

Comment adapter son réseau logistique dans un environnement incertain, en fonction des évolutions du marché et orientations de l'entreprise ?

Introduction

Tout Directeur supply chain doit suivre au quotidien la performance de son réseau logistique en termes d'approvisionnement, gestion entrepôt, transport et distribution. Mais il doit aussi prévoir et anticiper les évolutions du réseau logistique à court, moyen et long terme.

- Comment optimiser la distribution vers les différents canaux ? Quels sont les leviers de gains à court et à moyen terme ?
- Où implanter un nouvel entrepôt pour supporter la croissance des volumes ?
- Comment positionner et optimiser le niveau d'inventaire ? Comment optimiser le taux de service ?
- Comment mon réseau logistique peut supporter le lancement de nouvelles offres de service, ou accompagner l'ouverture de nouveaux marchés ?
- Comment optimiser et équilibrer les différents coûts supply chain tout en atteignant les objectifs de taux de service ?

Toutes ces questions doivent être anticipées et analysées dans le cadre d'un Schéma Directeur Logistique à horizon 3-5 ans. Cette refonte du modèle logistique s'inscrit au cœur des enjeux de transformation de l'entreprise :

- **Améliorer l'efficacité opérationnelle de la supply chain** : optimiser le taux de service, limiter les ruptures sur les différents canaux, améliorer la résilience, la réactivité et l'agilité de la chaîne logistique, mutualiser les flux...
- **Accélérer le développement de l'omnicanal** : rendre disponible un nombre croissant de produits sur tous les canaux de distribution...
- **S'inscrire dans une démarche écoresponsable** : limiter les impacts environnementaux de la chaîne logistique, tendre vers une empreinte carbone minimale pour les flux de transport...
- **Accompagner et soutenir la croissance de l'entreprise** : supporter la stratégie de croissance de l'entreprise, absorber les variations de volumes...
- **Optimiser l'efficacité de la supply chain** : proposer un modèle économique performant permettant de maîtriser les coûts et l'offre de service...

BearingPoint présente ici sa méthodologie en 4 étapes et son expérience pour mener à bien cette étude et répondre à ces enjeux de transformation.

1. Réaliser une analyse 360° du réseau logistique existant

Le premier prérequis est de collecter et analyser les données du réseau logistique :

- **Pour comprendre la structure et les flux actuels du réseau** : fournisseurs, unités de production, entrepôts et plateformes de distribution, sous-traitants et clients, etc.
- **Pour comprendre l'activité actuelle sur le réseau** : produits, ventes, budget et stocks, etc.
- **Pour mesurer la performance actuelle du réseau** : taux de service requis et réalisés, fréquences et délais de livraison, ponctualité, disponibilité des produits, taux d'erreur en préparation de commandes, productivité et saturation, coûts du réseau, etc.

Ces analyses permettent de réaliser un diagnostic des dysfonctionnements du réseau logistique et d'identifier des leviers d'optimisation pour l'évolution du réseau.

2. Comprendre la stratégie de l'entreprise, identifier des leviers d'optimisation et proposer des scénarios d'évolution du réseau logistique

Il est ensuite primordial de comprendre les orientations stratégiques de l'entreprise pour assurer l'alignement avec les évolutions potentielles du réseau logistique. Pour cela, des entretiens avec les membres du COMEX sont nécessaires.

Ces entretiens permettent d'identifier et de prioriser les leviers d'optimisation du réseau logistique, puis de formaliser des scénarios d'évolution.

Thématiques	Exemples de leviers d'optimisation et orientations
Sourcing & Transport Amont	<ul style="list-style-type: none">● Mutualisation du transport amont via des plateformes de regroupement.● Optimisation du taux de remplissage des camions.
Production & Usines	<ul style="list-style-type: none">● Optimisation du nombre et localisation d'usines.● Utilisation de capacités de production externes.● Polyvalence ou spécialisation de la production de certaines usines.
Transport vers les plateformes & Entrepôts	<ul style="list-style-type: none">● Optimisation du nombre et localisation des plateformes.● Externalisation de la logistique ou partenariat avec un distributeur.● Extension des plateformes existantes.● Optimisation du taux de remplissage des camions.
Distribution vers les clients	<ul style="list-style-type: none">● Désengagement des volumes et/ou clients les moins rentables.● Mutualisation des flux de transport aval et optimisation du taux de remplissage des camions.● Optimisation de la distribution clients depuis les plateformes.
Autres leviers et orientations	<ul style="list-style-type: none">● Centralisation ou externalisation des activités à valeur ajoutée (ex : copacking)● Croissance de l'offre produits/lancement d'une nouvelle offre produits.● Ouverture d'un nouveau canal de distribution/lancement d'une offre omnicanale.● Extension géographique/ouverture à l'international.

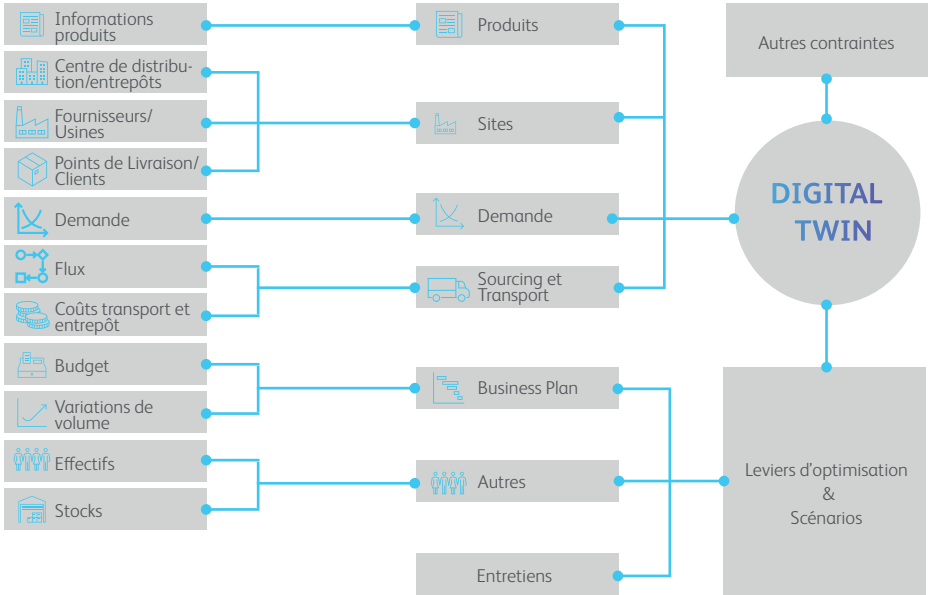
Exemples de leviers d'optimisation et orientations par thématique

Ces scénarios doivent être validés par le COMEX, car ils sont structurants quant au positionnement business de l'entreprise. La prochaine étape consiste alors à détailler et modéliser les scénarios retenus.

3. Modéliser le Digital Twin et les scénarios d'évolution

La collecte des données permet alors de construire et de modéliser un Digital Twin (ou jumeau numérique) du réseau actuel à l'aide d'un outil de modélisation. Le choix d'un outil adapté est un facteur clé de succès. Ce choix doit se faire à partir des critères suivants :

- Volumétrie et granularité de données
- Complexité de l'étude
- Ambition et précision souhaitées pour l'étude
- Fréquence de revue du schéma directeur logistique



Données et éléments à considérer pour modéliser le Digital Twin

Comme différents segments de votre assortiment peuvent nécessiter différentes solutions de réseau, la segmentation produits est un élément structurant de la modélisation. Les critères de segmentation seront définis avec le client et les résultats validés, notamment avec le Directeur supply chain, avant d'entrer dans le modèle. C'est selon cette segmentation que certaines données pourront être extrapolées au besoin.

Le *Digital Twin* doit être construit afin de représenter le plus fidèlement possible le réseau logistique réel. Ce jumeau numérique permet alors de conforter ou de moduler les hypothèses prises quant à la modélisation de l'écoulement des flux actuels, et des coûts associés à chaque segment du réseau.

Cette première modélisation constitue alors un scénario de référence, par rapport auquel les différents scénarios d'évolution seront comparés.

Les scénarios validés en COMEX peuvent être ensuite modélisés et analysés grâce aux fonctionnalités des outils de modélisation du marché : par exemple, pour identifier la localisation optimale d'un nouvel entrepôt.

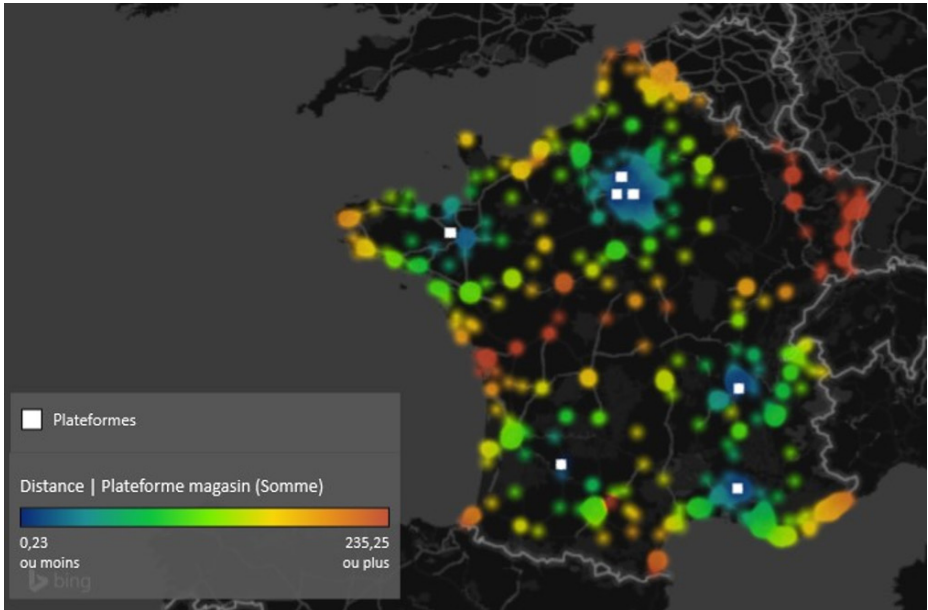


Illustration de modélisation d'un réseau logistique aval d'un leader de la distribution de produits surgelés

4. Définir une cible et la mettre en œuvre opérationnellement

Les différents scénarios modélisés doivent être analysés par rapport au scénario de référence (modélisation du réseau actuel) selon une grille de critères :

- Impacts sur les coûts fixes et variables
- Investissement CAPEX et coûts non-récurrents
- Evolution de la saturation
- Impacts sociaux et environnementaux
- Complexité et durée de mise en œuvre
- Résilience ou niveau de redondance du réseau

Le poids relatif des différents critères utilisés variera selon les clients en fonction de leurs objectifs.

Ces scénarios sont ensuite discutés en COMEX, amenant à la sélection d'un scénario cible. Ce scénario préférentiel est étayé par un business case incluant une analyse économique, le calcul du ROI et des analyses de sensibilité pour tester sa robustesse (impacts du prix du gazoil, impacts des volumes par exemple).

Cette étude de Schéma Directeur Logistique doit déboucher sur la mise en place opérationnelle des évolutions du réseau logistique, défini dans le scénario cible. Pour cela, une feuille de route est construite avec le Directeur supply chain, détaillant les différentes étapes de mise en œuvre. Un accompagnement peut être nécessaire pour suivre cette feuille de route, par exemple, pour sélectionner de nouveaux prestataires logistiques et gérer des appels d'offres.

Un extrait de nos références :



Contacts :

- Philippe Chaniot (Associé)
- Hugo Guggenheim (Senior Consultant)

Articles similaires :

- Digital Twin supply chain :
<https://www.bearingpoint.com/fr-fr/notre-expertise/competences/operations/digital-twin-supply-chain/>
- LogEC :
<https://www.bearingpoint.com/fr-fr/qui-sommes-nous/actualites/presse/communiqués-de-presse/bearingpoint-lance-logec-calculateur-d%E2%80%99empreinte-carbone-globale/>

Verbatims

« Face à cet environnement incertain, le Directeur supply chain doit prévoir et anticiper les évolutions du réseau logistique à court, moyen et long terme. »

« Comprendre les orientations stratégiques de l'entreprise est primordial afin d'en assurer l'alignement avec les évolutions potentielles du réseau logistique. »

« Le Digital Twin doit être construit afin de représenter le plus fidèlement possible le réseau logistique réel. »