

LIVRE BLANC

# COMMENT OPTIMISER LA GESTION DE VOTRE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT



## À PROPOS DE L'AUTEUR

### Gus Bateas

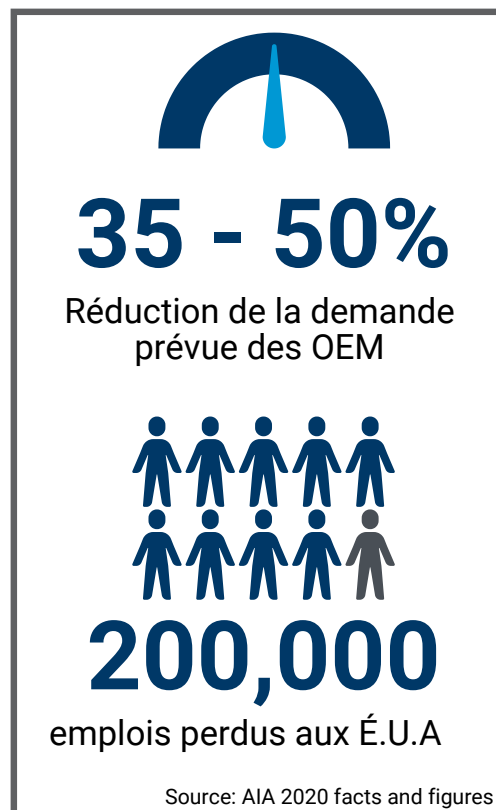
Gus est le fondateur et PDG de GMB Associates, LLC, qui offre des services aux entreprises technologiques « Fortune 500 » et aux gouvernements internationaux dans les domaines de la transformation des affaires, du développement et de l'exécution de stratégies.

Gus possède plus de 30 ans d'expérience dans l'industrie aérospatiale et de la défense. Tout au long de sa carrière, il a occupé divers postes commerciaux et opérationnels chez Triumph, UTC Aerospace/Goodrich, Northrop-Grumman et Boeing/Rockwell



## RALENTISSEMENT DE LA DEMANDE

Selon les faits et [les chiffres de 2020 de l'Association de l'industrie aérospatiale \(AIA\)](#), « la crise sans précédent provoquée par la COVID-19 en 2020 continue d'avoir un impact clair et significatif sur l'industrie de l'aviation. La première moitié de 2020 a vu l'un des changements les plus spectaculaires de l'industrie de l'aviation civile de son histoire centenaire ». Ces changements équivalaient à une réduction de 35 à 50 % de la demande prévue de pièces par le fabricant d'équipement d'origine (OEM), et une perte estimée de 220 000 emplois dans l'industrie aérospatiale. Cette projection de taux réduits devrait s'estomper progressivement d'ici 3 à 5 ans. Selon Boeing, certaines plates-formes d'avions ne reviendront pas aux chiffres atteints avant la COVID-19 en 2019, alors que d'autres y retourneront.



À plus long terme, la demande pour les transports aériens commerciaux continuera de croître, créant ainsi un besoin de nouveaux avions. Le taux de croissance de ces nouveaux avions est de 4,0 à 4,3 % par an au cours des 20 prochaines années. Boeing et Airbus prévoient la livraison de quelque 40 000 nouveaux avions au cours des 20 prochaines années. Ces prévisions sont fondées sur des données antérieures à la COVID-19. Cependant, la reprise sera lente et on prévoit une baisse de la demande au cours des prochaines années.

À plus court terme, la baisse des niveaux de demandes a été transmise à la chaîne d'approvisionnement : des compagnies aériennes (utilisateurs finaux) jusqu'aux fabricants de pièces d'origine et aux fournisseurs de niveaux 2 et 3. La baisse du nombre des demandes a causé et continuera de causer du stress et des défis dans la chaîne d'approvisionnement jusqu'à ce qu'elle se stabilise et entame une reprise. Les défis et le stress se présentent sous la forme d'un stockage excessif et d'un manque de ventes; ce qui entraîne une pression financière pour de nombreuses entreprises. Pour d'autres entreprises, le stress provient d'éclotions de COVID-19 et des employés qui doivent faire du « télétravail » pour prendre soin des enfants qui ne sont pas de retour en classe ou de parents âgés, alors que pour d'autres le stress de certaines entreprises est lié à la disponibilité des employés.

## LIVRAISON DU FOURNISSEUR ET RENDEMENT FINANCIER

En 2020, de nombreux fournisseurs ont dû faire face à deux enjeux différents : une baisse de la demande globale et, à l'inverse, la nécessité de respecter les engagements des bons de commande essentiels. Les propriétaires devaient ainsi réduire leur taille en raison de la baisse de la demande tout en composant avec l'absentéisme des employés en raison de l'impact direct ou indirect de la COVID-19. Lorsqu'il y avait des préoccupations concernant les livraisons, les clients devaient accroître la surveillance des fournisseurs et revoir leurs stratégies relatives aux risques et à la résilience des fournisseurs. Les efforts d'assurance de la livraison et d'accélération des livraisons de la chaîne d'approvisionnement ont augmenté du jour au lendemain.

Plusieurs fournisseurs en difficulté n'ont pas révélé leur véritable situation financière à leurs clients de l'industrie aérospatiale, car ils craignent qu'ils ne soient remplacés par des fournisseurs dont les bilans étaient plus équilibrés. Afin de maintenir leur main-d'œuvre occupée tout en absorbant les frais généraux, certains clients de l'industrie aérospatiale profitent de l'occasion pour se lancer dans la fabrication de pièces plutôt que dans celui de l'achat. Par conséquent, l'industrie fera face à des faillites et à des liquidations soudaines de fournisseurs sous-traitants, même si des problèmes surgissent depuis plusieurs mois. Y aura-t-il des consolidations au niveau de ces sous-traitants? Certaines sont inévitables... Les clients de l'industrie aérospatiale feront-ils les efforts nécessaires pour mettre en place une surveillance des fournisseurs permettant d'examiner la base d'approvisionnement afin d'obtenir des signaux d'alerte précoces sur les fournisseurs en difficulté (performance de livraison et rendement financier)? Il est maintenant temps d'évaluer la base d'approvisionnement et de valider les stratégies de produits, de catégories et de fournisseurs de la chaîne d'approvisionnement.

Au cours des premières vagues de la pandémie, certaines régions ont vu des effets sur les performances de livraison liées aux fournisseurs d'approvisionnement en provenance de pays à faibles revenus... Est-ce que des vagues subséquentes suivront? Même lorsque les fournisseurs à bas prix sont performants, les défis mondiaux liés à la livraison ont un impact sur les livraisons de produits aux sites de fabrication et d'assemblage.



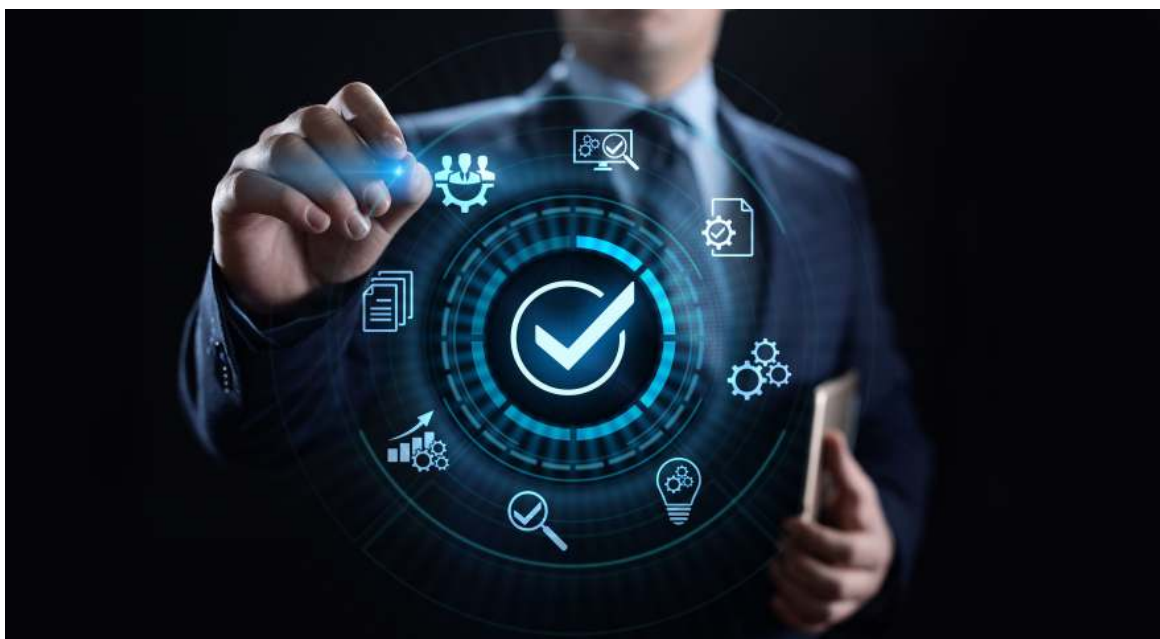
*Plusieurs fournisseurs en difficulté n'ont pas révélé leur véritable situation financière à leurs clients de l'industrie aérospatiale, car ils craignent qu'ils ne soient remplacés par des fournisseurs dont les bilans étaient plus équilibrés.*



### STRATÉGIE

Risque et résilience... Votre stratégie actuelle réussit-elle le test de stress lié au risque et à la résilience? Votre stratégie survivra-t-elle à la prochaine pandémie mondiale ou à la prochaine interruption de la chaîne d'approvisionnement? Les fournisseurs pourront-ils relever les défis financiers et auront-ils la capacité de fabrication lorsque les volumes de la demande seront à la hausse? Il est essentiel d'avoir une stratégie équilibrée de produits, de catégories ou de fournisseurs pour garantir la disponibilité des matériaux et des produits pour les opérations... la bonne quantité de stock de matériaux livrés à partir de la base d'approvisionnement.

Une stratégie équilibrée entre la performance, la qualité et le coût des fournisseurs est essentielle et constitue une bonne base pour la durabilité à long terme de la chaîne d'approvisionnement. Des indicateurs de performance des fournisseurs comprenant les activités de développement des fournisseurs (possibilités et capacités) sont nécessaires pour continuer à peaufiner la stratégie. À titre de stratégie, de nombreuses entreprises s'appuient sur un modèle opérationnel qui consiste à « passer des commandes et à les suivre » lorsqu'elles placent un bon de commande tout en cherchant à satisfaire les exigences de livraison. Les gains à court terme sont compensés par des défis à long terme. L'établissement de relations durables et la gestion de la demande prévisionnelle sont des facteurs clés pour réduire les risques liés à votre chaîne d'approvisionnement. Les données et le développement des fournisseurs sont le moteur d'une bonne stratégie pour les produits de base, la gestion des catégories et les fournisseurs. Personne ne peut prédire le prochain événement mondial, mais une stratégie efficace, solide et saine peut et va réduire les risques d'impacts majeurs.



## DÉVELOPPEMENT DES FOURNISSEURS ET ASSURANCE DE LA LIVRAISON

Les stratégies ne sont pas développées du jour au lendemain pour ensuite être oubliées. Elles doivent être maintenues et modifiées. Les prévisions, les demandes, le leadership, les clients, les conceptions, les fournisseurs et la propriété des fournisseurs changent au fil du temps, ce qui entraîne la nécessité de réévaluer et d'ajuster la stratégie. Le développement des fournisseurs est un élément essentiel pour assurer l'alignement proactif entre les exigences et les besoins des fournisseurs et des clients. Investir dans le développement des fournisseurs permettra de réduire et de prévenir les problèmes et les défis. S'assurer de la possibilité et de la capacité du fournisseur augmentera la probabilité qu'un produit acceptable soit fabriqué et livré à temps. Souvent, les clients confondent redressement et gestion de livraison et développement des fournisseurs : le redressement et gestion de livraison est une approche réactive pour agir en cas de livraison possiblement tardive ou une livraison tardive. Ces deux éléments sont importants et essentiels au maintien d'une stratégie de la chaîne d'approvisionnement à haut rendement et de son écosystème. Le développement des fournisseurs utilisant la stratégie « préparez et payez maintenant » réduira et empêchera les coûts supplémentaires liés au redressement et gestion de livraison comparativement aux résultats de la stratégie « payez plus tard ».

Les coûts liés à la perturbation sont généralement sous-estimés, et sont moins souvent mis en évidence. C'est lors d'une livraison tardive des matériaux que les coûts liés à une perturbation se font le plus sentir. Quels sont les coûts réels liés aux matériaux livrés tardivement? Les meilleures pratiques en matière de chaîne d'approvisionnement hautement performante et de classe mondiale utilisent des fournisseurs tiers pour [développer des fournisseurs](#) et offrir des services de [redressement et gestion de livraison](#) à un coût global inférieur par rapport aux services internes des clients. Parmi les métiers évalués, on compare le soutien local offert par des sous-traitants au personnel fourni par le client et les frais de déplacement. En utilisant une stratégie établie et des objectifs clairement définis, le soutien local offert en sous-traitance est généralement rentable et efficace en termes de temps.



## METTRE EN PLACE, RESPONSABILISER ET DÉVELOPPER

Grâce aux services de soutien de la chaîne d'approvisionnement offerts par les sous-traitants, les entreprises peuvent :

- mettre en place une stratégie de chaîne d'approvisionnement;
- responsabiliser l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement : de la prévision de livraison du client à la gestion de l'inventaire et à la gestion de la demande;
- développer une chaîne d'approvisionnement efficace et souple.

Ces situations sont évaluées et mesurées en fonction de la capacité de la chaîne d'approvisionnement à réagir aux défis et aux situations qui se présentent par rapport aux opérations normales qui consistent à passer des commandes et à les suivre. Qu'il s'agisse du SRAS en 2002, du tsunami à Sumatra en Indonésie en 2004, du désastre nucléaire à Fukushima en 2011 ou de la COVID-19, l'histoire nous rappelle que des événements imprévus et malheureux risquent de surgir. La stratégie, la préparation, le risque et la résilience de la chaîne d'approvisionnement atténueront les répercussions globales sur la chaîne d'approvisionnement, ainsi que les répercussions sur les opérations et les finances.

Préparez-vous dès maintenant afin d'éviter des coûts plus tard!

***Global Partner Solutions vous offre des services de [développement de fournisseurs](#) et de [redressement et gestion des livraisons](#). Visitez notre [site web](#) pour en savoir plus!***

