

7 conseils pour résoudre les crises

50

Grève, panne informatique, faillite d'un fournisseur...vous n'êtes pas à l'abri d'être confronté à une grave crise dans votre Supply Chain. Vous y êtes-vous préparé ? Conseils avisés de Supply Chain Managers de l'Agora du SCM qui ont déjà surmonté de telles crises ou ont réfléchi aux moyens de les prévenir.

Si certaines crises, comme le rappel de produits défectueux, peuvent être anticipées et donc rapidement désamorçées grâce aux procédures et aux systèmes de traçabilité mis en place, certaines sont subies de plein fouet. « *Un changement informatique mal maîtrisé a entraîné le blocage de mon entrepôt de 12.000 m² employant 70 personnes, relate un Supply Chain Manager. Nous avons pris plusieurs semaines de retard, toutes les commandes étaient incomplètes, le stock*

*« Pour ce qui est de l'avenir,
le prévoir, c'est le rendre possible. »*



Les meilleurs planifient Zen.

en vrac... Le personnel, ne sachant plus quoi faire, était totalement démotivé. » Que faire en pareille situation ?

1. Faire simple

« Il a fallu opérer un diagnostic rapide pour agir au bon endroit, poursuit-il. Puis nous sommes revenus aux basiques du métier : ranger les stocks, vider les quais d'expédition chaque soir... Nous avons également mis en place des processus manuels et avons abandonné la technologie trop complexe au profit de réapprovisionnements avec Excel. » L'objectif étant de revenir le plus rapidement possible à une situation normale. « Il faut partir d'un point zéro, ajoute le Directeur logistique d'une enseigne de VPC, c'est-à-dire cesser toute activité et pratiquer un inventaire pour repartir sur un stock propre. »

2. Montrer qu'on redresse la situation

« Il est important de garder à l'esprit que c'est le personnel présent qui va devoir sortir de la crise. Il faut donc soutenir le moral des équipes. » Un bon moyen de le faire consiste à montrer que chaque action menée porte ses fruits. Au delà de l'équipe, le fait de suivre un à deux indicateurs clefs (ex : nombre de m³ expédiés par jour) et surtout de publier leur évolution (ex : doublé en 2 semaines) montre aux autres services (commerciaux, production, marketing...) et à la Direction que la situation s'améliore. Ce qui leur permet à leur tour de communiquer vis-à-vis de l'extérieur (clients, actionnaires, banquiers...) et de prendre des engagements sur les délais et modalités de sortie de crise.

3. Faire appel à un spécialiste ès crise

« J'aime les crises parce qu'elles ont fait ma carrière ! », s'exclame un ex-Manager de transition pour un constructeur automobile nippon. En

2000, ce dernier disposait de deux entrepôts de cross-docking en Angleterre et dans le Nord de la France qui se sont retrouvés bloqués. 50.000 £ étaient perdues chaque jour sur la plate-forme anglaise car les productions en Irlande, en France, en Allemagne et au Benelux étaient suspendues. « J'ai été recruté en une demi journée et j'avais 24 h pour établir un plan d'action », se souvient-il. Il commence par réunir tout le monde pour expliquer qu'il n'est pas question de virer qui que ce soit et déclare : « Vous avez les connaissances. Moi, je prends les risques. »



Ayant carte blanche, il ramène ensuite sur site les équipes Supply Chain anglaises, françaises ainsi que les responsables transports. « Le danger en pareil cas est de ne pas suffisamment s'informer. Tout le monde savait travailler mais pas ensemble. Il fallait donc mettre dans une même pièce tous ceux qui avaient un pouvoir de décision », explique-t-il. Il supprime aussi le système d'information parce que « le Kanban était trop compliqué pour les Français. » Il redresse la situation en 10 jours à raison de 20 heures de travail quotidien. « Je pouvais prendre tous les risques. Les cordons de la bourse étant ouverts, j'avais pu gonfler les équipes de 20 à 30 %. » La crise a duré près de deux

mois, puis les équipes ont repris peu à peu confiance.

4. Impliquer la direction générale

Un moyen de gérer une crise peut être aussi de la désamorcer tout de suite. Ainsi, une grande entreprise américaine dont les chauffeurs avaient déposé un préavis de grève a-t-elle décidé de réquisitionner tous les employés ayant leur permis poids lourd. Le Directeur général a donné l'ordre aux responsables de les libérer et ils ont ainsi pris la place des grévistes ! Le problème a été certes déplacé mais cela a permis de couper court à la crise... Sans être aussi radical, impliquer la direction générale dans les projets peut aussi éviter que ces derniers ne dérapent, faute de prise de décision à un niveau suffisamment élevé. Un fabricant de peinture avait décidé de passer de 6 entrepôts mono marque à 2 entrepôts multi marques. Cela supposait un changement de prestataire logistique, mais aussi de sites et de transporteurs. Suite à des retards dans les autorisations administratives, la livraison du second entrepôt a été reportée. Un problème de prestataire est venu s'ajouter car sur les trois short listés, le premier était peu fiable sur le plan financier, le projet s'est arrêté avec le second pour cause de rachat et le troisième s'est mis en grève ! « La production évacuait ses palettes dans l'entrepôt 1. L'OTIF (taux de livraisons complètes dans les délais) a chuté dramatiquement du fait de l'arrêt complet des livraisons. Le nouveau prestataire n'étant pas habitué aux pots de peinture a dû passer en urgence aux étiquettes codes barres... » Bref, un tableau des plus colorés !!! « Ce projet a été géré comme un projet logistique et non d'entreprise, déplore le Responsable logistique. La difficulté étant aussi d'équilibrer des stocks et d'orienter la production par rapport à des prévisions peu fiables. Et de conclure pudiquement : Avec 30.000 palettes à

déménager en plein démarrage de saison, nous avons vécu plusieurs semaines extrêmement difficiles. »

5. Gérer l'après crise

Le risque lors d'une crise est aussi d'être tellement embourbé dans le présent qu'on en occulte l'avenir. Suite à une crise en Asie, une société qui travaillait à l'affaire a vu son portefeuille divisé par 2 en 3 mois. « Face à cette forte baisse, nous avons dû redéfinir rapidement le programme directeur, logistique et financier pour tout remettre en place. Mais que faire des hommes ? Comme nous étions dans une activité cyclique, nous avons voulu garder notre expertise en procédant à du chômage partiel plutôt qu'à des licenciements. Et nous avons bien fait car nous avons dû gérer une commande exceptionnelle. » Il était donc vital de ne pas céder à la panique et de bien prendre la mesure de la difficulté à surmonter et de son caractère passager.

Mais bien souvent, c'est le moment le plus critique car il faut pouvoir se projeter au-delà de la crise afin de prendre la bonne décision. « Dès que le leader a le sentiment d'avoir repris les rênes, il doit se projeter pour entraîner ses équipes dans un schéma positif en tenant compte de la perception que chacun a de lui. Est-il vu comme un catalyseur ? Un destructeur

d'équipe ? », interroge le Supply Chain Manager d'un grand groupe international. Il note par ailleurs un changement depuis 10 ans : « Avant, on prenait le temps de féliciter celui qui avait sorti l'entreprise de la crise. A présent, si on le remercie, on prend aussi le soin de lui dire qu'on va faire



les comptes, puis les régler ! » Le droit à l'erreur n'est décidément plus ce qu'il était...

6. Social, toujours un déclic d'avance

En matière de crise sociale, le non dit est souvent plus important que les revendications émises. « Un jour, une grève a été déclenchée au motif du refus d'imprimer un magazine. Cela n'était en fait qu'un prétexte pour traiter le problème de fond des heures

supplémentaires », se rappelle un Responsable du secteur de l'édition alors séquestré par les grévistes. « Les gens qui s'investissent dans un mouvement de grève ont un niveau d'attente qui va crescendo et bien souvent, plus rapidement que ne le perçoivent les équipes de direction. Il faut donc anticiper l'issue par des réponses grossières et bâtir 2 à 3 scénarios, sans oublier de renouer le contact. »

Les crises sociales sont aussi l'occasion de faire dialoguer des gens qui ne se parlaient pas ou d'élargir le cercle, au-delà des experts, aux financiers, aux responsables marketing, aux psychologues, etc. « Le but est d'aller chercher tout le monde pour pouvoir rebondir » résume un intervenant.

7. Mieux vaut prévenir que guérir

Le meilleur moyen de gérer une crise étant encore de l'éviter, certaines entreprises ont mis en œuvre des plans de prévention. « Nous avons élaboré un plan de continuité d'activité pour pallier les problèmes les plus pénalisants que nous pourrions rencontrer », explique un VPciste. Cette démarche consiste à élaborer des plans de secours et à les tester. Par exemple, cette société a équipé un gymnase en fibre optique et en micro ordinateurs pour pouvoir déménager au cas où le bâtiment brûlerait. Une autre société a fait un test de rapatriement de produits grandeur nature pour mettre à l'épreuve ses processus de traçabilité. « Souvent, de petites idées et des trucs de bon sens suffisent à trouver des solutions, pour peu qu'on y ait réfléchi avant », résume un Supply Chain Manager. Ainsi, alors que son stock était bloqué chez son prestataire suite à une grève, l'entreprise a pu honorer les livraisons de ses clients en se faisant dépanner par d'autres filiales. Il avait juste suffi d'avoir les numéros de téléphones des bons contacts pour les solliciter. CQFD !

Propos recueillis par
Cathy Polge

La prochaine soirée Agora du SCM

se tiendra le Jeudi 22 novembre 2007
à 20 h 00, au Cercle Suédois,
242, rue de Rivoli, 75001 Paris

Elle portera sur le thème : « **Comment le Supply Chain Manager anticipe-t-il une fusion, une restructuration ou le rachat de l'entreprise ?** », avec l'aimable témoignage de Friedrich Laubscher, Directeur Supply Chain de Bayer, Membre du Club. Débat animé par Jean-Philippe Guillaume et Cathy Polge, Supply Chain Magazine.

Pour tout renseignement, contacter **Christine Coulon**
au 01 47 42 76 60 ou par mail à ccoulon@agora-clubs.fr.