



Les bons mécanismes pour piloter par tous les temps

Si les entreprises ont progressé grâce à la mise en place de Supply Chains bien huilées, elles n'ont souvent réussi qu'à maintenir leur niveau de qualité face à une complexité croissante. Et augmenter la quantité d'informations échangées ne suffit pas à gagner en performance. Il faut plutôt se mettre d'accord sur des règles de gestion entre acteurs de la chaîne globale. Une fois mis en place les mécanismes adéquats, le rôle du Supply Chain Manager sera de piloter finement les flux pour prendre les bonnes décisions compte tenu des aléas incontournables.

Livrer sereinement le produit à l'utilisateur dans les conditions optimales fixées par le Commerce, le Marketing et la Finance reste un challenge pour beaucoup d'entreprises. Elles ont pris conscience du potentiel d'une Supply Chain bien huilée mais malheureusement, les performances n'ont pas suivi. Un grand magasin s'étonnait récemment d'être obligé de recourir à des promotions pour écouler ses stocks, alors qu'un quart de ses clients quittaient le magasin les mains vides en disant ne pas avoir trouvé l'article qu'ils étaient venus acheter.

Rien de bien nouveau : manque de coordination entre la demande et l'offre, inefficacité dans la satisfaction de la demande. C'est le sujet auquel on a voulu s'attaquer en mettant en place dans les entreprises des managers pour la Supply Chain, des pros de l'Approvisionnement. Et les résultats se sont améliorés. Ils se sont améliorés en ce sens que malgré l'augmentation de la complexité de l'offre, l'insatisfaction des clients n'a pas augmenté, la satisfaction non plus. Les rayons sont toujours pleins le samedi matin et pleins de vide le restant de la semaine. L'horizon recule au fur et à mesure que l'on avance. Quel management pour demain ? Comment va progresser la coordination entre l'offre et la demande dans un environnement dont la complexité augmente ? L'opinion la plus communément admise est que « la coordination et la collaboration dans le management de la Supply Chain vont bénéficier d'une palette de techniques alliant les concepts de base de la communication jusqu'aux technologies les plus sophistiquées d'échange de

données informatisées pour gérer et suivre tout, des bons de commande jusqu'aux mouvements des articles individuels et des flux financiers tout le long de la chaîne » (Wharton Business School, septembre 2006).

Avoir plus d'information ne suffit pas

Certes ! Mais le problème essentiel de la Supply Chain réside-t-il dans le manque de communication et d'information ? On peut en douter. Prenons l'exemple du jeu « Cascade » aussi connu dans sa version jeu de société sous le nom de jeu de la bière. Dans ce jeu, chaque joueur prend la place d'un acteur de la chaîne qui va de l'usine au point de vente (planificateur usine, entrepôt régional, grossiste, point de vente, consommateur). Chaque acteur de la chaîne gère son stock pour faire face aux besoins aléatoires de son client direct tout en étant soumis aux délais et aux aléas de la gestion de son fournisseur. Chez Diagma, nous avons joué des centaines de fois à ce jeu avec des acteurs novices et des Managers aguerris. Le consommateur en bout de chaîne doit toujours se serrer la ceinture plusieurs fois pendant la partie. Et en général, alors que la demande du consommateur est relativement stable, l'usine se retrouve alternativement en chômage technique ou en période de surchauffe. Quand on demande aux participants à la fin du jeu, si on les faisait jouer à nouveau, comment ils pourraient améliorer la situation, la réponse est unanime : « il nous faut plus d'information ». On recommence donc, chacun annonçant son niveau de stock, la demande de son client, sa com-

mande à son fournisseur... mais les résultats sont tout aussi désastreux. Le profil en accordéon de la demande qui parvient à l'usine n'a rien à voir avec le profil de la demande du consommateur final. Plus d'information ne suffit pas pour améliorer la gestion.

S'accorder sur des règles de gestion

Par contre ce que l'on observe dans ce jeu c'est que si avec ou sans information, on se met d'accord entre partenaires sur des règles de gestion même un peu simplistes de répercussion de la demande de son client à son fournisseur, on évite l'effet « accordéon » sur la demande. On n'évite pas les ruptures pour lesquelles il faut gérer de façon un peu plus sophistiquée les incertitudes de l'amont et de l'aval, mais on évite les à coups.

Cette phase de travail sur les règles de gestion des partenaires et leur évolution est sans doute la plus difficile. Car ne faisons pas d'angélisme, les partenaires « au sens large » ont certes les mêmes objectifs « in fine », c'est-à-dire satisfaire le consommateur final, mais individuellement, les acteurs extérieurs et intérieurs à l'entreprise ont un objectif court terme qui n'a rien à voir avec cette satisfaction du consommateur. Par exemple, le responsable de l'unité de production voudra faire progresser sa productivité au détriment du niveau de stock (et il aura bien raison si il est jugé d'abord sur la productivité). Les commerciaux voudront faire progresser le chiffre d'affaires (à coup de remises, d'incitations de fin d'année...), ce qui aura pour effet de perturber considérablement le



flux et de le rendre imprévisible. Les acheteurs voudront acheter par camion complet, voire même bateau complet en Extrême Orient. Les informaticiens voudront se rassurer en s'équipant du système d'information « intégré » le plus vendu sur le marché même si les modules de pilotage des flux sont inadéquats. Les comptables valoriseront les stocks en coût complet pour être dans les dernières normes IFRS, etc.

Un pilotage robuste

Aujourd'hui, le premier défi pour le Supply Chain Manager c'est de mettre en place un pilotage robuste qui fonctionne quel que soit le tohu bohu dans l'environnement industriel, commercial et marketing, ce qui veut dire quantifier en permanence les incertitudes inévitables et en tenir compte dans le pilotage dynamique des flux. Ce n'est pas facile. Il faut apprendre à piloter par tous types de temps. Les prévisions sont toujours fausses, les usines ne

produisent pas ce que l'on demande, les fournisseurs ont des aléas... Si l'on n'intègre pas correctement ces incertitudes, on aura des ruptures d'un côté, trop de stock de l'autre. On possède aujourd'hui les connaissances et les logiciels pour répondre à ce défi. Il reste à les utiliser au mieux dans la Supply Chain.

Mettre en place des mécanismes incitatifs

Demain, une fois le service client sécurisé, le Supply Chain Manager va chercher à mettre en place des mécanismes incitatifs d'optimisation avec ses interfaces directes en interne (l'usine, le commercial, le marketing, la R&D), en amont (ses fournisseurs), en aval (ses clients) et latéralement (les autres fournisseurs de ses clients). En interne, en mettant en place avec ses collègues des indicateurs de performance (Key Performance Indicators) cohérents pour tous les acteurs et qui les poussent à s'orienter dans le sens de la Supply Chain comme des aimants dans le champ magnétique. Ensuite avec les fournisseurs et les clients, en mettant en place des incitatifs économiques pour que la Supply Chain

Globale s'optimise d'elle-même : un barème de remises avec les clients qui reflète les économies que le client peut générer à travers sa commande, un barème de bonus avec les fournisseurs dont le comportement provoque des économies, un système de partage de coûts avec des entreprises de même niveau dans la Supply Chain.

Le message est le suivant. L'avenir du management de la Supply Chain c'est de mettre en place des mécanismes qui vont permettre de gérer toute la chaîne logistique, pour le plus grand bien de l'humanité évidemment... ♦



Jean-Patrice Netter,
Président de Diagma Supply Chain Services
jp.netter@diagma.com