

## Parole d'expert

# « Les supply chains doivent se réinventer »

L'accélération du rythme des crises va devenir une nouvelle normalité à laquelle les entreprises vont devoir apprendre à s'adapter. Une démarche qui passe notamment par la sécurisation de leur chaîne d'approvisionnement.



**François Durieux,**  
partner,  
Argon & Co

### Quels sont les défis actuels liés à la supply chain ?

Pendant plus de 20 ans, les entreprises ont évolué dans un environnement relativement prévisible avec un niveau de perturbation faible. Un contexte stable que la crise Covid puis la guerre en Ukraine sont venues bouleverser. Les fermetures et ouvertures successives des frontières pendant les périodes de confinement ont en effet créé une énorme disruption dans les flux des chaînes d'approvisionnement, et en particulier celles des sociétés mondialisées. La guerre en Ukraine a, pour sa part, mis en exergue la forte dépendance de l'Europe au gaz russe et a généré une évolution du coût de l'énergie, qui n'était pas attendue dans l'immédiat. Cette succession de crises et ses conséquences sur nos économies ont également entraîné une forte inflation et une hausse des taux d'intérêt dans la plupart des pays occidentaux. Dans

la conjoncture actuelle, les entreprises tendent à réduire leurs achats selon le dernier indicateur PMI (Purchasing Manager Index), et certains de ces pays pourraient même bientôt entrer en phase de récession, comme l'Allemagne. A ces crises sanitaires et géopolitiques s'ajoutent d'autres crises plus latentes mais néanmoins impactantes, comme, par exemple, celle liée au réchauffement climatique et à l'adaptation des économies à celui-ci.

Les entreprises, pour y faire face et s'y adapter, doivent avant tout gagner en agilité et renforcer le pilotage du risque lié à leur chaîne d'approvisionnement. A cet effet, elles vont notamment devoir repenser l'organisation de l'ensemble de leurs flux physiques, depuis les approvisionnements jusqu'à la distribution en passant par la production.

### Concrètement, comment sécuriser la chaîne de valeur ?

Pour éviter les ruptures dans les chaînes d'approvisionnement, certaines entreprises ont commencé à relocaliser leurs chaînes de production dans des pays voisins, voire en France. Il convient également de réaliser une cartographie de l'ensemble des risques de la supply chain (dépendance, géopolitique, environnement, risques sociaux...). A ce titre, la revue des risques fournisseurs est indispensable, et ce sur l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnements, donc au-delà des seuls fournisseurs de premier rang. Cette démarche est d'autant plus importante à mener actuellement au regard du coût élevé de l'argent, qui incite les entreprises à limiter leurs stocks et à en optimiser la gestion. Elles ont donc besoin de s'assurer de la fiabilité de leurs fournisseurs pour éviter toute rupture d'approvisionnement et de ga-

gner en performance sur la qualité des prévisions notamment en s'appuyant sur les datas à leur disposition.

D'autre part, dès lors que l'entreprise évolue dans un environnement volatil, les process d'anticipation des flux de la supply chain deviennent clés. A cet effet, l'entreprise peut notamment mettre en place le processus S&OP (planification des ventes et des opérations) qui réunit tous les plans de l'entreprise (ventes, marketing, développement, fabrication, approvisionnement et finance) en un seul plan intégré, transverse, réalisable et partagé par toutes les parties prenantes. Il permet d'établir un consensus entre des objectifs de ventes ou de distribution, des objectifs financiers et des capacités internes de réalisation de l'entreprise (capacité de production, d'approvisionnement, de main-d'œuvre, etc.).

### Comment le cabinet Argon & Co accompagne-t-il les entreprises dans ces démarches ?

Argon & Co accompagne les entreprises dans la sécurisation de leur chaîne d'approvisionnement. A cet effet, nous les aidons à réaliser un audit de leurs risques liés à la supply chain (dont les risques fournisseurs), à mettre en place des processus d'anticipation et de planification de leur chaîne d'approvisionnement, dont le S&OP, à optimiser leur stratégie fournisseur, et à fiabiliser leurs prévisions de vente ou encore leurs stocks. Nous les aidons également à renforcer l'usage de la data et des technologies de machine learning dans le cadre de leurs prévisions. Nous les accompagnons par ailleurs dans l'optimisation de la régionalisation de leur chaîne de valeur et de la gestion de leurs stocks et en-cours. ■