

Quelle Supply Chain pour demain ?



Pour fêter le premier anniversaire de Supply Chain Magazine, et en cette veille de nouvelle année 2007 pleine de promesses, nous avons demandé à plusieurs consultants de nous donner leur vision prospective de la Supply Chain. Comment va-t-elle évoluer ? Qu'est-ce qui va la caractériser ? A quoi ressemblera-t-elle ?

Six cabinets de conseils ont pris la plume :

- ◆ Emeric Levy de Citwell plante le décor en dressant un tableau général des évolutions de la Supply Chain
- ◆ Rodolphe Bocquet, Manager d'Adelante, se préoccupe des outils informatiques qu'il faudra utiliser pour gérer des réglementations de commerce international de plus en plus complexes.

- ◆ De son côté, Jean-Patrice Netter de Diagma estime que les Supply Chain Managers vont devoir mettre en place des mécanismes incitant les acteurs de la chaîne à mieux collaborer pour piloter plus efficacement des flux perturbés

- ◆ Pour Frédéric Noël et Mathieu de Nodrest d'Argon Consulting, les entreprises vont devoir gagner en performance par une approche plus Lean de leur Supply Chain

- ◆ Thierry Brutman d'Hostorg pense lui aussi que les entreprises vont devoir davantage faire face aux aléas, le pilotage des stocks en valeur étant un des moyens de financer leur croissance

- ◆ Selon Philippe-Pierre Dornier et

Michel Fender de Newton.Vauréal Consulting, un challenge majeur pour la Supply Chain de demain sera d'intégrer les contraintes de développement durable, ce qui suppose de concilier les intérêts contradictoires du public (ex : les villes) et du privé (les entreprises)...

Et vous, comment voyez-vous la Supply Chain de demain ?

Partagez-vous ces points de vue ? Vous pouvez écrire à la rédaction (cathy.polge@scmag.fr) pour nous faire part de votre point de vue ou directement à chacun des consultants, dont les mails figurent en fin d'article. Bonne lecture ! **Cathy Polge**

Supply Chain MAGAZINE

remettra le 24 janvier 2007
les trophées des

Rois de la Supply Chain

aux entreprises les plus innovantes

en partenariat avec



et avec le soutien de



Partenaire
d'honneur



Création
des trophées



Organisation



Animation



Renseignements

www.SupplyChainMagazine.fr

jph.guillaume@scmag.fr

fabien.esnault@scmag.fr

Une montée en puissance du SCM

Le Supply Chain Management va voir son rôle se renforcer d'ici 2010. Il aidera les entreprises à faire face à leurs principaux challenges. A l'interface entre de multiples cultures, il va devoir faire croître ses équipes et les monter en compétences.

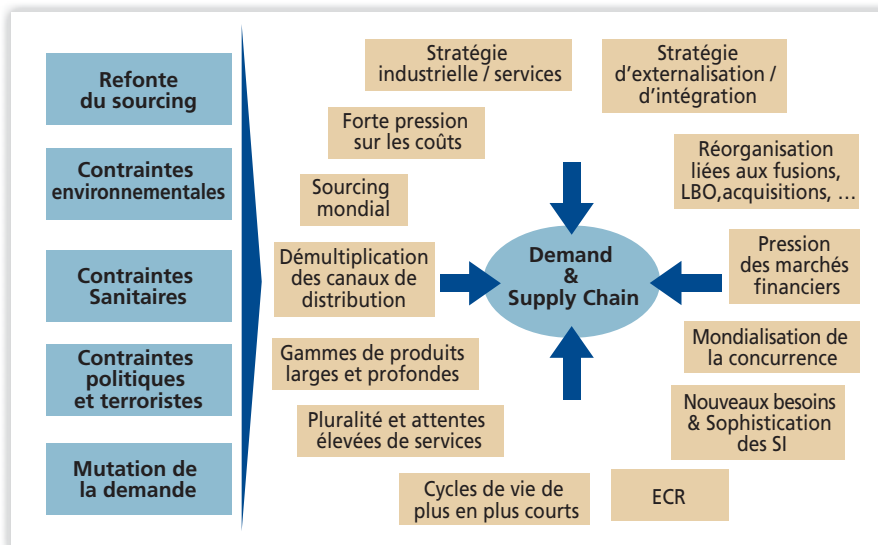
Il n'est pas incongru d'avancer que d'ici à 2010, la « Demand & Supply Chain » connaîtra une triple croissance :

- ◆ une croissance des effectifs tout d'abord,
- ◆ un élargissement de son périmètre de compétences réelles qui s'ouvrira à de nouvelles frontières,
- ◆ et enfin une augmentation du nombre d'entreprises qui auront mis en place une véritable stratégie « Demand & Supply Chain ».

Cinq défis majeurs à relever

La DSC a pour vocation d'être à la fois le chef d'orchestre et le maillon fort de la production, des achats et du marketing/merchandising capable de répondre aux cinq challenges auxquels l'entreprise sera confrontée :

1. maîtrise des risques sanitaires : chaînes du froid, pandémies, traçabilité totale des composants et produits finis...
2. réponse aux contraintes environnementales : recyclage, respect des normes environnementales...
3. risques politiques et terroristes en Asie, en Extrême et Moyen Orient,
4. adaptation aux mutations de la demande : une personnalisation accrue des produits, un très fort renouvellement des gammes avec des cycle de vie éphémères, une demande aléatoire, des « tribus de consommateurs zappeurs » ayant néanmoins de fortes attentes en terme de service, un consommateur de plus en plus expert et sélectif (pénétration d'Internet), un effet croissant du Buzz Marketing (positif ou négatif)...
5. refonte du sourcing, qui pourrait conduire à un rapatriement des capacités de production du fait de l'explosion des coûts induits par les quatre challenges pré-



cédents et par l'envolée des dépenses énergétiques, l'augmentation des risques d'instabilité sociale des pays producteurs et le besoin de maîtriser la qualité.

Une interface incontournable

Le Supply Chain Manager de demain siègera au comité de direction de son entreprise et y tiendra une place prépondérante. Ses équipes seront polyglottes dans le sens où elles seront l'interface incontournable d'un mode d'organisation projets, intervenant pêle-mêle au niveau de la :

- ◆ conception des produits,
- ◆ construction budgétaire,
- ◆ flexibilisation et accroissement de la réactivité de la production et des flux,
- ◆ planification marketing et merchandising,
- ◆ définition des leviers de ventes et des politiques de services,...

Les équipes DSC devront d'une part s'adapter aux contraintes des cultures et des rapports de pouvoirs intra et inter-entreprises, et d'autre part, accompagner et piloter des systèmes d'information de

plus en plus complets et sophistiqués. Cette montée en puissance va nécessiter également une évolution en terme de profils recrutés, de compétences et naturellement d'offres de formation afin de répondre et d'anticiper au mieux les futurs changements et les attentes croissantes des acteurs du marché. ◆

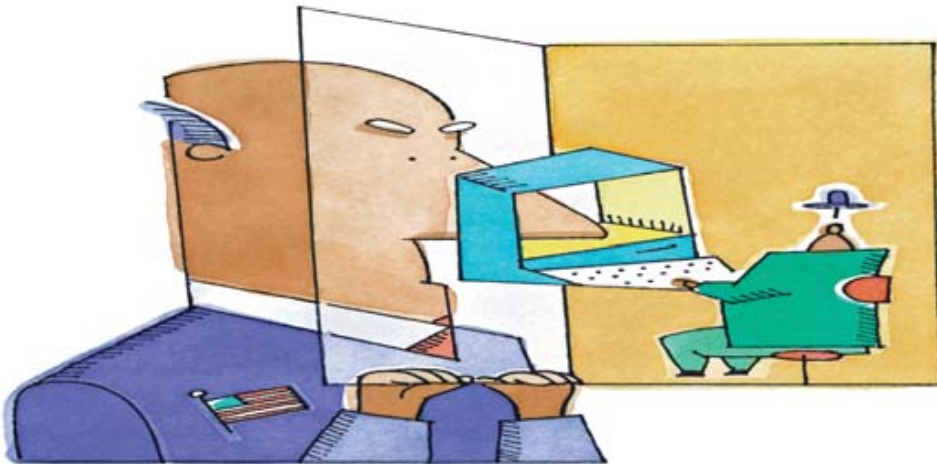


Emeric Levy,
Associé Citwell,
Directeur de Projets Supply Chain
emeric.levy@citwell.com



Quels outils pour les nouveaux enjeux du commerce international ?

La complexité croissante des règles du commerce international va imposer aux entreprises d'utiliser des outils informatiques plus performants pour pouvoir les respecter



40

La mondialisation grandissante de la Supply Chain des entreprises intensifie les échanges internationaux. Ces derniers se heurtent à la complexité, à la diversité et à l'évolution permanente des règles du commerce international par le biais de réglementations nationales et supranationales qui intensifient la responsabilité légale des opérateurs. Il est donc primordial pour les entreprises d'assurer la conformité de leurs transactions avec les lois et les règles de contrôle du commerce extérieur.

Réorganiser les modes de gestion douaniers

Ces évolutions vont imposer de se doter d'outils informatiques performants pour gérer efficacement les formalités douanières sans perturber les délais d'acheminement des marchandises. Ces outils devront gérer aussi bien la criticité des passages aux frontières que la complexité de gestion des droits de douanes, en particulier dans le cadre d'accords préférentiels, de la TVA à l'importation et de l'utilisation

des régimes économiques (entrepôt sous douane, perfectionnement...). Or une grande majorité des entreprises continue de gérer leurs flux de dédouanement par des déclarations au format papier et vont donc être confrontées à un véritable challenge à court terme.

Au niveau européen, la volonté est d'informatiser les échanges entre les sociétés et les administrations des douanes pour les simplifier et garantir le respect des réglementations. Dans l'application de cette directive, les douanes françaises mettent en œuvre le projet Delta D visant à envoyer informatiquement les déclarations en douane à l'importation et à l'exportation, dans le cadre de la procédure de domiciliation unique. Les entreprises vont donc devoir réorganiser leur mode de gestion des opérations douanières afin de répondre aux nouvelles exigences de l'administration.

Une réponse des éditeurs

Des éditeurs de progiciel, comme SAP avec Global Trade Service par exem-

ple, ont anticipé ces évolutions et proposent désormais dans leurs suites logicielles des modules répondant aux principales attentes des entreprises et de l'administration sur les domaines suivants :

Contrôle du commerce extérieur :

- Gestion des licences à l'importation et à l'exportation
- Gestion des embargos
- Contrôle des partenaires

Opérations douanières :

- Gestion des activités transit
- Déclaration en douane en mode EDI
- Gestion de la classification tarifaire
- Gestion des autorisations aux procédures simplifiées et régimes économiques
- Gestion de la garantie
- Gestion du crédit d'enlèvement

Gestion des préférences et restitution

C'est par ces nouvelles fonctionnalités, dans un mode de gestion unique et centralisé des informations, que les entreprises pourront relever ce challenge. Ces solutions devraient connaître un bel essor dans les années à venir.



Rodolphe Bocquet
Manager
Adelante

rodolphe.bocquet@adelante-tm.com

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 recommande 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



Spécial 1^{er} Anniversaire

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

L'exigence d'une performance «Lean»

Pour répondre aux nouvelles exigences de leurs marchés, les entreprises vont devoir être plus performantes. Mener un programme de Lean Supply Chain peut les aider à gagner en agilité ou en efficacité.

La plupart des entreprises sont aujourd'hui confrontées à un environnement de plus en plus contraignant du fait de deux tendances de fond :

- ◆ une volatilité de la demande croissante (attentes clients plus différenciées, accélération du rythme d'innovation, fragmentation/volatilité des marchés)
- ◆ une sensibilité prix exacerbée des marchés / clients (concurrents émergents, clients rationalisant leurs achats, actionnaires en attente de rentabilité court terme)

Dans un tel contexte, chaque entreprise soucieuse de maximiser sa position

concurrentielle doit atteindre de nouveaux niveaux de performance de sa Supply Chain se traduisant par les exigences suivantes :

- ◆ une Supply Chain plus agile : comment satisfaire les changements de plus en plus volatiles de la demande tout en minimisant les risques d'obsolescence ?
- ◆ une Supply Chain plus efficace : comment répondre au besoin des clients au coût le plus bas ?

Mener un programme de Lean Supply Chain, c'est atteindre ces nouveaux niveaux d'exigence par l'extension des principes du « Lean Manufacturing » à l'ensemble de la Supply Chain.

Le « Lean Manufacturing » étendu à l'ensemble de la Supply Chain

Issue du système de production développé par Toyota tout au long du 20^e siècle, la méthodologie de transformation du « Lean Manufacturing » a été formalisée dans les années 1980 par J. Womack & D. Jones, deux chercheurs du MIT. Celle-ci se traduit par un cycle de progrès dont l'objectif est d'obtenir un système de production dont les principaux attributs sont les suivants :

- ◆ focalisé sur la valeur / client : toute activité n'apportant pas de valeur ajoutée pour le client doit être éliminée ou minimisée

◆ mise en flux continu : l'écoulement de la valeur se fait sans interruption tout au long de la chaîne de production (chasse au stock, réduction des tailles de lots)

◆ tiré par la demande : la production est tirée par la demande, et non poussée par les capacités de production

◆ accéléré : les flux sont accélérés par la réduction des temps de cycle et l'augmentation des fréquences d'exécution

La « Success Story » de Toyota a déclenché dans les années 1980 un engouement fort pour le déploiement du « Lean Manufacturing », d'abord dans l'automobile puis dans des secteurs d'activité très variés. De nombreuses mises en œuvre des principes « Lean » ont alors démontré l'applicabilité de cette approche pour des activités de production très différentes, avec une certaine constance des bénéfices observés :

◆ réduction des capitaux engagés : baisse des stocks, rationalisation des équipe-

ments focalisés sur la valeur ajoutée, réduction des surfaces ;

◆ réduction des coûts de transformation : élimination agressive des tâches à non valeur ajoutée, amélioration de la qualité et des rendements ;

◆ augmentation de la flexibilité et de la réactivité du système à la demande client : conséquence de la réduction des stocks, des tailles de lots et des délais ;

◆ accélération de la capacité d'amélioration du système : développement d'une culture de l'amélioration basée sur une discipline systématique d'analyse des dysfonctionnements, de leurs causes et de mise en œuvre d'actions correctives.

Le « Lean » est une approche holistique de transformation qui s'applique à tous les niveaux de l'entreprise. L'extension d'une ligne de production Lean à une Supply Chain Lean requiert une capacité de transformation de l'entreprise simultanément sur l'organisation, les infrastruc-

tures physiques et l'intégration des processus et système de la chaîne. Les principes du Lean se traduisent par plusieurs leviers d'amélioration de la Supply Chain que nous pouvons illustrer par les exemples ci-dessous :

◆ la focalisation de la Supply Chain sur la valeur client sera obtenue adressant chaque segment du marché par une politique de service différenciée en ligne avec les besoins de clients ;

◆ le flux de produits depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux sera mis en continu et accéléré en optimisant les fréquences d'approvisionnement, en réduisant les tailles de lots et les délais à tous les niveaux et en reconfigurant le réseau ;

◆ le flux de produits sera tiré par la demande en remontant le signal de consommation finale le plus loin possible dans la chaîne. Le point de découplage optimal flux poussé/ flux tiré, devra être identifié compte tenu de la volatilité de la



Spécial 1^{er} Anniversaire

demande, et de la différenciation des produits à chaque niveau (une stratégie de différenciation au plus tard permettra par exemple de pousser le flux de produits génériques jusqu'au point de différenciation)

Arbitrer entre agilité et efficacité

Les principes fondamentaux du Lean sont applicables sur des secteurs d'activité très différents et sur l'ensemble des maillons d'une Supply Chain. Ils permettent de mettre en œuvre une transformation de l'entreprise tendant vers un compromis optimum agilité vs efficacité propre à chaque société. Le poids stratégique de ces deux facteurs de performance sera très différent compte tenu de la structure du marché adressé (nature des produits/attente des clients/pratiques des concurrents). Le facteur efficacité sera par exemple prépondérant pour un industriel de produits de grande consom-

mation sur un marché dont la demande est stable et les évolutions de produits lentes. A contrario, dans un secteur high-tech caractérisé par des évolutions produits très fréquentes et une demande imprévisible, l'agilité de la chaîne aura une importance majeure. Par conséquent le modèle de Supply Chain Lean à adopter sera radicalement différent dans ces deux cas.

- Supply Chain efficace : les actions de progrès viseront à maintenir une utilisation élevée des capacités industrielles, à optimiser tailles de lot et délais afin de

minimiser le coût complet, à développer des produits dans un souci de minimisation des prix de revient, à minimiser les stocks tout au long de la chaîne...

- ◆ Supply Chain agile : les actions de progrès viseront à maximiser la réactivité industrielle grâce à des capacités tampon excédentaires, à minimiser les temps de cycle « Order To Delivery », à déployer des stocks tampons pour faire face à la demande, à investir massivement dans des réductions de Lead Time et de tailles de lots... ◆



Frédéric Noël,
Directeur Associé
Argon Consulting

frederic.noel@argon-consult.com



Mathieu de Nodrest,
Manager
Argon Consulting

nodrest@argon-consult.com

Une meilleure réponse aux aléas

Le marché de la Supply Chain entame un virage stratégique et ceci va avoir un impact sur les services demandés par les entreprises. Au lieu de se focaliser sur les Best Practices, ces dernières vont chercher à gagner en performance par une meilleure réponse aux aléas des débouchés et donc par le pilotage des stocks en valeur.

Que voyons-nous actuellement ? En 2006, sur le marché allemand, traditionnellement moins hétérogène qu'en France, mais qui est un bon indicateur de son évolution, on constate une augmentation du nombre de projets, voire de leur taille en SCM. Mais cette croissance est surtout tirée en annexe d'autres projets (RFID, Information Technology & Communication, etc.).

Une baisse des tarifs dans le conseil

Jusqu'à présent, la mise en place des « Best Practices » a été le point central des

actions de conseil en SCM, de même que la mise en place d'ERP. Ces meilleures pratiques commencent à être partagées par de nombreuses entreprises et en ce domaine, les actions des différents cabinets de conseil se différencient peu. Le résultat se fait déjà ressentir sur les prix que les clients sont prêts à payer pour leurs prestations s'ils ne perçoivent pas la valeur ajoutée apportée. Ainsi selon notre expérience et les études, par exemple de Pierre Audoin Consultants, les prix des services à faible valeur ajoutée en Allemagne ont pu baisser de 50 %. De même en France, il semblerait qu'un très grand nom du conseil propo-

serait ses prestations à 600 euros/jour. Après ces années centrées sur la généralisation des Best Practices, nous pensons que l'attente des entreprises se focalise désormais sur la recherche de performance non plus au niveau d'une fonction en particulier, comme la logistique, mais au niveau de la rentabilité globale obtenue par rapport aux fonds propres (ROE : retour sur fonds propres). L'approche classique n'a pas pris en compte cette perspective car ses spécialistes ont tout simplement ignoré comment il était possible de déterminer la valeur et la rentabilité d'un stock dans le temps.

Trois défis à relever

Afin de répondre à cet objectif de performance, les conseils et les entreprises de services doivent désormais offrir des réponses qui intègrent des contraintes ou de savoir-faire de métiers différents parmi lesquels les défis suivants sont essentiels pour l'avenir :

- ◆ Savoir quand opter pour des plans alternatifs : tout d'abord, puisque chaque plan d'approvisionnement est fondé sur des prévisions, il est nécessaire d'apporter aux entreprises des méthodes objectives permettant de déterminer à quel moment il est optimal de choisir des plans alternatifs. Ces méthodes existent et nécessitent de former bien sûr les utilisateurs. On peut penser réduire ainsi les taux d'erreur de manière considérable en intervenant très en amont dans le temps, donc en évitant des dévalorisations de prix des produits ou en permettant d'avoir assez de temps pour augmenter des cadences de productions et en déterminant le bon moment en fonction des risques. C'est ce que nous appelons du Risk Knowledge Management (RKM).
- ◆ Piloter les stocks en valeur : en même temps, un facteur clé est la détermination de la valeur des stocks et même des capacités de production en fonction des objectifs fixés et réalisés. La nécessité de savoir

calculer ces valeurs est bien sûr une obligation des nouvelles normes comptables dites IFRS, mais pas seulement. Savoir déterminer et prévoir les variations de valeurs dans le temps permet de déterminer à l'avance le meilleur moment de la vente et/ou de la modification du prix. Le stock est d'abord un actif rentable, dont la rentabilité est calculable et la valorisation diminue dans le temps. Dès lors, en fonction des risques, il devient possible d'éviter des pertes de valeurs (qui se traduisent en destruction de trésorerie) en refusant de prendre des décisions ou de bénéficier de possibilités d'accroître les opportunités de gains. Des études scientifiques depuis 1953 montrent qu'une réduction des risques et des coûts de 50 % n'est sérieusement pas exclue. Notre expérience montre qu'un seuil de 20 à 25 % est une cible satisfaisante pour les entreprises.

- ◆ Autofinancer sa croissance : enfin, la question du financement et de l'externalisation des stocks est d'actualité. La trésorerie finance la croissance et nombre de marchés sont en croissance rapide. Les banques, avec les critères de Basle 2, limitent leurs interventions. L'approche en stock rentable et risque permet de trouver des financements. C'est un des challenges les plus importants à court terme pour des demandes visibles jusqu'à 30 à 35 M€. ◆



Thierry Brutman

PDG de Hostorg

tbrutman@hostorg-effekt.com

Hostorg a développé des modèles de performance basés sur les perspectives des marchés qui ont reçu la reconnaissance des milieux scientifiques à travers les conférences internationales de l'IEEE, les participations aux travaux d'associations professionnelles comme le CSCMP et les secteurs du IT, informatique, industries lourdes et textiles.

Des solutions logistiques «eco-friendly»

Dépassant les pures contraintes réglementaires, le développement durable pénètre davantage dans les entreprises de par la prise de conscience collective qu'il suscite. Dès lors, les Supply Chains vont devoir intégrer cette nouvelle donne, y compris en ville. Mais comment ?

Depuis février 2002, un décret d'application de la loi sur les nouvelles régulations économiques, loi dite NRE, a rendu obligatoire, pour les sociétés cotées sur un marché réglementé, la fourniture d'informations sur les conséquences sociales, territoriales et environnementales de leurs activités.

Un cadre réglementaire plus précis

Au niveau européen, plusieurs directives récentes sont venues renforcer le dispositif. Le décret du 20 juillet 2005 relatif aux déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) fixe les conditions de mise en place de la filière de collecte sélective et de valorisation de ces produits en imposant aux producteurs d'organiser

et de financer la collecte et l'élimination des équipements qu'ils mettent sur le marché.

C'est le 15 novembre dernier que s'est mise en place la dernière étape de cette directive en mettant en œuvre les solutions de collecte sous l'impulsion des quatre organismes agréés par le Ministère de l'Ecologie et faisant figurer sur la facture d'achat le coût de recyclage supporté



Spécial 1^{er} Anniversaire

par le consommateur final. Enfin, la directive Reduction of Hazardous Substances (RoHS) régleme l'utilisation de six substances dangereuses, parmi lesquelles le plomb, le mercure, le cadmium...

Des Supply Chains remodelées

Au-delà d'une obligation légale, le développement durable devient peu à peu une prise de conscience collective, inscrite dans les comportements de chacun. Ce qui encore hier générait des comportements individuels parfois schizophréniques (militantisme écologique à titre individuel mais comportement erratique à titre professionnel, ou vice et versa), devient aujourd'hui un axe de développement et de changement majeur pour un nombre croissant d'entreprises.

De par le type même des activités de la Supply Chain, leurs responsables deviennent des acteurs de premier plan dans une réflexion sur les questions de développement durable au sein de leurs entreprises. Comment dès lors imaginer qu'une formalisation plus structurée de la composante développement durable ne soit pas opérée dans la conception des solutions logistiques ? Comment ne pas imaginer que dans un futur très proche, la mise en œuvre des pratiques respectueuses de l'environnement ne dépasse pas seulement la question du déploiement de chaînes logistiques spécialisées.

De nouvelles chaînes logistiques voient donc le jour en mettant en place des solutions en matière de stockage des déchets sur le point de collecte (container permettant d'éviter les déchets en mélange, palette à chandelles pour les lampes à décharge, box-palette en carton), de

consolidation par des plates-formes de regroupement sur lesquelles peuvent avoir lieu des opérations de prétraitement avant que les déchets ne soient acheminés vers des centres de valorisation. C'est pourquoi, il n'est pas rare de voir dans le cadre d'appels d'offre organisés par les éco-organismes se mettre en place des partenariats entre prestataires logistiques et sociétés de recyclage des déchets.

La ville au cœur des réflexions

La prise en compte de l'environnement met la ville au cœur des réflexions. La ville, lieu de concentration démographique et donc de consommation, est un espace de convergence naturelle ultime de nombreux flux logistiques : biens de consommation, biens d'équipements, matériaux et matériels de construction... L'espace urbain est un lieu où se croisent de façon totalement anarchique les flux de marchandises (plus de 50 % de ces flux sont opérés en compte propre et avec des taux de remplissage inférieurs à 50 %...). Leur logique économique n'a aucune raison d'obéir à une logique collective territoriale : elle est une juxtaposition de logiques économiques privées d'optimisation des Supply Chains, conçues de bout en bout par les entreprises et les prestataires de transport sur un périmètre territorial large : au mini-

mum, le pays ou le continent, voire le monde entier.

Concilier intérêts publics et privés

La nécessité d'inscrire une rupture de charge dans les Supply Chains pour mettre en œuvre des schémas logistiques urbains « intelligents » plus respectueux de l'environnement est contraire aux intérêts économiques privés qui président à l'organisation des chaînes logistiques. Les entreprises ne peuvent cependant plus se désintéresser du TMV (Transport de Marchandises en Ville) dans leurs politiques de développement durable, eu égard à la multiplicité des initiatives prises (ADEME, Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie, ou PREDIT, Programme de Recherche sur les Transports Terrestres, à travers l'initiative des ELU, Espaces Logistiques Urbains) Gérer cette contradiction économique entre intérêt public et intérêt privé, tel est l'enjeu clé du développement de solutions logistiques amicales d'un point de vue écologique (eco-friendly) respectueuses de notre environnement. Cela suppose une combinatoire d'instruments incitatifs ou contraignants, dont la définition et la mise en œuvre effective ne peut passer que par l'implication de l'ensemble des parties prenantes, dont en premier lieu les entreprises. ♦



Philippe-Pierre Dornier
Professeur à l'ESSEC
Associé Newton.
Vaureal Consulting

pdornier@newtonvaureal.com



Michel Fender
Professeur à l'Ecole des ponts et chaussées
Associé Newton.
Vaureal Consulting

mfender@newtonvaureal.com

