

Meilleures pratiques de gestion de la sous-traitance et des approvisionnements en temps de pandémie

Un webinaire de :



Réalisé en collaboration avec :



Avec l'appui financier de :



Contexte général et problématiques

- Fermeture des entreprises des secteurs non-essentiels
- Réduction des activités des entreprises multisectorielles
- Repositionnement des entreprises pour la fabrication de nouveaux produits essentiels
- Intensification de la production dans certains secteurs essentiels
- Perturbation des chaînes d'approvisionnement

Contexte et problématiques pour l'entreprise

- Disponibilité du personnel et contexte de travail changeant
- Variation importante de la demande et des ventes
- Repositionnement potentiel et adaptation des opérations
- Difficultés à se procurer des produits et des services
- Pause sur le plan et les projets stratégiques
- Impact sur la rentabilité et les liquidités

Démarche générale et éléments à considérer

1. Établir une stratégie générale d'entreprise et déterminer des objectifs spécifiques aux approvisionnements
2. Déterminer les priorités en matière d'approvisionnement
3. Constituer et suivre un plan d'action priorisé
4. Maîtriser ses stocks
5. Gérer les fournisseurs actifs et les commandes en cours
6. Mettre en place des sources alternatives
7. Gérer la qualité à la réception et en cours de fabrication
8. Planifier le retour à la normale
9. Faire un post mortem de la gestion de crise

Stratégies d'entreprise et objectifs des approvisionnements

Comprendre le contexte particulier de l'entreprise, dresser un état de la situation

- Clients, ventes, obligations contractuelles
- Fournisseurs, commandes en cours, obligations contractuelles
- Opérations, main-d'œuvre, en-cours de fabrication, stocks
- Finances et liquidités

Établir les stratégies générales

- Déterminer les clients et les produits prioritaires
- Fixer des objectifs financiers et généraux
- Déterminer des indicateurs de performance

Stratégies d'entreprise et objectifs des approvisionnements

Mettre les stratégies à jour en continu

- Mettre en place une instance spéciale de suivi à haute fréquence
- Confier la veille informationnelle aux responsables fonctionnels
- Ajuster en fonction de la performance et du contexte

Définir la contribution attendue des approvisionnements

- Viser les besoins réels et actuels
- Considérer les liquidités en suivant des indicateurs mesurables
- Prévoir une structure de rapport journalier

Déterminer les priorités en matière d'approvisionnement

- Évaluer l'impact de la stratégie et les objectifs de l'organisation sur sa chaîne d'approvisionnement
- Établir la liste de fournisseurs critiques et en analyser l'impact
- Déployer un plan communication efficace tant à l'interne qu'avec les fournisseurs

Évaluation de l'impact sur la chaîne d'approvisionnement

- Analyser les nomenclatures de produits (B.O.M)
- Déterminer les pièces critiques et les priorités
- Déterminer les niveaux de stocks et effectuer des projections
- Valider la liste de fournisseurs critiques et leur capacité

Analyse des fournisseurs critiques

- Analyser l'état de la relation avec les fournisseurs (ne pas oublier les payables)
- Valider les contrats, la clause de force majeure, de résiliation et en comprendre sa portée
- Déterminer les conditions d'achats sur les bons de commandes (T&C's)
- Analyser les commandes en cours et ouvertes pour émettre des ajustements, le cas échéant

Plan de communication

Conseils généraux

- S'assurer de la compréhension des éléments à communiquer
- S'arrimer sur une vision commune

Interne

- Mettre en place une cellule de gestion de crise
- Désigner un responsable des communications et de la cellule

Externe

- Prévoir un poste d'écoute des fournisseurs avec des éléments de discussions précis
- Planifier des rencontres fréquentes
- Partager les prévisions de commandes
- Faire le point sur les commandes en cours et les produits reçus

Gestion des fournisseurs - Plan d'action

Stratégie à adopter

- Une stratégie basée sur une confiance mutuelle, un respect et une communication transparente entre l'entreprise et le fournisseur et le client, le cas échéant.

Communiquer avec les fournisseurs critiques afin de connaître l'état de leur situation

- Connaître l'impact de la situation du côté fournisseur
- Élaborer conjointement une charte de couverture selon le plan directeur de production

« Soyez à l'écoute des propositions de vos fournisseurs »

Gestion des fournisseurs - Plan d'action

Gestion des stocks

- Valider la précision des stocks et des données de l'inventaire système
- S'assurer que les requis du système de gestion sont réels et les ajuster
- Mettre en place un décompte cyclique
- Revoir l'ordonnancement des bons de commandes
- Tenir compte des non-conformité/rejets
- Revoir les projections en vertu du plan directeur de production

« Assurez-vous de conserver l'historique de vos changements en vue d'un retour à la normale »

Sources alternatives d'approvisionnement

Prioriser la mise en place de sources alternatives

- Produits clés en rupture et sous-traitants fermés
- Autres produits et services en rupture
- Disponibilité limitée des produits et services

Déterminer un plan de contingence pour les fournisseurs actuels

Types de sources alternatives

- Fournisseurs de relève
- Introduction de nouveaux fournisseurs
- Solutions et produits alternatifs

Fournisseurs de relève (plan b)

Fournisseurs et produits déjà approuvés

- Identifiés pour les pièces critiques, dans le plan de contingence des approvisionnements
- Souvent utilisés et maintenus comme 2^e source (meilleure pratique)

Démarche

- Contacter les fournisseurs
 - Connaître leur capacité actuelle
 - Connaître les autres produits et services disponibles
- Revalider les produits et services, si nécessaire
- Conclure une entente pour les besoins actuels (ne pas passer de commande surprise, en espérant que...)
- Mettre en place un suivi comme pour les fournisseurs actifs

Entrée de nouveaux fournisseurs

Sources :

- Fournisseurs connus, mais jamais utilisés, soumissions passées
- Références d'un client (liste de fournisseurs approuvés)
- Références du fournisseur/sous-traitant de 2e rang
- Concurrents et références des concurrents
- Recherche de nouveaux fournisseurs (ex. : associations, sites spécialisés)

Entrée de nouveaux fournisseurs

Démarche

- Contacter les fournisseurs pour connaître leur situation et leur offre actuelles
- Effectuer une démarche d'acceptation accélérée
 - Valider les certifications, l'application de normes
 - Valider les prix, délais, capacité
 - Vérifier sommairement: plan de contingence, antécédents, solidité financière
 - Prendre des références d'autres clients, si possible
- Valider les produits et services en collaboration avec l'ingénierie
 - Demander un échantillon, si possible
 - Visiter l'entreprise, si nécessaire
- Conclure une entente et mettre en place des activités de suivi

Solutions et produits alternatifs

Lorsque les produits et services normaux ne sont pas disponibles

Plusieurs niveaux possibles :

- Sources d'approvisionnement (certains marchés)
- Procédés de fabrication
- Matériaux
- Design (démarche coûteuse et impacts importants)

Sources :

- Fournisseurs actuels
- Fournisseurs de relève
- Nouveaux fournisseurs

Entrée de nouveaux produits et services

Démarche :

- Valider les étapes d'approbation en fonction du marché/secteur et des normes
- Impliquer l'ingénierie dans la démarche
 - Conserver les ententes commerciales au niveau des approvisionnements
 - Évaluer les impacts des changements proposés
 - Design général et fonctionnalités, nouvelle conception
 - Procédés de fabrication
 - Approvisionnements et coût total d'acquisition
 - Coût total d'opération
 - Effectuer les études et tests nécessaires
- Obtenir les approbations du client
 - Assurer la traçabilité lors des dérogations
- Suivre la première production et valider le produit

Contrôle des intrants et inspection à la réception

Renforcer le processus d'inspection à la réception

Prévoir les actions à entreprendre lorsqu'un produit est non-conforme

Avoir une approche systématique :

- Obtenir des rapports de conformité des fournisseurs
- Revoir la méthodologie d'inspection et de rapport
- Assigner les ressources nécessaires
- Assurer une rétroaction aux achats et aux opérations
- Assurer une rétroaction aux fournisseurs (bon, pas bon)

Accélérer la prise de décisions

Gestion des non-conformités et mesures alternatives

Privilégier les solutions qui permettent la continuité des opérations, en considérant la rapidité d'exécution et les coûts :

- Dérogation
- Correction et reprise
- Modification/adaptation
- Utilisation temporaire et remplacement futur
- *Éviter les retours inutiles aux fournisseurs*

Accélérer les enquête et les demandes d'actions correctives

- Déterminer les causes fondamentales rapidement, sinon privilégier la continuité des opérations
- Exiger des mesures à court terme, d'abord
- Demander des actions correctives à moyen/long terme, plus tard

Planification du retour à la normale

- Le retour à la production normale ne se fera pas instantanément, dès la levée des restrictions et du confinement
- Il faut prévoir une reprise graduelle des activités
- Il faut anticiper une variation de la demande par rapport à l'avant-crise

Planification du retour à la normale pour l'entreprise

Comprendre la situation de l'entreprise

- Ventes, opérations, approvisionnements et finances

Revoir les stratégies générales temporaires et les objectifs opérationnels et financiers

- Prévoir le calendrier de fabrication et les ressources requises (humaines et matérielles)

Conserver/ajuster les structures de suivi et de communication pour suivre l'évolution de la situation

Déterminer les priorités d'action pour chaque fonction de l'entreprise

À moyen/long terme: réviser les plans stratégiques et de développement des affaires

Planification du retour à la normale pour les approvisionnements

- Établir les priorités en fonction des fournisseurs et des produits clés, et de la planification générale des opérations
- Constituer et suivre un plan d'action
- Établir des canaux de communication et une structure de suivi avec les fournisseurs
- Trouver des sources alternatives d'approvisionnement
- Coordonner les approvisionnements avec les autres activités de l'entreprise

Post Mortem

- Avions-nous un **plan de contingence** lié à notre chaîne d'approvisionnement?
- Avions-nous une **structure de gestion et de communication** efficace et facilitant la prise de décision?
- L'**information** nécessaire était-elle disponible et accessible?
- Comprenons-nous les **dépendances** au sein de notre chaîne d'approvisionnement?

Post Mortem

- Connaissons-nous les **maillons faibles** de notre chaîne d'approvisionnement et que serions-nous en mesure de diminuer, éliminer ou transférer?
- Quel est le niveau de **maturité de notre chaîne d'approvisionnement**? Est-elle assez flexible afin de nous adapter à la réalité des marchés?
- Notre chaîne d'approvisionnement a-t-elle la **capacité de saisir de nouvelles opportunités d'affaire**?

QUESTIONS?

Meilleures pratiques de gestion de la sous-traitance et des approvisionnements en temps de pandémie

Un webinaire de :



Réalisé en collaboration avec :



Avec l'appui financier de :

