

L'approche Supply Chain dépasse la simple intégration logistique. Elle ajoute de la coordination et de la planification à l'enchaînement des opérations d'exécution. Ce faisant, elle rend nécessaire des flux d'informations denses, un alignement des processus et le respect de standards multiples. S'intégrer à une chaîne d'exécution logistique classique était finalement assez simple car peu intrusif. S'insérer dans une « Supply Chain » présente une complexité beaucoup plus importante, car impactant en profondeur l'entreprise dans ses couches organisationnelles, informationnelles et humaines. Combien d'entreprises sont en ordre de marche à ce niveau ? Demain, les Supply Chains devront en plus être durables, éthiques, tracées, agiles, mutualisées, partagées... ce qui devrait encore accroître la complexité. La sélection sera drastique : il est urgent de se préparer dès maintenant pour assurer et entretenir sa capacité à s'insérer dans les Supply Chains étendues qui se préparent.

Supply Chains étendues

Rester dans la course

84



©Qweeby

Eric Wanscoor
Président de Qweeby SAS
Chargé de cours
à Rouen Business School
Eric.wanscoor@qweeby.com

La Supply Chain regarde du « fournisseur du fournisseur au client du client » pour réduire les temps de cycle et tendre les flux. Sa mise en œuvre n'est pas neutre : ce qui a paru un glissement sémantique se révèle une révolution profonde à laquelle beaucoup d'entreprises sont confrontées. Pour autant, les vraies difficultés ne font que commencer : les Supply Chains étendues, annoncées de longue date et qui ont mis du temps à se structurer, donnant l'impression d'un concept creux ayant fait long feu, arrivent. Les entreprises vont devoir démontrer leur capacité à insérer leur Supply Chain dans des Supply Chains globales pilotées par un ou plusieurs acteurs leaders. Les paires de bras et la bonne volonté ne



©A Href-Fotolia

suffiront pas... D'autant que dans la foulée arrive une deuxième vague de contraintes qui s'ajoutent aux pre-

mières. Ceux qui n'ont pas encore digéré les incidences de la mise en œuvre d'une Supply Chain n'ont plus beaucoup de temps pour se préparer, au risque de s'exclure du jeu.

De l'exécution logistique à la Supply Chain

Quand la chaîne d'offre était séquentielle et qu'on la nommait logistique, il était simple d'être fournisseur ou prestataire. Des instructions arrivaient par fax, EDI, mail, courrier... qu'il fallait exécuter conformément à des conditions convenues. Les entreprises se focalisaient sur leurs produits, facteurs clés de différenciation ; l'exécution logistique, elle, suivait comme elle pouvait. Tant bien que mal, l'ensemble de la chaîne d'offre s'en sortait avec des cycles plutôt longs dans leur globalité et qui autorisaient des ruptures de charge dans le processus logistique. Un fax, une adresse courrier, quelques opérateurs et de la bonne volonté suffisaient pour se glisser efficacement dans une chaîne logistique et y trouver sa place.

Dès que la logistique s'est parée des atours de la Supply Chain, les choses se sont corsées. Finie l'approche séquentielle qui laissait chacun seul et maître chez lui ; terminées les ruptures de charges qui permettaient à l'ensemble de respirer et d'absorber les anicroches entre les uns et les autres ; adieux les temps de cycles longs qui autorisaient des optimums ponctuels et des processus non alignés... Bonjour l'approche globale et étendue, à la recherche d'un optimum global de bout en bout, supposant une coordination d'ensemble pour réduire les temps de cycle et traquer les ruptures de charges, inopportunes sources de coûts et de pertes de temps ! La chaîne d'approvisionnement est désormais un composant de la performance au même titre, voire parfois plus, que le produit ou le service qu'elle supporte.

Les incidences sont profondes sur l'entreprise. Nommer un Responsable Supply Chain ne suffit pas. Les

systèmes d'informations et les processus doivent être travaillés en profondeur pour passer sur une logique où l'ensemble du flux physique est tiré par l'aval avec des plans (S&OP) aux niveaux adéquats. Des compétences sont nécessaires pour élaborer – et exploiter – des prévisions, pour optimiser les flux, piloter la charge et l'adapter en continu à la capacité avec une vision globale et transversale... C'est une rupture organisationnelle et culturelle qui affecte les équipes dans leurs compétences, outils, attributions et, surtout, modes de pensée.

Assurer sa capacité d'insertion en devenant partenaire « Plug and Play »

Les Supply Chains étendues deviennent une réalité à laquelle peu d'entreprises peuvent échapper, qu'elles soient fournisseurs, prestataires ou intermédiaires, en amont ou en aval. Autour de grands acteurs régionaux ou mondiaux s'organisent des schémas de flux cohérents qui planifient de bout en bout et coordonnent les flux physiques, informationnels et monétaires en tous points (de la prévision au règlement). Et ce pour l'ensemble des acteurs impliqués. La concurrence est sortie du traditionnel marketing mix pour intégrer résolument la performance du schéma de flux global dans sa conception, son adaptabilité, sa réactivité et sa déclinaison opérationnelle.

Le choix pour les entreprises est désormais simple. Soit être le pilote d'une Supply Chain étendue où on s'impose comme acteur polaire de référence ; soit être un maillon d'une Supply Chain coordonnée par un ou plusieurs autres. Hélas, pour la plupart, seule la seconde option est possible. Avec une conséquence simple : développer sa capacité d'insertion dans une chaîne globale en devenant un partenaire « Plug and Play » apte à s'insérer rapidement et efficacement dans un dispositif qui le dépasse et sur lequel il n'a que peu de prise. Au risque, de surcroît, d'être impliqué

dans plusieurs chaînes étendues d'acteurs coopérateurs, coopérant en certains points, tout en étant en concurrence en bout de chaîne face au client final.

Concrètement, cela signifie plus qu'avoir mis en œuvre en interne une Supply Chain efficace pour appréhender et maîtriser ses flux physiques et d'information. Ceci est juste un pré-requis nécessaire pour intégrer le dispositif global en parfaite congruence avec le schéma de flux physiques et d'information d'ensemble. Surtout, cela suppose d'avoir mis en œuvre un système d'information ouvert, capable d'intégrer des informations en provenance de sources externes potentiellement nombreuses et hétérogènes et de produire en retour des données exploitables à destination des partenaires (respect des standards d'interopérabilité). Système d'information supportant par ailleurs des processus souples et agiles capables de s'articuler et de se moduler en fonction de ceux qui gouvernent l'ensemble de la Supply Chain étendue où l'on prend place. Le tout dans une logique mêlant coopérations, partenariats et approches collaboratives diverses. Avec une marge de manœuvre ténue car les chaînes de valeur des partenaires sont connues des acteurs pilotes : dérives de stocks, temps de cycle et délais se paient cash et peuvent conduire à l'exclusion. La compétence technique et industrielle ne suffit plus : elle permet juste de prétendre à l'appartenance à la chaîne étendue. Le reste ensuite est du ressort de la capacité à être opérationnel rapidement dans le dispositif d'ensemble : être « Plug and Play ».

Se préparer dès maintenant à la Supply Chain de demain...

Comme si cela ne suffisait pas, une suite se préfigure qui va augmenter la complexité. Les Supply Chains de demain iront au-delà de la simple mise en œuvre de schémas globaux

coordonnés selon l'aval. Ces schémas, désormais en ordre de marche au niveau basique de la logique Supply Chain, se préparent dès à présent à intégrer des contraintes supplémentaires concernant l'agilité des dispositifs, bien souvent mutualisés (Gestion Mutualisée des Approvisionnements – GMA –, stocks déportés dans des sites communs...), le développement durable et l'éthique, la traçabilité totale des produits à un niveau unitaire (déploiement sans contact par RFID ou Codes 2D) en liaison totale avec l'exécution (tracking et tracing complet des produits, opérations, acteurs, moyens, composants... y compris par géolocalisation).

Les Supply Chains globales seront avant tout agiles et en temps réel ; c'est l'ordre des choses pour bénéficier pleinement des bénéfices de la démarche Supply Chain et relever les défis de la concurrence globale que se livrent les acteurs pilotes de ces chaînes. Avec une intégration totale des données d'exécution, dont la traçabilité des flux, opérations et produits, avec le décisionnel pour ajuster et optimiser en direct l'exécution des schémas de flux. D'une part la modularité des systèmes d'information et leur capacité à travailler en temps réel et en mode proactif vont devenir cruciales : batchs et contraintes dans la fluidité des données (entre des silos

informationnels ou les composants applicatifs du système d'information) seront des handicaps majeurs pour l'entreprise car obérant sa capacité à développer l'agilité requise par la chaîne globale d'appartenance. D'autre part, l'aptitude à exploiter en direct les données d'exécution pour ajuster le fonctionnement et garantir les nécessaires flexibilités de capacité et de routage dans des délais de plus en plus courts sera un pré-requis. Le tout avec un contrôle continu et direct sur le respect des engagements et contraintes de responsabilité sociale et environnementale.

La question n'est donc pas seulement la mise en œuvre d'une organisation, de processus et outils Supply Chain, mais leur optimisation et leur agilité pratique, permettant de se glisser dans les chaînes globales en respectant leurs standards de temps de cycle, de flexibilité, d'intégration exécution – décision, d'éthique et de développement durable. La Supply Chain étendue a mis du temps à prendre forme dans la pratique : ceux qui ont mis ce temps à profit pour se préparer auront leur chance pour participer à ces chaînes globales ; les autres ont encore quelques instants pour s'adapter afin d'être dans les élus. Mais plus le temps passe, plus l'exigence monte et plus la marche sera importante à franchir. ♦