



CUSTOMER STORY

# McDonald's Mesoamérica

Une chaîne d'approvisionnement « rapide » pour le géant de la restauration rapide

## Introduction

Depuis 1980, McDonald's Mesoamérica est le distributeur officiel des produits McDonald's en Amérique centrale. L'entreprise est implantée dans quatre pays et compte 4 centres de distribution, 3 usines de production, plus de 130 points de vente et plus de 7 000 fournisseurs et collaborateurs. Même si la société a été l'un des pionniers de la mise en place de bornes automatiques en magasin, son approche de la gestion de la planification ne reflétait pas cet esprit novateur. L'absence d'un processus de planification efficace, ainsi que les changements organisationnels de l'entreprise, son expansion rapide et la concurrence sur le marché ont freiné la productivité des responsables de la planification et réduit les niveaux de service.

## Industrie

- Produits alimentaires et boissons

## Solutions

- Planification de la demande
- Optimisation des stocks
- Réapprovisionnement

## Résultats

- Réduction de stock de 7%
- Niveaux de service supérieurs à 90%
- Réduction de 83 % du nombre de livraisons expédiées entre restaurants
- Amélioration significative de la productivité des responsables de la planification et de la gestion du temps

## Défis

McDonald's Mesoamérica était confronté à quatre défis de taille en matière de planification de sa chaîne d'approvisionnement. Elle a tout d'abord dû faire face à la complexité de satisfaire des niveaux de service exceptionnellement élevés tout en gérant des

produits périssables et des promotions complexes. Ensuite, la période de forte croissance qu'a récemment connue l'entreprise a généré des chiffres d'affaires exceptionnels, ce qui a poussé l'entreprise à adapter sa chaîne d'approvisionnement en passant d'un système « push » à un système « pull ». Il lui fallait un moyen d'utiliser les données relatives à la demande des différents canaux (ses restaurants, McCafé et les livraisons à domicile) pour mieux planifier la gestion de ses matières premières.

L'entreprise avait également un besoin urgent d'un processus de planification rationalisé et organisé. Avant que le groupe ToolsGroup ne soit introduit, les responsables de la planification de McDonald's utilisaient le module SAP MRP ainsi que des fichiers Excel personnalisés pour chaque responsable de la planification ! Cette situation a limité la visibilité et la communication entre les planificateurs et les équipes et a entravé la fiabilité des calculs de prévision.

Enfin, l'entreprise était en cours de restructuration. « Nous étions confrontés à l'énorme défi du changement organisationnel, qui comprenait la recherche d'un outil technologique, mais aussi des changements dans la structure organisationnelle, les processus et les systèmes », a déclaré Luis Abadía, responsable de la chaîne d'approvisionnement chez McDonald's.

---

## Solution

L'expansion et la restructuration rapides de McDonald's Mesoamérica ont mis en lumière les difficultés de planification de sa chaîne d'approvisionnement et ont conduit l'entreprise à rechercher un système centralisé susceptible de :

- Synchroniser les opérations logistiques et normaliser le processus d'achat pour tous les points de vente, les centres de distribution et les usines de production
- Visualiser en temps réel la demande, la consommation, les stocks, les ordres de passage et les prévisions.
- Calculer des prévisions plus fiables
- Améliorer les niveaux de service et la performance des stocks
- Faire passer l'entreprise d'un système « push » (basé sur les données du sell-in) à un système « pull » (basé sur les données du sell-out)

« Le projet a été mené par notre président et nos directeurs », a déclaré Luis Abadía, « cela nous a permis d'avancer avec une commission interne où chaque secteur de l'organisation impliqué pouvait apporter son expérience et ses connaissances ». Après une période de délibération de six mois au cours de laquelle ce comité de cadres et d'experts a évalué sept solutions de chaîne d'approvisionnement, le Service Optimizer 99+ (SO99+) de ToolsGroup est apparu comme la parfaite pour faire face aux difficultés de McDonald's. « La caractéristique la plus précieuse était la simplicité avec laquelle SO99+ aborde la complexité », a déclaré M. Abadía, ajoutant que « d'autres aspects tels que sa qualification dans les quadrants Nucleus et Gartner, ses interfaces technologiques, le professionnalisme et l'expertise de ses cadres et, bien sûr, le retour sur investissement du projet étaient également des variables décisives ».

SO99+ est désormais présent dans plus de 85 % des centres logistiques de McDonald's et sera mis en service sur l'ensemble du réseau dans les mois à venir. L'entreprise a étendu l'accès au module de reporting de SO99 à d'autres départements de l'organisation, comme les ventes, le marketing et la production, facilitant ainsi la communication inter-départementale tout au long de la chaîne. McDonald's utilise également le SO99+ pour créer des propositions de fourniture de matières premières à ses usines de production et utilise les informations promotionnelles du SO99 pour gérer son processus S&OP et améliorer ses accords de service avec les fournisseurs.

---

## Résultats

L'intégration de SO99+ a apporté des changements positifs qui ont rapidement permis à McDonald's Mesoamérica d'atteindre ses objectifs. L'expérience de la société :

- Amélioration de la productivité des responsables de la planification : Les restaurateurs n'ont plus besoin que de 30 à 60 minutes par commande, au lieu de trois à quatre heures. Cette amélioration représente une réduction de 17 500 heures au niveau du réseau dans son ensemble. Le temps consacré à la gestion des alertes et au calcul des prévisions a également été réduit, tant dans les centres de distribution que dans les usines de production.
- Amélioration des taux de niveau de service : Le taux de service a atteint plus de 90 % grâce à la classification quotidienne de l'inventaire pour chaque SKU-L. Grâce à l'affichage de SO99+, qui indique les produits spécifiques qui doivent être commandés pour chaque point de vente, McDonald's Mesoamérica est mieux à même de mesurer ses besoins en matière de satisfaction au niveau du restaurant/point de vente.
- Réduction des stocks de 550 000 \$ : L'inventaire au niveau des DC a été réduit de 7%. Bien que les stocks aient augmenté pour certaines unités de gestion des stocks critiques, les stocks des restaurants ont été réduits de 3 % dans l'ensemble.
- Réduction de 83 % du nombre de livraisons expédiées entre restaurants : En raison de l'amélioration de la disponibilité des produits dans les points de vente, les expéditions en urgence ont été réduites de 78 à 13 par mois. Cela représente une réduction de plus de 18 000 heures par employé et par an.

Dans un second temps, McDonald's Mesoamérica entend automatiser le processus de livraison des commandes aux restaurants, réduisant ainsi de 85 % l'intervention des planificateurs.