

En dépit des efforts fournis, l'intégration de la Supply Chain n'a souvent été dans les faits que partielle : technologique, organisationnelle ou par processus. Comment faire pour progresser encore dans cette voie ? Hervé Hillion, Vice-président de Headlink, suggère quatre axes d'amélioration tirés de success stories : faire porter les efforts sur les flux critiques (i.e. instables) ; préférer des relations clients – fournisseurs formalisées entre les acteurs de la Supply Chain à une planification centralisée ; piloter la Supply Chain par les risques et déployer des technologies simples et reconfigurables pour adapter en permanence la Supply Chain. L'enjeu étant de mieux lier planification et exécution.

Réussir (enfin !) à intégrer sa Supply Chain

64



Hervé Hillion,
Vice-President, Headlink-Partners
Herve.Hillion@headlink-partners.com

Rappelons-nous qu'il y a dix ans, époque à laquelle les projets et les solutions de « Supply Chain Management » connaissaient un développement fulgurant, le maître-mot était « d'intégrer » la Supply

Chain. Force est de constater aujourd'hui que ce concept d'intégration a pris des réalités très différentes, avec des fortunes diverses quant aux résultats obtenus :

- ◆ pour les uns, l'intégration est d'abord *technologique*, afin de faciliter les échanges d'informations entre les acteurs-clés (commerce, production, logistique, etc.). Séduisante en théorie, cette démarche s'est vite heurtée à une double complexité : la difficulté à standardiser les données d'une part, l'incapacité à synchroniser les différents processus de la Supply Chain « de bout en bout », d'autre part.

- ◆ pour les autres, l'intégration est surtout *organisationnelle*, se traduisant dans les faits par la mise en place d'une fonction centralisée de pilotage tactique et/ou opérationnelle. Là aussi, la réalité des projets a démontré les limites de ce modèle d'organisation : bien souvent, la planification « intégrée » s'est révélée soit trop complexe à gérer, malgré les APS,

Votre Logistique – Notre Monde

Spécialiste européen pour la conception, la fabrication et l'intégration de systèmes logistiques, SAVOYE est un partenaire unique qui vous apporte une réponse globale : analyse des données, gestion de projet, intégration des équipements, mise en service, maintenance sur site et à distance.



**CONCEPTION,
INTÉGRATION,
SERVICE**



**SYSTÈMES DE
PRÉPARATION
AUTOMATISÉE
DE COMMANDES ET
TRI HAUTE CADENCE**



**SYSTÈMES
D'EMBALLAGE
JIVARO® ET PAC 600®**



**TECHNOLOGIE DE
STOCKAGE
AUTOMATISÉ DE
PALETTES**



**INFORMATIQUE DE
LOGISTIQUE**

LOGISTICS SYSTEMS & SOFTWARE



A DIVISION OF GROUPE LEGRIS INDUSTRIES

soit au contraire trop simple, et donc déconnectée des vraies contraintes de l'exécution.

◆ enfin, certains ont fondé beaucoup d'espoir sur la mise en place de « *bonnes pratiques* » au niveau de chaque processus-clés de la Supply Chain : ainsi a-t-on vu apparaître une architecture complexe de « Business Process », censée fournir les bonnes règles de gestion et pilotage à chaque maillon de la Supply Chain. C'est malheureusement oublier que la Supply Chain n'est pas une somme de processus « désincarnés » et que l'efficacité intrinsèque de chaque activité ne garantit pas, contrairement aux idées reçues, la performance globale – tout au moins à un coût satisfaisant.

Bien entendu, chacune des démarches ci-dessus a apporté son lot d'améliorations, mais sans répondre aux ambitions initiales et aux enjeux de la Supply Chain « intégrée ». Comment donc qualifier ce concept d'intégration, faut-il réellement une Supply Chain « intégrée » et comment progresser dans cette voie ?

Quatre facteurs clés de succès

Nous avons tiré quatre facteurs-clés de succès des projets de SCM, quel que soit le secteur industriel ou de service concerné :

- ◆ focaliser les efforts sur les flux réellement critiques
- ◆ réhabiliter les relations « clients-fournisseurs » internes et externes
- ◆ piloter la Supply Chain par les risques
- ◆ mettre en œuvre des technologies simples et reconfigurables

Focaliser les efforts sur les flux réellement critiques

Ce premier principe peut paraître une évidence, néanmoins bon nombre de projets et solutions mises en œuvre se sont focalisés exclusivement sur les 80 % du Pareto des flux produit. Or que constate-t-on dans la pratique ?

- ◆ D'une part que la Supply Chain des

produits matures, à fort volume, est souvent bien gérée, sans nécessiter de coordination complexe entre les acteurs, ni non plus de solution de pilotage sophistiquée : un processus collaboratif et robuste de « S&OP » (Sales & Operations Planning) suffit pour aligner les objectifs de chaque acteur (ventes, distribution, production, achats) et maîtriser le pilotage global.

◆ A l'inverse, les flux produits instables ou correspondant par exemple à des phases de lancement ou de retrait, nécessitent une coordination plus complexe sur toute la chaîne, avec une forte réactivité, tant dans les échanges d'information que dans la prise de décision. Dans ces situations, « l'intégration » de la Supply Chain devient essentielle : il s'agit par exemple de détecter rapidement les écarts critiques entre l'attendu (prévisions, couverture stock,...) et le réalisé, propager instantanément les informations et adapter le pilotage (réallocation de stocks, déclenchement d'appropriments, ...)

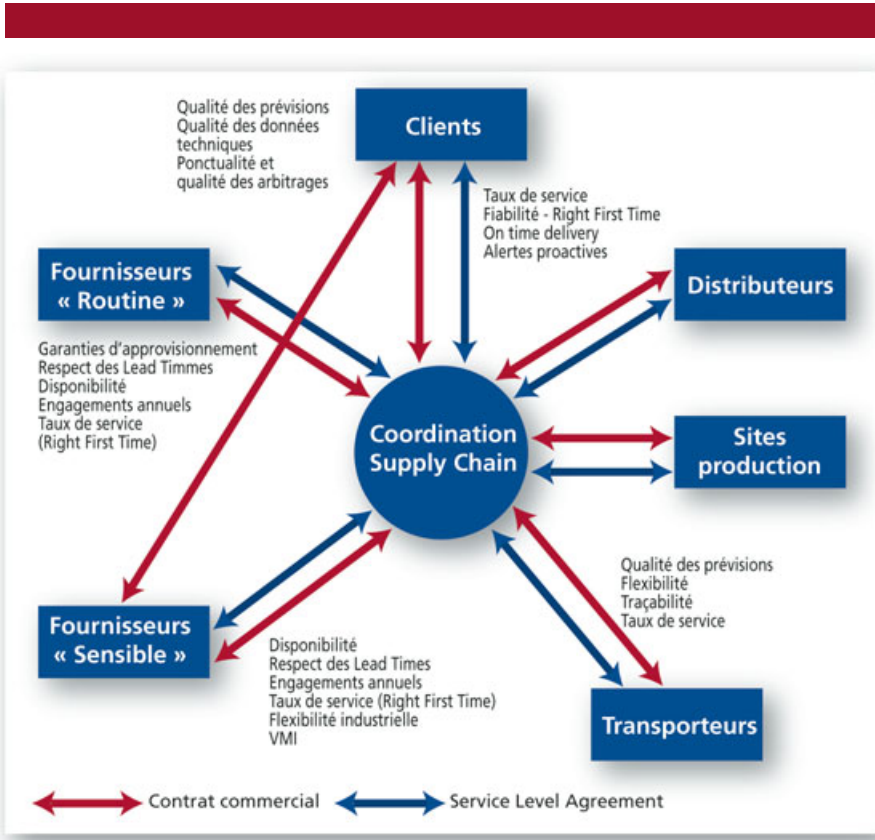
Malheureusement, les modèles d'or-

ganisation et solutions historiques de planification de la Supply Chain ont largement ignoré ces segments de flux, alors qu'ils sont au cœur de la complexité de pilotage. La proportion de flux « instables » n'a d'ailleurs cessé d'augmenter au fil des années, en raison de multiples facteurs : la délocalisation dans les pays à « bas coûts », l'augmentation exponentielle de la diversité des gammes, la sophistication des produits, la volatilité des marchés et des clients.

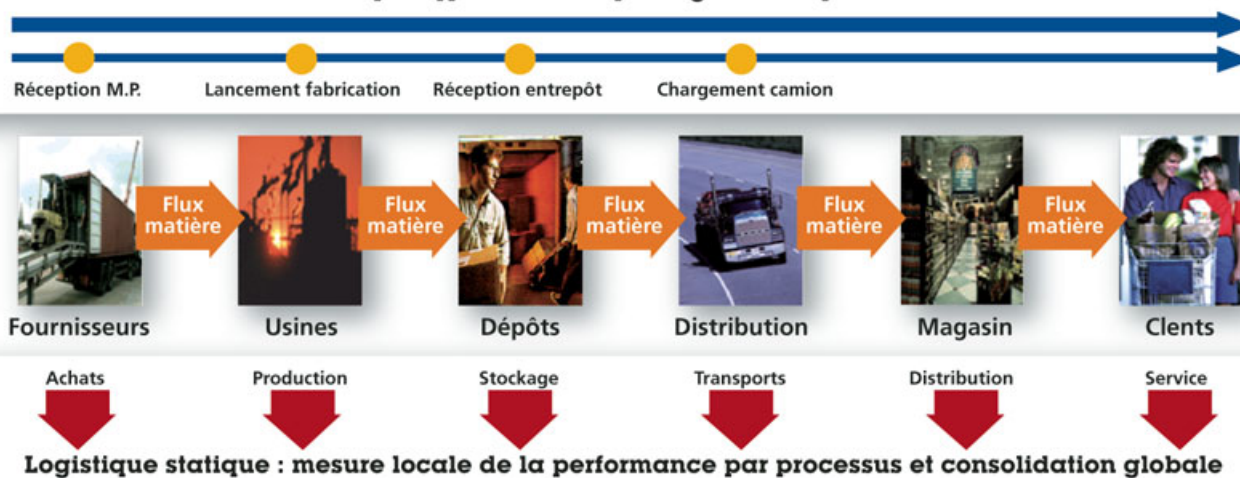
Réhabiliter les relations « clients - fournisseurs » internes et externes

Rappelons là aussi une vérité de base : la Supply Chain n'est pas réduite à un ensemble de processus hiérarchisés et interconnectés par des flux d'entrée/sortie (matières et informations). La Supply Chain est d'abord constituée d'un réseau *d'acteurs* qui agissent à la fois en tant que fournisseurs et clients, chacun ayant sa propre valeur ajoutée, ses propres objectifs et son autonomie de gestion.

Vu la complexité des Supply Chains



Logique événementielle : mesure globale de la performance par type de flux et pilotage des risques



aujourd'hui, toute tentative pour imposer une organisation et un processus centralisé de planification de bout en bout conduit à une impasse. Il faut donc au contraire réhabiliter un modèle d'organisation fondée sur des relations clients - fournisseurs normées et bien formalisées, en s'appuyant sur quelques principes essentiels de bon fonctionnement, à savoir :

- ♦ des domaines de responsabilités clairement attribués par acteur de la Supply Chain, indépendamment de l'organisation des fonctions. Peu importe le rattachement et le périmètre de responsabilité du Supply Chain Manager, si chacun des acteurs connaît ses propres engagements vis-à-vis de ses clients (internes/ externes) et sa contribution à la performance globale. Observons que l'application aveugle des processus et soi-disant « bonnes pratiques » de référence a eu pour effet de fragmenter et donc diluer les responsabilités, en rendant peu lisibles les causes des dysfonctionnements ;

- ♦ de même, il faut mettre en place des *objectifs et contrats de service* entre les acteurs, (voir schéma) avec des mécanismes de suivi des engagements. Notons là aussi que les KPIs (Key Performance Indicators) attachés aux processus de référence ne suffisent pas, dans la mesure où ils

sont verticalisés par fonction et rendent difficiles les analyses transversales : comment détecter facilement par exemple la véritable cause du retard de livraison d'un produit entre les multiples origines possibles (retards transports, rupture de stock, retards fournisseurs, défaut produit,...) ?

- ♦ enfin, il faut définir *des règles de partage d'information* (prévisions, commandes, stocks, etc.) entre les acteurs, à la fois en termes de contenu, qualité et modalités. Cela suppose également d'assurer la traçabilité systématique des flux d'échanges d'informations, afin de détecter les dysfonctionnements liés à un manque de coordination entre les acteurs.

Piloter la Supply Chain par les risques

Si l'on accepte de se concentrer sur les flux « critiques » et sur le bon fonctionnement des relations « clients-fournisseurs » internes et externes, les besoins de pilotage de la Supply Chain changent profondément par rapport aux approches conventionnelles. Voici quelles en sont les conséquences essentielles :

- ♦ d'abord analyser et segmenter les flux produits et les activités de la Supply Chain par *niveaux de risque*, et non plus exclusivement selon des

critères de contribution au C.A., volume, marge ou coût. Le risque est en général mesuré selon plusieurs critères : marchés, clients, opérationnels, financiers... Par exemple, l'indice de volatilité de la demande est une mesure-clé du niveau de risque, souvent plus importante que le taux de fiabilité des prévisions ;

- ♦ ensuite, définir et modéliser quelles sont les configurations à risque et les processus/règles d'alertes ou d'escalade correspondant. Là encore, il ne s'agit plus de fixer simplement des valeurs de seuil, par exemple pour la fiabilité des prévisions ou pour les stocks : une rupture de stock ou un retard d'approvisionnement n'est pas nécessairement préjudiciable en soi, si la demande finale est elle-même moindre que prévu. Par contre, la conjonction d'une demande plus forte que prévue, d'une insuffisance de stock et de retards fournisseurs est potentiellement explosive ;

- ♦ enfin, il s'agit de détecter par anticipation les situations de « crise », ce qui suppose de passer d'une logique de planification par période de temps (toutes les semaines, tous les mois), à *un pilotage par événements*. Ceci concerne plus précisément les flux et activités à risques, pour lesquels les mécanismes de « planification avancée » modélisés dans les APS (Advan-

**INDEX
DES ANNONCEURS SCM
N°14 Avril 2007**

A	
AGROSTAR	39
AGORA Supply Chain Management	67
ALDATA	35
ARGON CONSULTING	15
A-SIS	3 ^e de couv.
B	
BK SYSTEMES	17
C	
CINETIC TRANSITIQUE	45
D	
DELTA RESSOURCES	49
DOOSAN	9
DTZ	19
E	
ENTREPOT ON LINE	23
G	
GENERIX	Face édito
H	
HARDIS	4 ^e de couv.
I	
IER	43
INFOLOG Solutions	41
INFOLOGIC	57
P	
PEA CONSULTING	Cavalier
PLANIPE	13
PROLOGIS	7
PSION TEKLOGIX	11
R	
REDPRAIRIE	51
S	
SAVOYE	Face sommaire
SED LOGISTICS	53
SUPPLY CHAIN MAGAZINE Inscription	61
W	
WEBMETHODS	21
WINCANTON	29

**INDEX DES ANNONCEURS
INTERNET - AVRIL 2007**

3M

A - C - D

ALDATA
AZAP
CNAM
DDS Logistics

H - I

HARDIS
INFLUE / ILLICOM
INFOLOG Solutions
INTERSCAN Systèmes

P - S

PEA
SAVOYE
SPILOG

T - W

TXT e-Solutions
WEBMETHODS /
HEADLINK PARTNERS

ced Planning Systems) se révèlent inopérants. Le pilotage de la Supply Chain par événements nécessite d'autres types de technologies, qui agissent comme des « superviseurs » de haut niveau pour surveiller / détecter et filtrer automatiquement les événements à risques.

**Mettre en œuvre
des technologies simples
et reconfigurables**

S'agissant des technologies et compte tenu des constats précédents, nous observerons qu'il y a trois évolutions majeures :

- ◆ d'une part, en terme de *besoins d'intégration* proprement dit, les enjeux critiques ne sont pas d'intégrer *les fonctions* de la Supply Chain selon un modèle figé d'organisation des processus. La réalité montre que les processus ne cessent d'être reconfigurés (en interne et avec les clients/fournisseurs, par le jeu des fusions/acquisitions, délocalisation externalisation, etc.) et que la standardisation des données reste limitée au regard de tous les échanges d'une Supply Chain étendue. Les enjeux de l'intégration portent sur la capacité d'échanges de données, quels que soient la configuration des processus de la Supply Chain et les formats/modèles de données ;

- ◆ d'autre part, en terme de *besoins fonctionnels*, les enjeux clés ne sont pas l'utilisation de solutions complexes de planification sous contraintes. Dans bien des cas d'ailleurs,

les fichiers Excel ont repris le pas sur les moteurs d'optimisation, avec un partage simple sur des plates-formes collaboratives. Les enjeux sont liés à la supervision des événements/aléas de la Supply Chain, la détection des configurations à risque, la production d'indicateurs de pilotage et la traçabilité des causes de dysfonctionnements. C'est grâce à cette traçabilité et par la formalisation des relations clients – fournisseurs, qu'il devient possible de créer une dynamique vertueuse d'amélioration de la Supply Chain, tant dans la qualité de la planification que dans son exécution ;

- ◆ ces nouveaux besoins convergent avec la mutation des technologies en cours, en particulier l'essor des *Architectures Orientées Service* (architecture SOA – Service Oriented Architecture) ainsi que le déploiement de nouvelles solutions décisionnelles, de type BAM (Business Activity Monitoring). Mais ceci est une autre histoire !

Les déceptions rencontrées dans les projets « d'intégration » de la Supply Chain ne peuvent être attribuées exclusivement à des processus défaillants de planification ou d'exécution. C'est bien souvent le lien entre la planification et l'exécution qui est à la source des dysfonctionnements majeurs : gageons qu'il s'agira du prochain enjeu de la Supply Chain, et il sera alors utile de revenir à certains principes fondamentaux rappelés ici. ◆

PROCHAIN NUMÉRO
TABLE RONDE

Immobilier logistique


DOSSIER

La logistique des jardineries


POUR VOS APPELS D'OFFRE
Prestataires logistiques