



Les Clés de la performance

Courrier N° 2 – Février 2008

La Supply Chain Management dans les IAA.

Guy BONNEPART, Bernard TANOUS

Nous vous souhaitons une très bonne année professionnelle, mais votre logistique s'est-elle dotée des moyens pour relever les défis de 2008, tels :

- l'augmentation des coûts de l'énergie qui pèsent fortement sur l'offre des transports routiers,
- la réglementation 178/2002, qui impose un suivi et une identification des produits tout au long de la chaîne logistique,
- des clients qui commandent toujours le plus tard possible,
- la pression des distributeurs, dopés par les bons arguments de « la défense du pouvoir d'achat ».

Face à ces enjeux, quelle organisation logistique devez-vous mettre en œuvre dans votre IAA ?

Pour répondre à ce contexte, le Cabinet TANOUS vous propose d'agir sur cinq leviers de performance d'une Supply Chain :

- Mettre en place une stratégie performante
- Développer des processus Transversaux de fonctionnement.
- Définir une organisation efficace capable de réaliser le changement.
- Choisir le bon modèle de collaboration.
- Mesurer la performance de votre Supply Chain



1^{er} levier : mettez en place une stratégie de service performante

C'est en mettant le plus vite possible, une large palette de produits à la disposition de vos clients, que votre Supply Chain apporte de la valeur ajoutée à votre entreprise.

Cette efficacité de la Supply Chain, dépend de la maîtrise de quatre éléments :

- La rapidité de vos approvisionnements,
- La souplesse de votre production,
- Le travail collaboratif avec vos clients et vos fournisseurs,
- La réactivité de votre distribution.

L'ensemble de ces éléments est très étroitement lié à votre stratégie clients.

Quelle est votre stratégie de service client ?

Toute votre clientèle doit-elle bénéficier d'une livraison le jour même ou devez –vous moduler les niveaux de service en fonction des besoins spécifiques de chacun des segments de marché qui vous intéressent ?

Ne devez-vous pas descendre au niveau de la gamme de produits pour évaluer quel est le service attendu ?

- et en déduire les niveaux de stock nécessaires,
- et organiser efficacement, par le contrôle du coût des services, vos ressources de production et votre réseau logistique de distribution.

2^o levier : développez des processus transversaux de fonctionnement.

Une cartographie des flux précisant le périmètre précis de votre Supply Chain, va vous permettre de visualiser et de comprendre les interactions qui relient les maillons de votre chaîne de fournitures.

Ce sont des flux physiques et informationnels qui circulent depuis les usines de vos fournisseurs... jusque dans les magasins de vos clients en passant par vos sites de production et en intégrant vos achats, vos approvisionnements, l'entreposage et le transport de vos produits.

N'oubliez pas qu'une architecture Supply Chain bien structurée est plus facile à mettre en œuvre et par conséquent, son exploitation plus efficace et plus économique.



Cette architecture doit rester simple et très lisible pour être bien comprise et facilement appliquée par vos équipes et vos partenaires.

Elle doit intégrer :

1. Un descriptif des processus : Planifier, approvisionner, fabriquer, livrer et gérer les retours, avec leurs interactions
2. Un descriptif des applications et des indicateurs de performances nécessaires pour gérer et contrôler ces processus
3. Un descriptif du mode d'intégration des applications et des flux de données et la fréquence des échanges.

3° levier : Définissez une organisation efficace, capable de réaliser le changement.

La dynamique de l'ensemble des processus opérationnels doit être confiée à la responsabilité d'une seule personne, un superviseur qui a pour mission de déployer une dynamique opérationnelle à travers toute l'entreprise.

La mise en place de cette organisation transversale obéit à quelques règles précises :

- L'organisation doit être en phase avec vos processus.

- Il n'est pas envisageable d'améliorer la performance d'une Supply Chain en voulant protéger une organisation structurée par îlot ou fonction. Le superviseur va fédérer tous les responsables de processus autour d'une démarche commune et structurante, jalonnée d'indicateurs de suivi des actions qui influencent fortement le résultat final de la chaîne.

- Ce coordinateur, souple mais déterminé, est membre de l'équipe de Direction générale. Il a pour mission de catalyser les énergies autour d'un plan d'actions qui mènent vers un objectif global. Il doit maintenir le bon cap en se défiant des contraintes et en aidant à les surmonter.

4° levier : choisissez le bon modèle de collaboration.

La collaboration est à la base d'une gestion efficace de la Supply Chain. Mais quels sont les avantages de cette collaboration ?



Les avantages les plus souvent cités sont :

Clients	Fournisseurs de matières	Prestataires de services
<ul style="list-style-type: none">▪ Réduction du niveau de stock▪ Baisse du coût de gestion des commandes▪ Augmentation de la marge brute▪ Prévisions plus réalistes	<ul style="list-style-type: none">▪ Réduction des stocks▪ Baisse des coûts d'entreposage▪ Baisse des coûts d'acquisition des matières▪ Baisse du nombre de ruptures de stock	<ul style="list-style-type: none">▪ Baisse des coûts de transport▪ Livraisons plus fiables et plus rapides▪ Dépréciations réduites▪ Baisse des coûts fixes
<ul style="list-style-type: none">▪ Meilleur service client▪ Meilleure utilisation des ressources humaines		

Les différents types de collaboration.

Avant de partir en chasse de partenaires Supply Chain, prenez le temps d'étudier les différents types de collaborations et les besoins spécifiques de votre entreprise. Il vaut mieux aussi cibler un petit nombre de partenaires qui seront déterminants pour atteindre efficacement les résultats que vous recherchez.

Ces relations sont soit :

- Des collaborations transactionnelles dans le but de garantir l'exécution efficace des transactions entre partenaires.
- La collaboration coopérative dans laquelle on échange des informations (sur les prévisions,

le stock disponible, les commandes ou encore l'état des livraisons). En règle générale le type et le format des données fournies sont standardisés, EDI (Echange de données informatisées).

- La collaboration coordonnée

Dans une relation coordonnée, les partenaires travaillent plus étroitement ensemble et chacun s'appuie sur les capacités de l'autre.

Cette relation nécessite un flux d'information dans les deux sens, ainsi que des processus d'exécution et de planification étroitement synchronisés.



- Les alliances stratégiques

Elle correspond au plus haut degré de collaboration.

Ces alliances dépassent le simple cadre des activités de Supply Chain pour recouvrir d'autres processus de l'entreprise : projet de recherche et de développement communs, développement de fournisseurs,...

Quelques conseils pour mettre en place une collaboration.

- Vous avez peu de chances de réussir si vous essayez de mettre en place une « collaboration idéale » dès le départ. Commencez plutôt par des améliorations tactiques.
- Identifiez clairement les compétences-clés que souhaite votre entreprise et assurez-vous que la stratégie de collaboration est totalement cohérente avec la cible.
- Commencez doucement, en vous concentrant sur un petit nombre d'activités, sur quelques partenaires et sur des tâches soigneusement sélectionnées.
- Les premiers travaux peuvent être réalisés « manuellement » à l'aide d'un téléphone/télécopieur/courrier électronique.
- Faites évoluer vos capacités technologiques jusqu'au niveau où vos partenaires seront capables de vous suivre mais pas au-delà.
- Dès le départ, évaluez les changements d'organisation qui seront nécessaires pour supporter une collaboration de plus grande envergure.
- Gérer vos partenaires en mettant en place un programme d'indicateurs qui permettra de surveiller régulièrement leur performance (et la vôtre).
- N'excluez jamais le facteur humain. Au fur et à mesure de l'avancement du projet, veillez à vous entourer de professionnels compétents, capables de surveiller les progrès et de procéder aux corrections nécessaires.



5° levier : mesurez la performance de votre Supply Chain

Les indicateurs sont le seul moyen de savoir si la performance d'un processus Supply Chain s'améliore ou se dégrade.

Il est vivement conseillé de sélectionner une série limitée d'indicateurs en rapport avec vos objectifs et stratégie. Ces indicateurs permettront de connaître l'efficacité de chaque

processus à servir ses « clients » internes ou externes (Planification, approvisionnement, fabrication, livraison et gestion des retours).

Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference model) propose des mesures de performances associées à des attributs de performances clés :

Ex. : Attribut de performance et indicateurs de niveau 1 associés. (Modèle SCOR)

Attribut de performance	Définition de l'attribut de performance	Indicateur de niveau 1 du modèle SCOR®
<i>Fiabilité des livraisons</i>	Performance de la Supply Chain pour livrer : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le bon produit ▪ Au bon endroit et au bon client ▪ Au bon moment ▪ En parfait état ▪ Dans les bonnes quantités ▪ Avec la documentation adaptée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Performance de la livraison ▪ Taux de satisfaction des commandes ▪ Exécution parfaite des commandes
<i>Réactivité</i>	La vitesse à laquelle la Supply Chain livre les produits et/ou services aux clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Délais de livraison
<i>Flexibilité</i>	La vitesse à laquelle la Supply Chain réagit aux évolutions du marché ; l'agilité avec laquelle elle arrive à générer et à maintenir un avantage concurrentiel.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réactivité de la Supply Chain ▪ Flexibilité de production
<i>Coûts</i>	Coûts associés au fonctionnement de la Supply Chain	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût des produits vendus ▪ Coût total de gestion de Supply Chain ▪ Productivité des activités à valeur ajoutée ▪ Coût de traitement de la garantie /retours



Conclusion

Si vous êtes déterminés à donner un deuxième souffle à votre entreprise et la rendre plus réactive, plus efficace et plus flexible, il vous faut d'abord répondre à deux préalables :

- vous appuyez sur un encadrement et des compétences en cohérence avec une stratégie Supply Chain clairement définie et bien adaptée à la stratégie de développement de l'entreprise.
- formalisez une démarche collaborative avec des partenaires capables de vous apporter des solutions plus originales, avec des solutions plus réactives et plus économiques, sachant que votre enjeu majeur consiste d'abord à bien répondre aux attentes de vos clients.

Le Cabinet TANOUS, spécialiste de la gestion des flux, apporte son expertise aux IAA qui veulent se donner les moyens de piloter plus efficacement la performance globale de leur entreprise par une démarche transversale.

Le thème du prochain courrier « Les Clés de la performance » :

***Méthode et outils pour analyser les flux physiques.
Questions-Réponses à l'article n1 : « La Planification dans les IAA. »***

*Le courrier **Les Clés de la performance** est une publication du **Cabinet TANOUS**.*

*Les courriers publiés dans **Les Clés de la performance** peuvent être reproduits après autorisation de l'auteur et indication de la source.*