

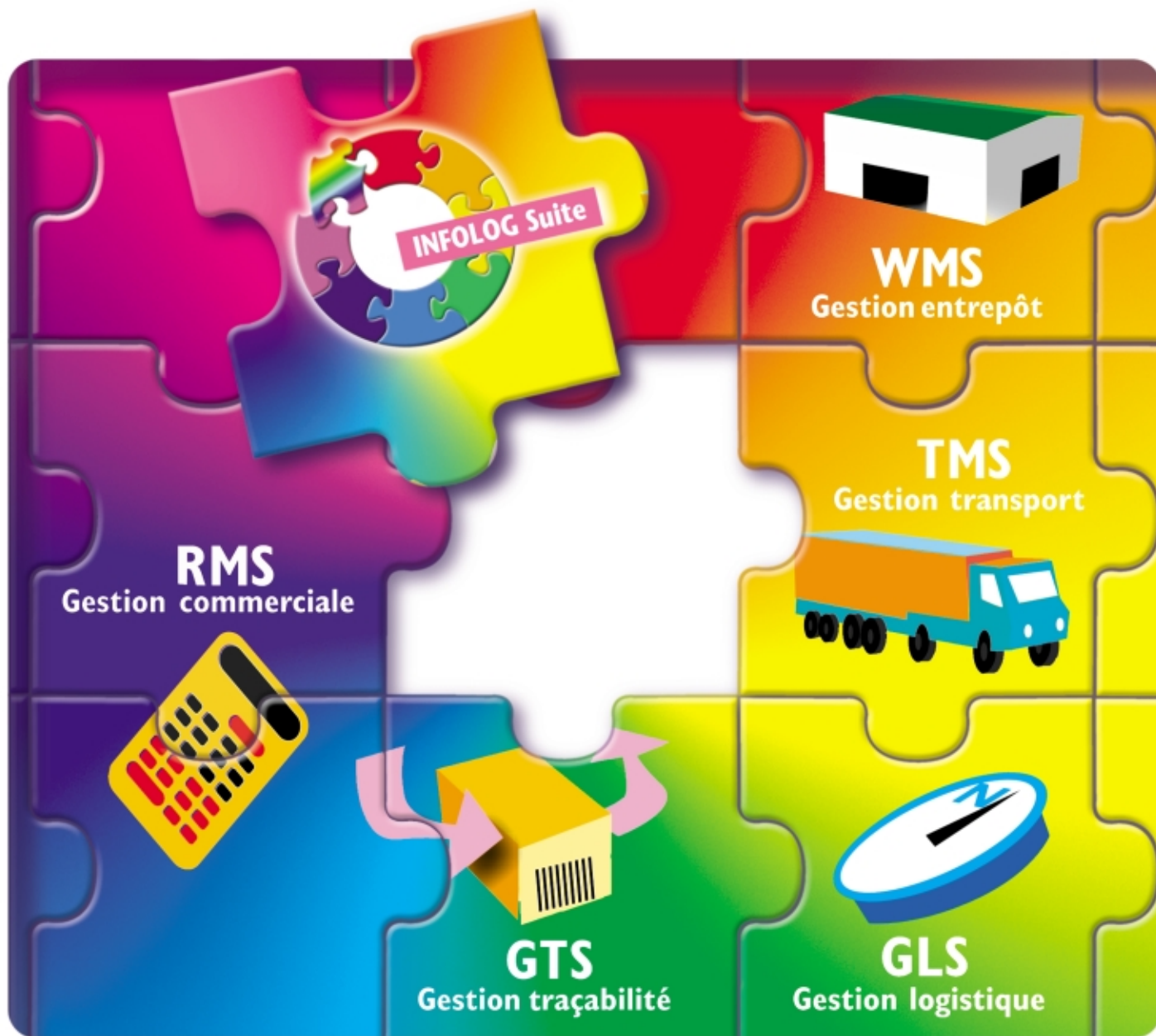


Tableau  
de bord

28

# Un logisticien averti en vaut 2

# Pour construire une supply chain performante, tout est là



**Ensemble, construisons votre environnement logistique sur mesure.**

De l'approvisionnement à la distribution, INFOLOG Solutions vous propose les outils logistiques indispensables à la construction de votre **Supply Chain**. A vos cotés, une équipe de spécialistes vous conseille et vous accompagne pour adapter spécifiquement chaque solution à votre métier afin de vous aider à optimiser vos flux tout en réduisant vos coûts.

Accessibles via Internet adaptées à la RFID et intégrant les dernières technologies, les solutions INFOLOG Suite sont évolutives et disponibles sous différents environnements informatiques. Et vous profitez régulièrement de leurs mises à jour pour rester compétitifs demain comme aujourd'hui.

**Présent au S.I.T.L. (stand M78)**



La performance logistique à votre mesure

**Le bon pilotage  
de la Supply Chain  
passe par la mise  
en place  
de bons indicateurs.  
Mais la pertinence  
des données varie  
en fonction  
des objectifs  
fondamentaux  
des entreprises.  
D'où la nécessité  
de mettre en place  
un tableau de bord  
en phase avec  
ces objectifs  
et susceptible  
d'évoluer  
dans le temps  
avec la stratégie.**

**L**e tableau de bord constitue l'un des outils essentiels du Supply Chain Manager confronté en permanence à des arbitrages drastiques. Car la difficulté réside précisément dans les choix qui doivent s'opérer, non pas en fonction de principes établis, mais au contraire en ligne étroite avec la stratégie de l'entreprise. Une stratégie qui, comme on le sait, peut varier selon le contexte économique et concurrentiel, mais aussi en fonction de paramètres propres à l'entreprise, comme le lancement de nouveaux produits, l'organisation de campagnes de marketing ou d'actions promotionnelles... sans parler de tous les aléas prévisibles ou non. Bref, si le rôle du Supply Chain Manager ne consistait qu'à surveiller des cadrans pour s'assurer que tout va bien, cela se saurait : « *L'important, déclare Pierre Montaulieu, président de l'Agora du Supply Chain Management, c'est de relier les évolutions de la Supply Chain aux indicateurs vitaux de l'entreprises. Par exemple, si l'entreprise traverse une phase de conquête de marché, il faudra sans doute sortir d'une pure logique de réduction de coûts pour mettre en place une organisation logistique adaptée.* » Cela signifie qu'un tableau de bord n'est pas fait pour durer.

« *Il doit même changer tous les deux ans* », préconise Jacques Fougerousse du cabinet Ernst & Young. Dominique Thisse, directeur Supply Chain de Wyeth, va encore plus loin dans la démarche : « *Dans mon équipe, j'ai nommé quelqu'un dont le rôle est de « casser » le tableau de bord tous les*

*ans. C'est le meilleur moyen de se remettre en cause et de confronter la logistique aux nouvelles données de l'entreprise* ».

**Distinguer tableau de bord  
et suivi d'activité**

« *Lorsque l'on met en place des indicateurs, certains pièges sont à éviter, prévient Jacques Fougerousse. Le premier est de confondre tableau de bord et suivi d'activité. Ce sont deux choses bien distinctes. Dans le premier cas, il s'agit de capter les éléments qui vont permettre la mise en œuvre d'actions correctives. Lorsque vous êtes en voiture et que l'aiguille de votre compte-tours approche la zone rouge, vous savez qu'il faut ralentir ou changer de vitesse. C'est le propre d'un tableau de bord. Le suivi d'activités par contre n'est qu'un résultat. Vous savez, a posteriori, si les résultats sont en ligne avec les objectifs. Pour reprendre l'exemple de la voiture, si le moteur explose, grâce au suivi d'activités... vous savez pourquoi. Mais c'est tout de même mieux d'agir avant !* »

Le rôle du logisticien est alors de placer le curseur en fonction d'objectifs à atteindre. Mais on peut déplorer certains effets pervers. « *Il n'est pas rare de constater, poursuit Jacques Fougerousse, que l'amélioration de certains paramètres peut en dégrader d'autres. A titre d'exemple, si l'on réduit trop violemment le niveau de stocks, on peut s'attendre à des incidences sur le taux de service ou le chiffre d'affaires. De la même manière, la réduction de certains coûts (transport, entreposage...) peut interagir sur la qualité des prestations, le respect des délais, etc.* » Aussi, pour agir dans l'intérêt



global de l'entreprise, le Supply Chain Manager doit avoir une vision systémique incluant l'intégralité des paramètres du processus, c'est-à-dire depuis le sourcing jusqu'à la livraison du produit fini. « *Sans cette approche globalisante, conclut Jacques Fougerousse, l'optimisation d'un seul maillon peut avoir des conséquences désastreuses sur l'ensemble de la chaîne. Or, pour avoir cette vision globale, il faut nécessairement des indicateurs globaux.* »

Mais attention au lien entre indicateurs et systèmes d'information : « *L'erreur consisterait à croire qu'un tableau de bord se construit par l'informatique, prévient Pierre Montaulieu. L'informatique n'est qu'un outil, et c'est le Supply Chain Manager qui définit les indicateurs en fonction de ses besoins propres. Des ratios types, il n'y en a pas !* » Et pourtant, les grands ERP du marché disposent tous d'indicateurs. SAP va même jusqu'à proposer les 250 indicateurs du modèle SCOR. « *Mais qui les utilise vraiment ?* », objecte le Directeur logistique d'une grande société de biens de consommations.

### Trop d'indicateurs tue les indicateurs

Dans tous les cas, il est préférable de privilégier la pertinence à l'abondance d'information, partant du principe que « *trop d'indicateurs tue les indicateurs* ». « *L'importance, n'est pas de crouler sous les chiffres, souligne Jacques Fougerousse, mais plutôt d'avoir les bons et de remonter des éléments aussi factuels que possible : connaître au jour le jour le taux de déchets ou de non qualité, mesurer l'impact sur le service, quel niveau de stock pour atteindre les 98 % de disponibilité fixé par le service client, etc. Ces indications vont favoriser une intervention rapide en cas de dérive et permettre à l'entreprise de garder le cap qu'elle s'est*



**[ L'informatique n'est qu'un outil, et c'est le Supply Chain Manager qui définit les indicateurs en fonction de ses besoins propres.**

*fixé.* » Souvent citée par les managers, la relation avec les sous-traitants (transporteurs, 3PL) doit être objectivée par des données précises. Les indicateurs constituent à cet égard un moyen de s'engager dans une démarche constructive, voire de progrès continu. Ils permettent de réduire les litiges et représentent une base de négociation.

### Un outil de communication interne

Outil de contrôle et de pilotage, le tableau de bord peut également être utilisé comme outil de communication interne : « *On aurait tort de négliger l'importance des indicateurs dans les relations entre les différents services d'une même société, affirme Pierre Montaulieu. Ils constituent également un bon moyen de transmettre des messages clairs et argumentés en direction du Board.* » Un autre Supply Chain Manager estime qu'il est parfois intéressant de conserver pour soi (au cas où...) 5 ou 6 indicateurs clés, pour sortir des limites imposées par les DAF : « *Si l'on veut exister, il faut modifier le terrain de jeu !* »

« *Au final, reprend Pierre Montaulieu, un tableau de bord doit être « C.F.M. » :*

1. Créatif, pour s'adapter aux évolutions,
2. Fidèle au métier de base
3. Motivant, pour créer une dynamique et pouvoir servir d'outil de management. »

Mais si les indicateurs sont indispensables, la vision du terrain ne l'est pas moins, souligne pour finir le Supply Chain Manager de Rexel : « *Rappelons-nous que dans les entrepôts, il y a des gars qui poussent des palettes. Ces gens là ont souvent des choses à nous apprendre. Il ne faut pas l'oublier !* ».

Une remarque de simple bon sens, mais qui est peut être le prélude indispensable à une vision lucide du business.

**Jean-Philippe Guillaume**