

SIMULER LES IMPACTS D'UNE CRISE POUR MIEUX ANTICIPER DEMAIN

Disposer des clés pour prendre les décisions appropriées

INTRODUCTION

L'équipe Customer & Operations de KPMG a mis au point une démarche permettant aux entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, d'être en capacité de simuler les impacts de la crise Covid-19 sur leurs volumes de ventes, sur l'utilisation de leurs capacités industrielles, logistiques et sourcing, ainsi que sur leur P&L.

A partir des résultats de cette simulation, et du scénario de reprise qui en ressort, l'entreprise dispose des éléments nécessaires pour prendre des décisions face à des impacts conjoncturels ou plus structurels, notamment en matière d'ajustement et de ré-allocation de ses ressources.

Cette démarche éprouvée, en 4 étapes, s'appuie sur un outil dynamique et un processus que nous transférons ensuite aux équipes clients afin que, chaque mois, elles puissent procéder, en toute autonomie, à une re-prévision sur base de la réalité constatée.

#1 - Estimer la demande client

Objectif : Etablir des prévisions d'évolutions de business pour chaque secteur d'activité, en termes de niveau et de durée, avec un zoom sur votre top 10.

En premier lieu, nous établissons une base de référence avant crise, à la fois en CA et en volume, à partir des commandes client (par mois, site, secteur / sous-secteur et famille produits) ainsi que des P&L de chaque site (en distinguant coûts fixes / coûts variables).

Puis, en collaboration avec la direction commerciale, nous définissons pour chaque segment de marché un profil de reprise possible à partir de profils de base (V, U, L, ...) et nous l'adaptions en fonction du délai estimé de redémarrage de l'activité, de l'intensité de la reprise, ...

Le modèle est ensuite complété en intégrant les coefficients de saisonnalité par segment de marché, les variations de nombre de jours ouvrés ainsi que les potentielles nouvelles parts de marché à adresser suite à la crise.

#2 - Evaluer les capacités des opérations

Objectif : Décrire vos capacités industrielles, logistiques et sourcing sur base de macro-gammes de fabrication.

Nous procédons à une structuration des données capacitaires à partir des 3 éléments :

- familles produits techniques ;
- macro-gammes de fabrication ;
- capacité des équipements critiques.

Nous associons ensuite les familles produits commerciales aux familles produits techniques.

Enfin, nous estimons les besoins de sourcing et formalisons les possibilités de transferts de production entre sites sur la base des capacités machines, des capacités logistiques et de la proximité des clients.

#3 - Simuler les différents scénarios

Objectif : Réaliser des projections de votre CA et de votre P&L, ainsi que de la charge / capacité de production, avec différents niveaux de consolidation.

Nous travaillons avec vos équipes commerciales et financières pour adapter notre solution de base à vos spécificités et besoins en repartant des fonctionnalités proposées en standard, et pour rendre vos utilisateurs autonomes dans son utilisation.

A cette fin nous avons fait le choix de la simplicité, de la facilité de déploiement et de prise en main, autour de 2 outils.

D'une part, une base de données servant à :

- Récupérer les datas du modèle,
- Paramétrer et ajuster au fil de l'eau les profils de reprise par segment,
- Analyser les écarts entre les prévisions de reprise et la réalité constatée,

D'autre part, un outil de restitution très visuel (PowerBi) permettant aux managers de facilement exploiter la modélisation et de se concentrer sur les résultats, allant du plus macro au plus micro, avec de multiples possibilités de sélection.

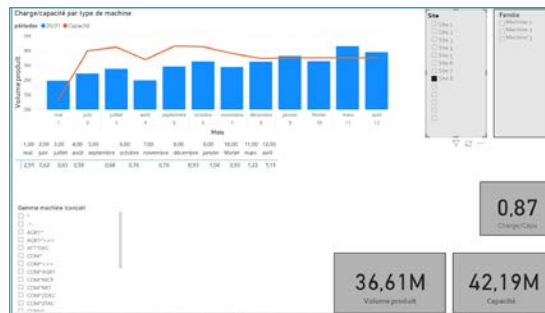
Nous proposons ainsi en standard un certain nombre de vues dont les critères d'analyse (site, secteur, marché, ...) sont adaptés à vos besoins de projection sur :

- des volumes par mois et par profil de reprise ;
- des volumes sur le TOP 10 clients ;
- la CA et le résultat par mois ;
- la charge capacité par mois ;
- ...

Exemples :



Analyse du P&L d'un site



Analyse de la charge / capacité d'un site

#4 - Prendre des décisions

Objectif : Ajuster vos ressources (équipes, moyens de production, ...) en fonction des résultats obtenus et d'une liste pré-établie d'actions adaptées à chaque scénario.

Avec la direction de l'entreprise, nous identifions et évaluons les actions possibles sur un site en fonction des profils de reprise, et nous les classifions par fonction clé (Finance, Operations, Commercial, ...) et par niveau d'accessibilité.

Puis avec chaque manager des fonctions concernées, nous enrichissons cette liste d'actions à partir de l'outil de gestion de la résilience mis au point par KPMG.



Nous mettons ensuite à disposition des managers de site cette liste dans laquelle ils peuvent puiser pour établir une feuille de route adaptée à la situation rencontrée et nous l'accompagnons, si besoin, dans la mise en place des actions retenues.

Conclusion

Les récentes mises en place ont montré qu'en 5 à 8 semaines nous étions en capacité de déployer cette solution, pour une grande fiabilité des prévisions, rendant solides les conclusions que les équipes managériales peuvent en tirer pour des prises de décision pertinentes.

Elles ont également mis en évidence la volonté des entreprises de poursuivre l'utilisation de cette solution au-delà de la période de crise pour mieux anticiper en permanence l'évolution de leur business et l'emploi de leurs ressources

Contacts



Didier Krick

Partner, Customer & Operations

Mob: + [33] 6 89 99 14 15
dkrick@kpmg.fr



Olivier Loth

Director, Customer & Operations

Mob: + [33] 6 08 92 17 89
oloth@kpmg.fr