

PEA Consulting **Aligner sa Supply Chain sur la stratégie de l'entreprise**

Depuis plusieurs années, les entreprises ont consenti d'importants efforts pour améliorer la performance de leur Supply Chain. Dans le meilleur des cas, elles ont réduit leurs coûts et maîtrisent mieux leurs engagements de services. Pour gagner un réel facteur de compétitivité, il faut veiller à aligner constamment sa Supply Chain sur la stratégie de l'entreprise.

60



François Peignès,
Directeur de la BL Performance
des Opérations, PEA Consulting
Francois.peignes@pea.fr



Hélène Felix,
Manager Performance des Opérations
Helene.felix@pea.fr

La dynamique d'évolution des marchés associée à des conjonctures économiques fluctuantes implique d'ajuster de plus en plus fréquemment les stratégies des entreprises. Et le contexte actuel révèle ce besoin dans de nombreux secteurs d'activités. L'impact de ces ajustements est multiple mais adresse en premier lieu la Supply Chain qui a pour rôle d'optimiser les flux et les opérations sur l'ensemble de la chaîne de valeur. De fait, l'alignement des organisations, processus et outils de la Supply Chain sur la stratégie d'entreprise devient un facteur de compétitivité majeur et un objectif prioritaire. (Fig. 1)

Il ne s'agit plus simplement de mettre en place les meilleures pratiques ou les meilleurs outils du marché mais bel et bien d'étudier sur l'ensemble des points d'alignement nécessaires l'impact de telle ou telle pratique, schéma d'organisation ou outil sur la performance financière durable de l'entreprise.

Une démarche de progrès fédératrice et bien ciblée

Pour adresser cet objectif, l'entreprise doit mettre en place la démarche la plus dynamique possible afin de garantir une capacité

d'alignement ou agilité durable et une exécution sans faille de la Supply Chain.

Cette démarche doit être portée au plus haut niveau de responsabilité et impliquer des acteurs de la majorité des métiers. En effet, les leviers d'alignement vont résider pour certains au cœur des processus opérationnels portés par l'organisation Supply Chain ; pour d'autres, au contraire, ils résideront dans des évolutions connexes de métiers internes à l'entreprise ou collaboratifs avec ses partenaires sur le marché et, dans certains cas, ses clients. Une telle démarche ne doit pas viser à aligner ponctuellement une Supply Chain « gravée dans le marbre » mais à améliorer durablement sa capacité d'alignement pour faire face aux futures évolutions stratégiques. Le double enjeu d'efficacité et d'agilité ne sera adressé qu'à ce prix. (Fig. 2)

Le but d'une telle démarche est d'obtenir un profil cible pour la Supply Chain et un plan d'action pour l'atteindre. Ces deux éléments classiques des approches de transformation n'apportent pas en soit d'originalité particulière. La réelle valeur ajoutée de l'approche s'exprime dans la façon d'aborder le diagnostic lors des premières étapes.

Fig.1. Niveau de maturité des entreprises sur les initiatives Supply Chain

Vision « Réduction des coûts »	Niveau 1	Réduction des coûts de la supply chain	Cibles de l'alignement stratégique
	Niveau 2	Optimisation Coûts / Niveau de service	
Vision « Croissance rentable et durable »	Niveau 3	Levier de croissance / Flexibilité	
	Niveau 4	Facteur différenciant de l'offre de service	

Logisuite

Pour la maîtrise globale de votre chaîne logistique



AFIN D'ATTEINDRE VOS OBJECTIFS DE RENTABILITÉ ET DE SATISFACTION DE VOS CLIENTS, ACTEOS A DÉVELOPPÉ LOGISUITE :

*Add*One*

Prévisions des ventes
et planification des approvisionnements

Logidrive

Gestion d'Entrepôt
Pilotage Préparation mécanisée

Logiflow

Planification dynamique
des ressources en entrepôt

Logiroutes

Optimisation des coûts
et des flux Transport

Logeye

Tracking & Tracing

Un système d'information global et modulaire qui vous garantit une maîtrise et une synchronisation parfaites de la chaîne logistique aux niveaux tactique et opérationnel, notamment de l'ensemble des flux et des processus intervenant dans les maillons de l'approvisionnement, de l'entreposage et du transport.

Acteos
Think synchronization

+ 33 (0) 3 20 11 44 60 - acteos@acteos.com - www.acteos.com

Commencer par formaliser le profil stratégique de l'entreprise

La stratégie d'entreprise définit les objectifs à moyen et long terme de positionnement de l'offre de service, la dynamique de croissance, la rentabilité, l'évolution et l'image de l'entreprise. Cette stratégie oriente les principales fonctions de l'entreprise : finance, commercial et marketing, opérations, ressources humaines, systèmes d'information. (Fig. 3)

Construire le profil stratégique consiste à positionner l'entreprise sur plusieurs axes qui décrivent les orientations des principales fonctions. A l'extrémité de chaque axe figurent deux valeurs correspondant à des choix stratégiques opposés.

Par exemple :

- ◆ la stratégie de croissance est-elle basée sur la consolidation de l'existant ou sur une forte dynamique d'acquisition ?
- ◆ la stratégie commerciale consiste-elle à avoir un portefeuille composé de grands comptes ou bien d'un nombre élevé de clients ?
- ◆ l'offre « produits » vise-t-elle la diversification pour s'adapter aux besoins spécifiques des clients ou une gamme de produits de masse ?
- ◆ les usines sont-elles délocalisées ou bien situées à proximité des marchés ?

Il est à noter que le secteur d'activité de l'entreprise qui met en place cette approche est un élément clé de la réflexion sur le profil stratégique. Il sera donc important d'être accompagné sur cet aspect dans la mise en œuvre de la démarche. A titre d'illustration, les sociétés du luxe mettent l'accent sur la création et assurent une production majoritairement en propre. Les chaînes spécialisées dans le textile externalisent plus largement ces fonctions.

La stratégie des industries de transformation conduit souvent à optimiser les capitaux investis en saturant les moyens de production, ce qui peut entraîner des surstocks importants et amplifier les cycles. Dans les industries de main d'œuvre, les moyens de production sont ajustés à la demande avec davantage de réactivité.

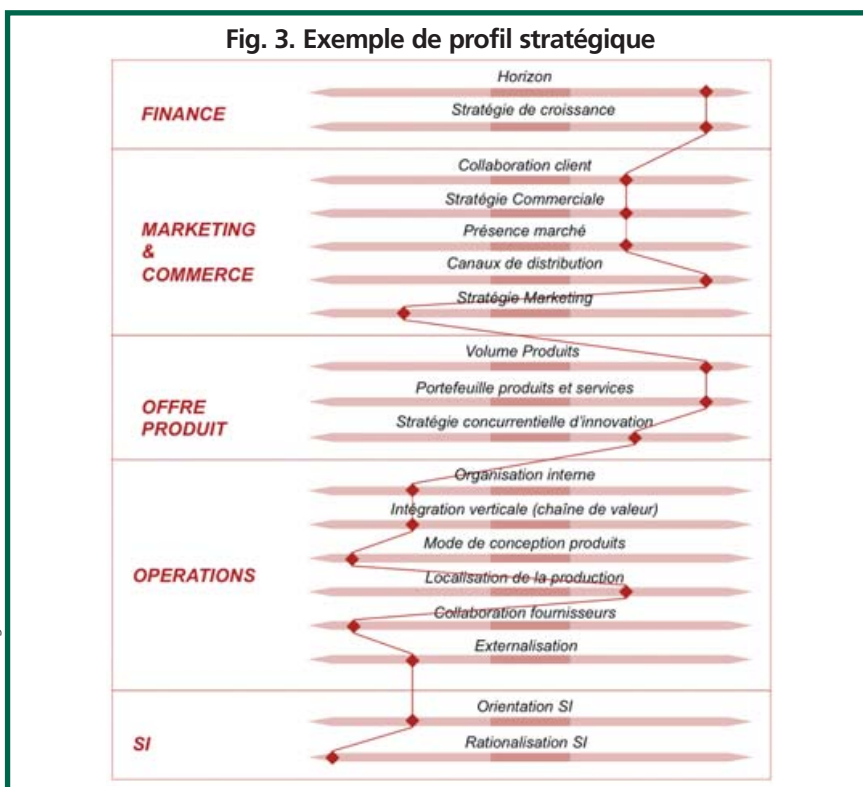
L'objectif d'une réflexion sur l'alignement stratégique de la Supply Chain n'est pas de définir ni de critiquer la stratégie d'entreprise. Pour autant, le profil stratégique doit être décrit et documenté car il constitue la donnée d'entrée à partir de laquelle il sera possible de mesurer le degré d'alignement de la Supply Chain.

Parallèlement, définir le profil Supply Chain

La définition de la Supply Chain s'appuie sur la même méthode de positionnement sur différents axes.



Source : PEA Consulting



Source : PEA Consulting

- ◆ Quelles offres de service : standard ou différenciées ?
- ◆ Quelle architecture pour les réseaux industriels et de distribution : centralisés ou régionaux, spécialisation par type de produit ou par zone de chalandise ?
- ◆ Quelle spécialisation industrielle ?
- ◆ Quelles sont les orientations en termes d'externalisation des transports, des entrepôts, de la maintenance ?
- ◆ Sur les systèmes d'information Supply Chain : le modèle ERP est-il privilégié ou alors les solutions best-in-class de type WMS, TMS, APS ?

Recenser ensuite les vecteurs de changement

Ces profils, stratégie d'entreprise et Supply Chain, permettent de décrire objectivement l'existant. Pour compléter l'approche, identifier des vecteurs de changement de stratégie est indispensable. En effet, une stratégie d'entreprise est la réponse apportée à un contexte largement défini par des données extérieures à la société, telles que concurrence, réglementations du marché, innovations technologiques, évolutions des zones de sourcing. Ces données extérieures évoluent en permanence ; analyser les vecteurs de changement permet-

Le cas client d'un laboratoire pharmaceutique

Un laboratoire pharmaceutique de renommée mondiale nous a confié l'étude de la déclinaison stratégique de sa Supply Chain en Europe. Les vecteurs de changements exprimés sont d'une part l'introduction d'une nouvelle gamme de produits à forte valeur ajoutée et d'autre part un adressage du marché fortement différencié selon les canaux de distribution. Les leviers principaux d'alignement durable ont permis de cibler en priorité :

- ◆ Des processus de gestion de la demande différenciés par marché et par canal de distribution : grossistes, officine, établissements de soins publics ou privés.
- ◆ La constitution de processus Supply Chain (demandes, stocks, planification, approvisionnements) spécifiques au lancement de produit et appuyés sur des scénarios marchés différents.
- ◆ Des démarches d'externalisation de la distribution différenciée selon les axes produits-marchés

Le résultat final est un plan d'action sur deux ans

tra d'anticiper les évolutions probables de la stratégie d'entreprise et de concevoir une Supply Chain flexible face à ces potentiels changements à venir. Par exemple, le secteur de l'énergie est marqué en particulier par la dérégulation et l'ouverture à la concurrence, ainsi que par une préoccupation croissante pour le développement durable. Par conséquent, les acteurs de ce secteur lancent des actions de réduction des coûts et de prospection vers d'autres formes d'énergie.

Profil stratégique, profil Supply Chain et liste des vecteurs de changement constituent les éléments descriptifs du contexte d'une entreprise dans ce cadre de réflexion. Ils permettent de formaliser et de clarifier les points structurants sur lequel sera bâti le diagnostic de l'alignement stratégique de la Supply Chain.

Faire le point sur la situation actuelle

Le diagnostic sur l'alignement stratégique de la Supply Chain doit traiter deux volets :

- ◆ dans un premier temps, mesurer la cohérence du profil Supply Chain par rapport au profil stratégique ;
- ◆ dans un second temps, évaluer la flexibilité de la Supply Chain et sa capacité à s'aligner sur des évolutions probables de la stratégie.

L'alignement se mesure par le degré de cohérence entre le profil stratégique et le profil Supply Chain. Après avoir décrit la stratégie d'entreprise, nous proposons de la décliner de manière théorique sur la Supply Chain, en s'affranchissant de l'existant. Par exemple, avec une stratégie de vente directe, de différenciation et de proximité marché, l'impact attendu sur la Supply Chain est d'avoir une différenciation des offres en termes de délai et services. La comparaison avec l'existant de

cette déclinaison théorique de la Supply Chain permet de réfléchir au bien fondé des orientations prises. Cette réflexion donne l'occasion de confirmer ces orientations ou bien de les remettre en cause.

L'exercice est révélateur des incohérences car l'alignement n'est pas acquis d'emblée. Le schéma suivant illustre un cas d'alignement et de désalignement. (Fig. 4)

Mesurer la capacité de la Supply Chain à rester alignée durablement

Au-delà de mesurer l'alignement par rapport à la stratégie actuelle, la capacité à rester aligné durablement constitue un défi majeur pour l'entreprise. Pour cela, la Supply Chain doit être flexible, en priorité vis-à-vis des changements les plus probables. Pour chaque vecteur de changement recensé, les impacts sur la Supply Chain doivent être identifiés

et l'effort d'alignement évalué. (Fig. 5) A titre d'illustration, dans un contexte de délocalisation des fournisseurs, les processus d'achat et d'approvisionnement doivent s'adapter, en particulier par l'ouverture du champ des fournisseurs, y compris aux SOC (Sourcing Opportunity Countries).

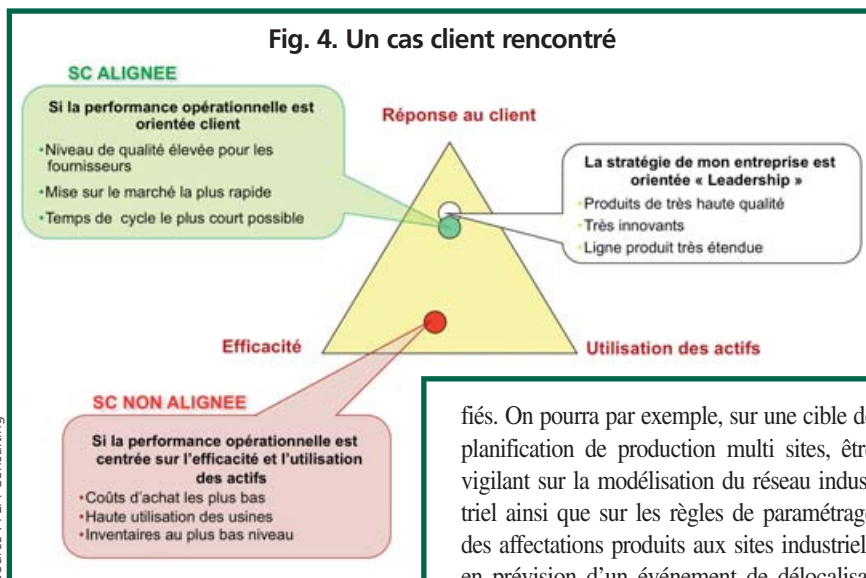
Ceci nécessite par exemple une formation en langues étrangères des acheteurs, une démarche de qualification adaptée et une adaptation des systèmes d'information.

Les principales causes de non-alignement sont liées au manque de déclinaison de la stratégie sur le domaine de la Supply Chain ou encore à l'inertie de cette dernière pour s'adapter aux évolutions de l'entreprise. La construction de la cible visera à activer les leviers d'alignement stratégique de la Supply Chain.

Construire la cible et le plan d'action

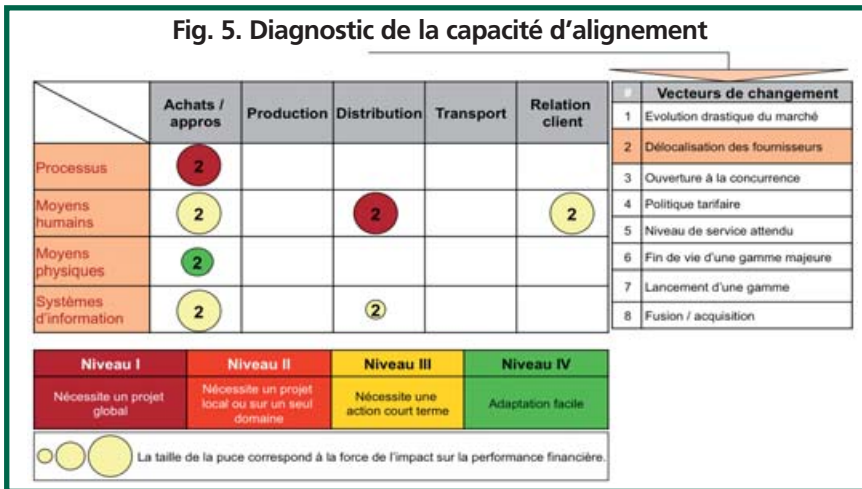
Le diagnostic étant réalisé, les leviers d'alignement sont identifiés et priorisés. Ils doivent être analysés plus en détail pour entériner leur applicabilité à travers une évaluation de leurs impacts économiques et opérationnels (performance, qualité, développement durable, ...). Cette démarche de Business Case met en perspective les gains attendus et l'effort à mener pour les atteindre.

La démarche d'étude associée redevient classique et s'appuie à la fois sur une bonne maîtrise des organisations, processus et outils de la Supply Chain, mais aussi sur un solide retour d'expérience sectoriel. Il sera en effet nécessaire de préciser, au cœur des processus ciblés, le détail des activités et des modes d'exploitation permettant non seulement un bon alignement mais également une agilité forte sur les vecteurs de changement identi-



fiés. On pourra par exemple, sur une cible de planification de production multi sites, être vigilant sur la modélisation du réseau industriel ainsi que sur les règles de paramétrage des affectations produits aux sites industriels en prévision d'un événement de délocalisa-

Fig. 5. Diagnostic de la capacité d'alignement



Bien plus qu'un simple diagnostic

Pourquoi l'alignement stratégique de la Supply Chain apporte-t-il plus qu'un simple diagnostic ?

◆ Parce que le contexte économique de l'entreprise est pris en compte :

- évolution du marché,
- retour d'expérience sectoriel,
- positionnement alternatif,
- axes de développements,
- relations avec les clients et les partenaires.

◆ Parce que l'alignement stratégique va au delà de l'alignement sur les bonnes pratiques : il ne faut pas faire aussi bien que les autres, il faut faire mieux, au sens :

- plus adapté aux orientations,
- plus dynamique,
- plus collaboratif,
- plus durable,
- plus agile.

◆ Parce c'est une démarche de progrès continu destinée à être ancrée au cœur du rôle des acteurs métiers de l'entreprise. ◆

Source : PEA Consulting

tion partiel ou de spécialisation industrielle de certains sites.

Le plan d'action doit classiquement organiser l'ensemble en chantiers à mettre en œuvre dans le temps en tenant compte de la dualité enjeu/effort de mise en œuvre. Parce qu'il s'agit d'un ancrage stratégique de ces projets et chantiers de progrès, notre retour d'expérience nous conduit à associer au plan d'action, une BSC (Balanced Score Card)

Supply Chain. Au delà des KPI classiques, des indicateurs de performance judicieusement choisis seront associés à la mise en œuvre des projets ciblés par le plan d'action et auront pour objectif d'évaluer continuellement l'alignement de la Supply Chain à la stratégie de l'entreprise. Notamment, il conviendra de définir un indicateur associé à l'effort régulier d'adaptation qui pourra être exprimé en valeur financière ou en charge de travail.