



Ce que le Covid-19 nous apprend

La crise sanitaire a bouleversé les modes de fonctionnement, la conduite des affaires et la manière de travailler au sein des entreprises petites et grandes.

Afin d'avoir un regard global sur les évolutions et les transformations en cours, l'OPI vous propose ce dossier spécial. Pour le volet « Supply Chain » Antonio Carriero, CDTO chez Breitling, nous fait bénéficier de son expérience terrain et Robin Kreis partage son avis d'expert.

Supply Chain



Antonio Carriero

En tant que CDO/CTO Antonio Carriero a une longue expérience au niveau international dans le secteur du luxe, des services financiers et de la publicité.

En 2011 il rejoint le groupe Richemont et participe à sa Transformation Digitale en mettant en place plusieurs plateformes technologiques multi-canal. Il est actuellement CDTO de Breitling.

Il croit fermement dans l'évolution des entreprises en phase avec les progrès technologiques, toujours à la recherche des innovations qui comptent.

1.

Dans le contexte de la crise sanitaire du printemps, à quelles difficultés votre chaîne logistique a-t-elle été confrontée et comment avez-vous alors réagi - tant sur les aspects organisationnels qu'humains ?

Notre manufacture est basée en Suisse et nous faisons appel à des sous-traitants tous aussi basés en Suisse. Nous avons minimisé la durée de la fermeture complète de notre manufacture, ce qui nous a permis de répondre positivement aux demandes de nos clients.

Cela dit par la nature de notre activité, nos clients proviennent du monde entier – Breitling distribue ses produits directement dans plus de 60 pays et indirectement dans plus de 100 pays – nous étions donc largement dépendants des capacités de nos partenaires logistiques en Suisse et à l'étranger.

Dans certain cas nous avons dû faire preuve de flexibilité afin de trouver des plateformes logistiques opérationnelles tandis que L'anticipation au niveau du stock dans les filiales les plus importantes nous a permis de pallier à bien des problèmes.

D'un point de vue organisationnel nous avons mis en place des procédures d'urgence, en respectant scrupuleusement les recommandations du gouvernement suisse.

Le travail à distance de toute l'entreprise (hormis la manufacture) a été facilité par des outils comme Teams (Microsoft) qui avait été déployé en début d'années 2019. Le travail collaboratif distant fait partie intégrante de notre culture d'entreprise.

La transition s'est faite sans aucune interruption. Avec l'accélération de notre e-Commerce nous avons transformé certains rôles et postes, qui désormais sont permanents pour ce canal de vente.

2.

À quelles contraintes particulières avez-vous dû répondre, notamment dans le domaine de votre gestion de la distribution et quelles opportunités d'optimisation ou d'affaires avez-vous identifiées ?

La crise et la fermeture des points de vente physiques a largement accéléré la croissance de nos canaux de distribution digitaux.

Fort heureusement nous avons déjà une activation e-Commerce florissante dans la plupart des pays où nous sommes présents. En d'autres termes notre distribution est principalement devenue B2C pendant les mois d'avril à juin.

Ce qui a forcé un changement dans les modalités opératives, par exemple avec le renforcement de nos Contact Centers et une transformation de nos campagnes marketing digitales, désormais bien plus ciblées avec un impératif de conversion.

Nous avons aussi activé des plateformes digitales permettant à notre staff boutiques de continuer à vendre depuis leur domicile à notre clientèle, avec des livraisons réalisées en faisant appels au canal de l'e-Commerce à la fois en termes de stock et de capacités logistiques.

« La crise a été le déclencheur d'optimisations complémentaires de toutes nos campagnes de marketing digital... »

La crise a été le déclencheur d'optimisations complémentaires de toutes nos campagnes de marketing digital, avec comme objectif premier la conversion (vente) et l'engagement, non seulement la désirabilité de la marque.

Une meilleure utilisation de la data afin d'optimiser nos efforts. Ceci s'inscrit dans un effort plus large d'optimisation de tous nos processus métiers, dans une acception large de la notion de transformation digitale de l'entreprise.

3.

Quelles évolutions avez-vous alors implémentées ou envisagez-vous de déployer pour sécuriser et/ou développer l'agilité de votre Supply Chain tant au niveau local que global ?

Avant la crise, nos stocks étaient gérés par type de canal de distribution : Retail, e-Commerce, Wholesale et Travel Retail. Une approche assez classique. Bien entendu nos systèmes (ERP et OMS) nous permettent de fluidifier les stocks transversalement aux canaux de distribution. En revanche, cela n'était pas automatisé et chaque transfert était soumis à une certaine typologie de validations.

Désormais nous avons une véritable gestion du stock omnichannel, globale avec la possibilité à tout moment de transférer le stock d'un canal à l'autre, d'un point de vente à l'autre, avec le plus complète automatisation y compris la gestion des

rétro-commissions, quand elles s'appliquent. Aujourd'hui je peux dire que nous avons un véritable stock omni-channel, optimisé en fonction des besoins de nos clients finaux. Le produit sera toujours là où le client l'attend.

4. Par quels moyens vous êtes-vous adapté à la réduction de la visibilité et la variabilité des besoins client ?

En générant une nouvelle demande, complètement maîtrisée. Je m'explique, modéliser l'imprévisible est juste une illusion. Comme toutes les entreprises du secteur du luxe nous avons en place des systèmes qui nous permettent de piloter la production sur la base de l'analyse de la demande.

Tous ces systèmes plus ou moins riches en algorithmes, font appels à des patterns qui se basent sur des données du passé complétés avec des signaux faibles et des métadonnées.

Or cette approche a comme objectif d'améliorer les prévisions de la demande dans un contexte de stabilité relative. Inutile dans le contexte d'une crise sanitaire qui entraîne la fermeture des 95% des points de vente.

« Des collections fortes, colorées, positives en rupture avec le contexte dramatique : le succès a été flagrant. »

Nous avons donc décidé d'inverser l'approche en créant une demande ad hoc, sur la base de collections à série limitée, qui ont été distribuées essentiellement via le canal e-Commerce. Des collections fortes, colorées, positives en rupture avec le contexte dramatique de la crise sanitaire. Et le succès a été flagrant.

5. Quelle est la contribution des outils digitaux dans l'adaptation de votre entreprise au contexte actuel, et quelles sont les perspectives et évolutions que vous envisagez ?

Le digital est la nouvelle colonne vertébrale de toute entreprise qui se veut orientée vers le client final. Les outils digitaux augmentent les capacités de l'entreprise et de ses employés, et cela à chaque poste. Cela n'est pas une conséquence due au contexte actuel, mais simplement une réalité opérationnelle. Le contexte actuel a souligné une fois de plus le besoin et la justesse de notre stratégie et de nos investissements.



Robin Kreis

Sparring partner de dirigeants / Pilotage d'entreprise / Trouble shooter

Robin Kreis challenge et accompagne les dirigeants et leur comité de direction dans le développement de leurs entreprises.

Expert des situations complexe et de crise, il coache des équipes pluridisciplinaires dans la résolution de problématiques stratégiques ou opérationnelles.

1.

Comment analysez-vous les difficultés rencontrées par les entreprises dans la gestion de leur chaîne logistique ?

La principale difficulté a résidé dans le fait d'être confronté à une situation dont la soudaineté et le rayonnement mondial n'a pas permis la moindre anticipation ou préparation.

Les perspectives d'évolution de cette pandémie étant inconnues - et/ou contradictoires - la visibilité sur les activités s'en est trouvée considérablement réduite, et a complexifié la gestion de la chaîne logistique.

« Les modèles établis sont rapidement devenus inexploitable. »

Cette situation évoluant au jour le jour, avec des restrictions de déplacement de personnes ou de

biens et des confinements, les modèles établis sont rapidement devenus inexploitable.

Les entreprises ont subi des baisses considérables de leur volume d'activité, tout en s'appuyant sur des partenaires affaiblis et sur un réseau de transport/distribution au fonctionnement plus qu'erratique.

De plus, la très forte élévation des niveaux de stocks, que ce soit en interne, chez leurs clients ou dans leur réseau de distribution - avec l'impossibilité de les redistribuer dans les zones encore épargnées - a introduit une difficulté supplémentaire non négligeable.

Dans ces conditions, les trois éléments fondamentaux dans la gestion d'une chaîne logistique que sont la prévision des ventes, la production de biens et leur distribution se sont désynchronisés, et la gestion de la Supply Chain a atteint un niveau de complexité très élevé.

2. À quelles contraintes ont-elles dû répondre et quelles sont les opportunités que vous détectez ?

En ce qui concerne les contraintes, en dehors de celles évoquées précédemment, la principale difficulté a résidé dans le fait qu'aucun modèle connu ne permettait de s'affranchir de lourdes analyses hors système sur les scénarii possibles de résolution des problématiques présentes.

Nous pouvons également ajouter à ce champ de contraintes un réseau d'indicateurs de pilotage devenu inexploitable, eu égard à une variabilité subite et extrême, des perspectives inexistantes et un réseau de partenaires en grande difficulté.

Dans un contexte difficile il est essentiel, même si ce n'est pas aisé, d'identifier les opportunités qui peuvent permettre de réduire les impacts opérationnels de cette crise, et de positionner l'entreprise au mieux pour le futur, même si nous n'en avons qu'une vision très partielle.

Il s'agit pour le dirigeant de s'appuyer sur son expérience, ses compétences et celle de ses collaborateurs, pour faire émerger des idées simples qui permettront de réaliser des progrès et d'éliminer les freins d'efficience.

Quant à l'esprit d'équipe, il s'en trouve décuplé, tous les acteurs étant sollicités et impliqués dans la traversée de cette période.

« En sortie de crise, le niveau d'exigence client sera certainement très élevé. »

Nous pouvons détecter comme première opportunité l'analyse des performances de la relation client et du respect des engagements pris, pour positionner les performances de l'entreprise à un niveau supérieur à celui de ses concurrents directs. L'agilité et la réactivité vont être des éléments déterminants en sortie de crise, car le niveau d'exigence client sera certainement très élevé.

Solutionner les problématiques bloquantes, présentes depuis longtemps dans les processus, peut représenter une seconde opportunité. Le fonctionnement n'en sera que plus fluide, les ressources plus motivées, et en finalité l'efficience s'en trouvera fortement augmentée.

Et pour n'en citer qu'une troisième, la mise en place d'un système de pilotage simple, compris et maîtrisé par tous, représente une belle opportunité pour envisager un fonctionnement futur plus serein.

3. Quelles évolutions envisageriez-vous pour sécuriser et/ou développer l'agilité de leur Supply Chain ?

La sécurisation d'une chaîne logistique réside dans sa capacité à diminuer les impacts induits par des événements imprévisibles.

Soyons réalistes, la situation que nous traversons avait peu de probabilité de se produire. Inutile donc d'imaginer un modèle qui s'adapterait à toutes les situations extrêmes.

La sécurisation doit s'appuyer sur une analyse des risques et de leurs impacts à court, moyen et long terme.

Chaque écosystème, chaque entreprise possède ses caractéristiques propres. Il faut donc les connaître précisément et faire évoluer la Supply Chain de l'entreprise en fonction du contexte et des contraintes dans lesquels elle évolue.

« Le meilleur moyen de sécuriser la Supply Chain est d'en résoudre les carences passées... »

Comme nous ne pouvons utiliser la situation actuelle comme référentiel - fort heureusement - nous pensons que le meilleur moyen de sécuriser la Supply Chain est d'en résoudre les carences passées, tout en capitalisant sur celles qui se sont révélées en début de crise, et d'en développer également la performance globale.

En complément, un travail approfondi sur les potentiels d'absorption de variabilité de la demande client - en volume et en mix produit - et sur les capacités à fonctionner avec une visibilité réduite permettra de développer l'agilité de la chaîne logistique dans des proportions plus qu'intéressantes.

4. Par quels moyens peuvent-elles s'adapter à la réduction de la visibilité et à la variabilité des besoins clients ?

La réduction de la visibilité associée à une variabilité de la demande client peut se résumer à la définition même d'une chaîne logistique idéale. C'est-à-dire : le produit souhaité, au bon endroit et au moment juste. Avant tout, l'approche des moyens à mettre en œuvre se doit de privilégier pragmatisme et prise en compte du contexte de l'entreprise et son écosystème.

Pour ce qui concerne la variabilité de la demande client, accélérer les processus de fabrication et de distribution peut permettre de diminuer de manière sensible les impacts de la variation de la demande, que ce soit en volume global ou en mix produit.

Une autre piste de réflexion est, comme toujours, de travailler sur des problématiques récurrentes, qui ne sont pas traitées en temps normal. La qualité, les tâches sans valeur ajoutée ou encore le

positionnement des niveaux de stocks sont autant de facteurs susceptibles d'amplifier l'agilité d'une entreprise.

S'agissant de la visibilité, c'est plus complexe, car la boule de cristal n'existe malheureusement pas. Il faut donc disposer d'informations fiables, au plus proche de la demande client, pour pouvoir adapter en conséquence la chaîne logistique.

En complément de l'information pure, il est nécessaire de prendre du recul dans certains cas pour ne pas changer de cap au premier coup de vent et, à d'autres moments, de prendre les décisions qui s'imposent par anticipation.

L'objectif ultime réside dans l'interconnexion des signaux de variabilité et de visibilité, qui vont permettre une réaction rapide et adaptée. Dans la réalité, il ne peut s'agir que de construire le meilleur compromis entre les données et les différents acteurs.

Il est donc primordial d'encourager l'écoute active, la communication et le partage d'expérience avec les équipes, pour bénéficier de tout le potentiel humain en présence sans oublier que l'optimum global n'a jamais été la somme des optimums individuels.

5.

Quelle est la contribution des outils digitaux dans l'adaptation des entreprises au contexte actuel?

Elle est immense dans le renforcement des capacités d'adaptation des entreprises.

En premier lieu, l'utilisation d'outils digitaux permet de disposer immédiatement de l'information, sans traitements manuels lourds, à la fiabilité toute relative.

La visibilité sur les éléments-clés de pilotage s'en trouve ainsi considérablement augmentée et favorise anticipation et prise de décision.

L'historisation de cette information permet également d'observer certains comportements antérieurs et de construire par la suite des solutions parfaitement adaptées au contexte de l'entreprise et à son écosystème.

Enfin, les outils digitaux peuvent s'interconnecter et supprimer la distance entre les différents ac-

teurs d'une chaîne logistique. Ils disposent également d'une puissance de traitement de données inenvisageable pour l'humain.

« Les outils digitaux disposent d'une puissance de traitement de données inenvisageable pour l'humain. »

L'entreprise, en concentrant ses ressources humaines sur son fonctionnement propre et la prise de décision, plutôt que dans des opérations de saisie ou de calculs fastidieux, ne peut que favoriser le développement des individus, et par là même le sien.

Il serait illusoire de voir hommes et femmes utiliser quotidiennement ces outils dans la sphère privée, et de ne pas envisager leur déploiement dans l'univers professionnel.