Jérôme Pacaud
Manager chez Citwell
jerome.pacaud@citwell.com

Comment la supply chain peut-elle se mettre au service du développement des parts de marché ?

La direction supply chain de l'entreprise n'a pas uniquement vocation à faire du pilotage des flux. Elle se doit aussi de jouer un rôle moteur dans les stratégies de conquête et de conservation des parts de marché en actionnant plusieurs leviers, notamment autour du S&OP, de l'agilité, et en participant au lancement de services additionnels à valeur ajoutée.

Parmi les indicateurs clés du pilotage stratégique de l'entreprise, nous retrouvons la part de marché relative. Et pour cause, part de marché relative et marge sont corrélées : plus j'ai de part de marché, plus j'ai de volume, plus j'évolue rapidement sur ma courbe d'expérience, plus mes coûts baissent (tout du moins mes coûts fixes), plus j'ai de marge. Et le cercle vertueux pour les leaders de leurs marchés est très fort : les coûts bas permettent de maintenir un prix raisonnable (au moins en absorbant les coûts fixes s'il n'y a pas de performance opérationnelle accrue) avec une marge confortable, cela a tendance à attirer de nouveaux clients. Et pour les suiveurs, la position est délicate : les prix sont fixés par les leaders, le suiveur doit donc s'ajuster, ce qui rogne ses marges.

La valeur de la part de marché est double : elle permet d'une part de capturer le plus de marge, et d'autre part d'évoluer plus rapidement sur la courbe d'expérience, ce qui maintient à distance les suiveurs.

On comprend dès lors que la valeur de la part de marché est double : elle permet d'une part de capturer le plus de marge, et d'autre part d'évoluer plus rapidement sur la courbe d'expérience, ce qui maintient à distance les suiveurs. Dans ce contexte, la supply chain, au-delà de son rôle de pilotage du flux, se doit, comme chaque brique de l'entreprise, d'être au service de la conquête et de la conservation de cette part de marché.

Une question vient donc : comment réussir à développer la part de marché, véritable indicateur de performance d'une société, quand je suis à la tête de la supply chain de l'entreprise ?

Intégrer une plus grande dimension business au S&OP

Beaucoup de S&OP se contentent d'être des équilibrages charge/capacité avec plus ou moins de complexité. Il est nécessaire d'intégrer une dimension commerciale forte, pas uniquement au niveau des prévisions de vente, pour réussir à discuter et à identifier quels leviers et quels choix ont un impact sur les parts de marché. De la même façon, il faut intégrer très tôt dans le S&OP le cycle de vie des produits, en préparant les extinctions bien sûr, mais surtout le lancement de nouveaux produits.

Améliorer l'agilité et la réactivité de l'ensemble de la chaîne logistique

Une des façons de tirer de la croissance, au-delà de celle du marché, consiste à multiplier les gammes de produits pour multiplier les micromarchés. Évidemment, cela engendre une complexité accrue qu'il faut gérer par plus d'agilité. Une réponse évidente pour contribuer au gain d'agilité est l'accélération de la chaîne de valeur (et donc la réduction des temps de cycle). Afin de réduire la complexité et de faciliter la gestion, il est

© Adobe stock

également possible de revoir le découpage des BU (par produits, par métier), bien que cela ne joue pas uniquement sur des facteurs liés à la supply chain.

Renforcer les éléments de performance vus par le client

Si les caractéristiques des produits sont souvent des « order qualifiers », des éléments logistiques peuvent être des « order winners ». Les deux principaux sont très connus : le délai de livraison et le taux de service. Citwell a identifié 35 offres de service différentes additionnelles qui permettent d'apporter de la valeur au client. Il ne faut évidemment pas les lancer tous azimuts, mais concevoir un plan stratégique définissant l'offre de service souhaitée par segmentation de produit/marché, voire produit/client.

La supply chain peut être génératrice de valeur. Les achats peuvent nouer des partenariats avec des fournisseurs, la logistique apporter des services supplémentaires, la planification préparer des solutions d'intégration dans les plannings de production.

Faire participer la supply chain à la conception des produits

Bien trop souvent, la supply chain (achat, logistique, planification de production, etc.) arrive très tard dans le cycle de conception d'un nouveau produit. Or, elle peut être génératrice de valeur. Les achats peuvent nouer des partenariats avec des fournisseurs, la logistique apporter des services supplémentaires, la planification préparer des solutions d'intégration dans les plannings de production. Évidemment, que nous soyons dans une évolution de conception ou dans un nouveau produit disruptif ne donnera pas les mêmes leviers à la supply chain (une continuité incitera par exemple à regrouper plusieurs références, une rupture devra être analysé au mieux – impact de la cannibalisation, prévision des ventes, s'assurer d'un taux de service optimum). Ces éléments, vus dès la conception des produits, permettent de jouer sur plusieurs plans : agilité, performance, service. ■

Novembre 2020 - Numéro 33

Supply Chain MAGAZINE

19,96 €

ISSN 1950-1560

Le mensuel des décideurs de la supply chain

Immobilier logistique

Un horizon tourné **vers la ville**

Prévision et planification

Des processus dans l'œil du cyclone

Interview

Grégory Debuchy
Directeur Supply Chain France de Ferrero