bien réagir et s'adapter aux nouvelles réalités (p. 6, p. 12, p.16). C'est ensuite, faire en sorte de rebondir au mieux pour retrouver rapidement une dynamique positive (p. 20, p. 24). Et c'est enfin, et surtout, se projeter et se préparer à la prochaine ! (p. 32, p. 38, p. 40).

Plus que jamais, nous souhaitons mettre en avant nos Convictions, nos valeurs et notre vision. Nos équipes sont mobilisées pour accompagner vos projets, vous aider et partager leurs connaissances et savoir-faire avec vous. En 2021, comme en 2020, nous plaçons l'humain au centre !

Laurent PENARD,
Président et Directeur de publication
groupe Citwell



06

**PROSPECTIVE :
LES NOUVEAUX DÉFIS DE
LA SUPPLY CHAIN EN 2030**
Nous entrons dans une décennie de transformations profondes des Supply Chain, transformations que la pandémie de COVID-19 aura contribué à accélérer.



12

**QUAND LA CHINE TOMBE
MALADE, C'EST LA SUPPLY
CHAIN MONDIALE QUI SE
GRIPPE**
Il est clair que la Chine est devenue un maillon incontournable des Supply Chain mondialisées. Mais la crise du COVID-19 a montré le risque que cela pouvait représenter.



16

**S&OP - VERS UN
PASSÉ INCERTAIN**
Alors qu'une partie importante des modèles de pilotage utilisent fortement des données historiques, l'incertitude croissante pousse à en construire de nouveaux.



20

**OPTIMISATION DU BFR :
INTERVIEW DE
GUILLAUME ALLEMAND**
La trésorerie est le nerf de la guerre. Un pilotage efficace du BFR pendant la crise se révèle donc nécessaire pour la surmonter, voire même prendre un peu d'avance.



24

**STRATÉGIE
D'APPROVISIONNEMENT
EN TEMPS DE CRISE : LA
RELOCALISATION EST-ELLE
LA PANACÉE ?**
Avant de parler de relocalisation, il est important d'adopter une démarche scientifique et de trouver des réponses pragmatiques qui dépendent d'un grand nombre de paramètres.



32

**LA CELLULE DE CRISE, OU
COMMENT SURMONTER LA
TEMPÊTE ?**
C'est au milieu des tempêtes que les capitaines et leurs équipages se révèlent ; et que l'on se rend compte de l'importance de certains choix dans la conception du navire.



38

**COMMENT LA SUPPLY
CHAIN PEUT SE METTRE
AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT
DES PARTS DE MARCHÉ ?**
Dans cet article, déjà publié dans Supply Chain Magazine, nous découvrirons l'importance des parts de marché et comment la Supply Chain peut contribuer à les augmenter.



40

**ENTREPÔT DU FUTUR :
COMMENT RÉUSSIR SA
MUTATION ?**
L'entrepôt du futur se conçoit dans le présent. Il est donc primordial d'avoir une bonne méthode et d'éviter les écueils pour ne pas voir le rêve se transformer en cauchemar.

COVID-19 : IMPACTS ET BONNES PRATIQUES POUR CONTRER ET ANTICIPER LES CRISES

Enquête Citwell « Entreprises en temps de crises »
Novembre 2020

À l'issue du premier confinement – en France – et 5 mois après le déclenchement du séisme mondial lié à la pandémie de Covid-19, nous avons lancé notre enquête « Entreprises en temps de crises ». Cette dernière identifie les comportements des entreprises dans leur appréhension des périodes de crise, la magnitude des impacts et les premières actions mises en œuvre pour les contrer. Nous remercions la centaine d'entreprises ayant pris le temps de répondre, ainsi que nos clients, pour leurs précieux témoignages.

« Il a fallu réorganiser les flux logistiques avec des contraintes internationales très compliquées, et gérer les risques sanitaires pour le personnel. »

Eric THOMAS, VP Global Supply Chain
bioMérieux

« D'un cycle mensuel, on a basculé à un cycle hebdomadaire en termes de planification S&OP, pour pouvoir adapter nos décisions. »

Renaud de BUTLER, Directeur Supply Chain Groupe
Groupe SEB

« Nous avons mis en place une Direction du risque. Par la nature même de notre métier, l'anticipation des risques fait partie de notre ADN. »

Patrice METAIRIE, Directeur Industriel Groupe,
Groupe Haulotte

DES IMPACTS VARIABLES

Les entreprises ont à 93%, soit dans une large majorité, été impactées par la crise Covid-19, en constatant une organisation interne perturbée ainsi qu'une forte variabilité de la demande client, à la baisse comme à la hausse. Ainsi 43% des entreprises, principalement l'industrie automobile et équipementiers, ainsi que les sociétés spécialisées en services BtoB, prévoient une diminution des ventes. Tandis que 39% prévoient une croissance d'activité, principalement les secteurs du commerce et de la distribution, et l'industrie de process.

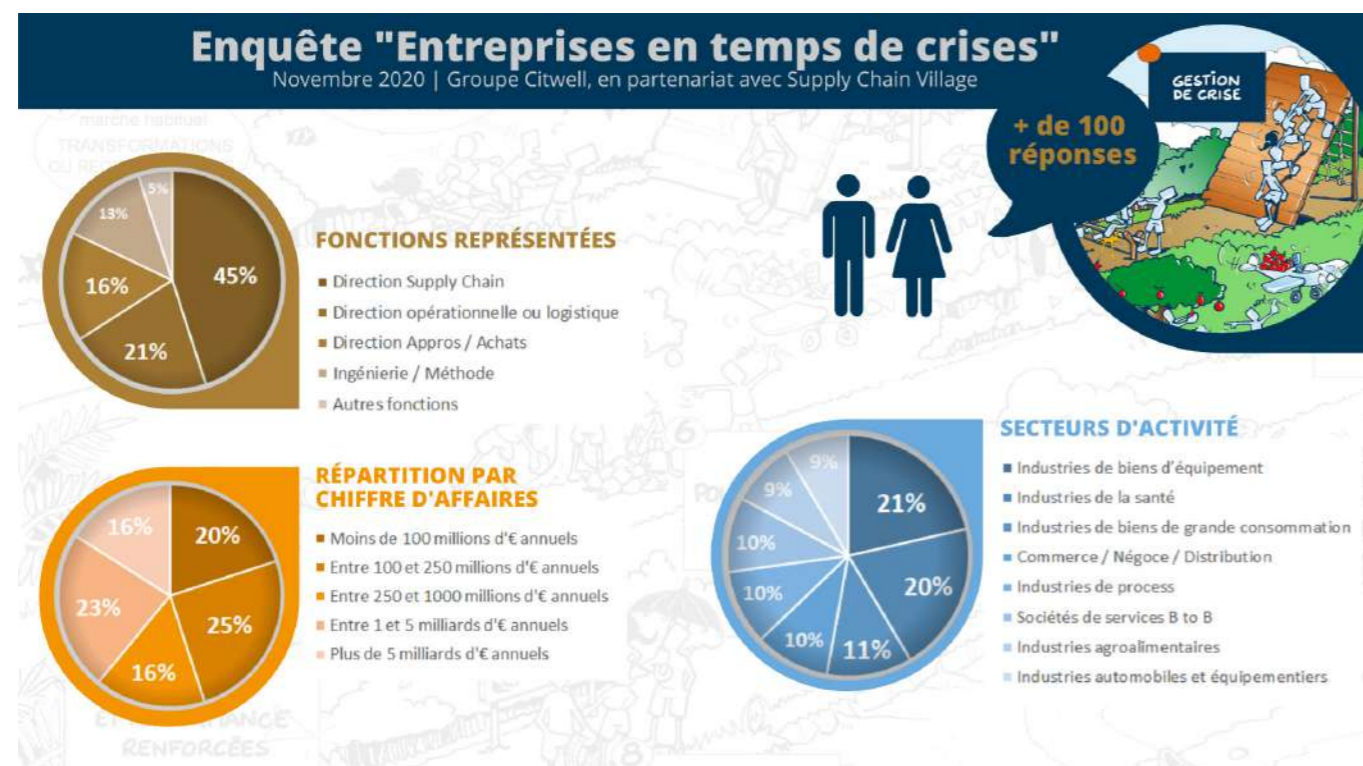
NOTRE LIVRE BLANC SUR LE SUJET

Nous avons réalisé un livre blanc, synthèse des impacts et des bonnes pratiques, relevés dans le secteur de la Supply Chain, pour contrer et anticiper les crises, autour de 4 thématiques :

- Maîtriser les risques et gérer les crises
- Reconstruire et pérenniser un S&OP agile
- Optimiser le BFR
- Régionaliser et relocaliser

Nous tenons à disposition ce support qui apporte des pistes de réflexion ainsi que des solutions

DEMANDEZ L'ACCÈS AU LIVRE BLANC



PROSPECTIVE : LES NOUVEAUX DÉFIS DE LA SUPPLY CHAIN EN 2030

Laurent PENARD, Président
et Jérôme PACAUD, Manager,
groupe Citwell

Ces 40 dernières années ont connu des transformations majeures dans le monde de la Supply Chain. De simples et linéaires, facilement représentables, plutôt courtes, elles se sont transformées en de vastes réseaux complexes de plus en plus difficiles à maîtriser parfaitement. Ces modifications prennent leur origine dans l'obligation pour les entreprises de s'adapter à un monde VUCA. Utilisé pour la première fois en 1987, VUCA est l'acronyme de Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté). Et quel autre acronyme que celui-là pourrait décrire le monde dans lequel nous vivons. Ce changement de paradigme a transformé la demande, le risque, la complexité. L'adaptation est devenue la clef du succès et d'une performance durable. Loin d'être révolue, cette transformation s'accélère créant tous les jours des nouveaux challenges en Supply Chain : comment répondre encore plus vite à mes clients ? Quelles possibilités pour contrer un concurrent apparu en quelques mois et qui disrupte le marché ? Comment assurer des prévisions assez pertinentes pour permettre à mon système de fonctionner ? Comment rajouter toujours plus d'options et de complexité sans entamer ma performance ? Comment sécuriser mes sources d'approvisionnement ?

3 DÉFIS MAJEURS

Si ces défis sont d'actualité, il est toujours utile de prendre une longueur d'avance. Pour cela, il est nécessaire de se demander : quels seront les défis de la Supply Chain en 2030 ? La question appelle à une pléthore de réponses. Nous retiendrons et développerons 3 domaines majeurs qui se détachent par leur importance et leur impact :

- L'intégration de nouvelles technologies, au premier plan desquelles se trouve l'Intelligence Artificielle ;
- L'amplification des menaces et contraintes géopolitiques ou sanitaires avec l'apparition majeure d'un nouveau dogme : la gestion de la pénurie ;
- La transformation « verte » des Supply Chain, bien au-delà des effets d'annonce et du green washing actuel.

NOUVELLES TECHNOLOGIES

Ces dernières années ont été riches en innovation dans le domaine de la Supply Chain. Robotique, IoT (internet des objets), RFID (identification par radio-fréquence), Big Data, impression 3D, réalité augmentée. Toutes ces innovations ont été regroupées dans un terme : industrie 4.0. Evidemment, la maturité de chaque technologie diffère, mais de plus en plus d'exemples existent. Ainsi, il n'est pas rare de voir des entrepôts agités par des dizaines de robots en mouvement permanent dans une danse hypnotique, des gestionnaires de tournées intégrant d'un clic des points à ramasser en utilisant les données quasiment en temps réel de milliers de capteurs, des équipes de maintenance révisant leur plan de maintenance préventive grâce aux analyses faites sur des centaines de milliers de données jusqu'alors inexploitable. Tout n'est pas rose, évidemment, et l'aspect cosmétique et marketing joue parfois un rôle prépondérant. On peut citer des exemples de mécanisations magnifiques mais sans retour sur investissement et créant de nouveaux goulots d'étranglement limitant le développement de toute l'entreprise. Mais se concentrer uniquement sur la partie négative ne serait pas juste par rapport aux leviers immenses qu'offrent les nouvelles technologies. Les Supply Chain ont commencé à se transformer pour intégrer ces technologies. Le mouvement va continuer de s'accélérer, d'autant que la maturité et le coût de revient des innovations s'améliorent très rapidement. Un des exemples les plus frappants reste l'impression 3D qui voit son prix baisser drastiquement au fur et à mesure des années. Cette baisse de prix permet d'imaginer de nouvelles applications. Cantomnée au prototypage il y a quelques années, le marché des pièces de rechange s'ouvre en grand, un marché de plusieurs dizaines de milliards d'euros. Pour le moment, le surcoût lié à l'impression 3D se justifie par une flexibilité et des délais de livraison très courts, les gains se faisant sur le fait

d'éviter ruptures et pénalités associées. On peut imaginer que les coûts continuant à baisser, un gain pourra être fait sur la simple possession de stock, la flexibilité permettant de réduire drastiquement le niveau de stock et par conséquent son poids financier et physique pour l'entreprise. Un autre marché s'ouvrirait, un marché qui viendrait faire voler en éclat des Supply Chain bien installées du fournisseur jusqu'au client en passant par le transporteur et le distributeur ! L'IA (Intelligence Artificielle) est également un levier majeur de transformation. En effet, il n'est pas difficile de conceptualiser que quand les programmes seront prêts à être appliqués sur des cas concrets à grande échelle, l'impact sera majeur. Des IA de prévisions permettront d'atteindre des niveaux d'exactitude pour le moment impossible à imaginer, ce qui permettra des gains et donnera des leviers d'amélioration sur l'ensemble de la chaîne de valeur... et changera drastiquement le métier de prévisionniste. En allant plus loin, on pourra imaginer que des informations prédictives soient calculées par l'IA et puissent recommander :

- le meilleur moment pour lancer un produit ou un service,
- le type de promotion à réaliser,
- une optimisation des assortiments des stocks dans la chaîne logistique.

Une IA attentive à des signaux faibles, jusqu'alors imperceptibles, n'aura pas de problèmes à pointer du doigt la nécessité de renforcer les contrôles de production d'une usine, pour éviter une panne où un défaut. Pourquoi continuer à avoir des gestionnaires de stock si une machine peut le faire mieux et plus rapidement ? Evidemment, cela ressemble à de la Science-Fiction pour le moment, mais quand la technologie sera mature, la transformation sera drastique, y compris dans l'organisation même des services, et dans la façon de concevoir et de réaliser les métiers essentiels de la Supply Chain.

GÉOPOLITIQUE, CRISE SANITAIRE ET PÉNURIES

Il n'y a encore pas si longtemps, avant que le monde ne soit VUCA, les Supply Chain étaient courtes, simples et peu globalisées. La mondialisation et l'ouverture des échanges a eu des effets bénéfiques indiscutables et a contribué à tisser une toile mondiale, impossible à détricoter, où chaque nœud a un impact sur l'ensemble des nœuds auxquels il est connecté. On imaginait le mouvement sans fin, le libre-échange devenant une règle évidente. On a eu bien tort : le mouvement marque le pas. Sans parler d'arrêt complet, il faut reconnaître que de plus en plus de signaux viennent compromettre cette vision : guerre commerciale, Brexit, crises sanitaires bloquant les échanges, volonté des peuples à retrouver leur souveraineté et donc leur industrie, tout cela risque de créer des effets de rappel important. Mais comment s'en sortir quand la Supply Chain est mondiale et que des pans entiers d'industries ne sont plus présents que dans des endroits très ciblés ? L'exemple du Coronavirus montre bien à quel point l'interdépendance rend très sensibles à tout impact géopolitique les Supply Chain. Automobile, textile, électroménager, les arrêts d'approvisionnement venus de Chine mettent à mal des pans entiers de l'industrie. Car si la production requiert des composants, alors le manque d'un seul rend impossible tout fonctionnement. Ainsi, une usine d'aspirateurs peut s'arrêter si son moteur n'est plus approvisionné.

Une autre source d'inquiétude à ce niveau-là est d'ordre écologique. Sans rentrer dans l'obligation que les Supply Chain vont avoir à se transformer, ce que nous commenterons après, le réchauffement climatique et la montée des eaux, rendant des parties entières de la planète inhabitables, au moins quelques mois dans l'année, l'atteinte des pics de ressources (des ressources dont la quantité produite chaque année ne pourra plus augmenter voire diminuera) va entraîner une nouveauté dans les Supply Chain : la gestion de

la pénurie. Gérer les pénuries est très complexe. On le fait parfois en fin de chaîne, au niveau de son client, que ce soit pour des raisons de capacité de production ou des raisons de marketing (ou de contrôle des prix du marché). En revanche, peu d'entreprises sont capables de gérer des pénuries d'intensités variables arrivant de manière aléatoire à tout endroit de la chaîne. Comment gérer cela sans tout gripper ? La technique la plus efficace est une distribution douce et équilibrée permettant à chaque nœud de continuer à fonctionner, même de manière plus lente. La pénurie est alors pilotée. Mais la réalité a tendance à faire tirer la couverture à soi. Prenons l'analogie des supermarchés pris d'assaut avant les catastrophes climatiques. Un rationnement serait le plus efficace sur le papier, mais dans les faits, la peur de manquer et que le voisin prenne tout entraîne un effet incroyable : une anarchie quasi-complète faisant que chacun tente de stocker pour tenir bien plus que ce qu'il en a besoin, tout en se plaignant que son voisin a trop pris. Si les Supply Chain ne se transforment pas, ces mécanismes se produiront : les filiales de chaque pays gonfleront leurs prévisions dans l'espoir de récupérer un

« L'exemple du Coronavirus montre bien à quel point l'interdépendance rend très sensibles à tout impact géopolitique les Supply Chain. »



PARIS | LYON | NANTES | BIRMINGHAM | NEW JERSEY

www.citwell.com