

Jusqu'où centraliser les fonctions Supply Chain

Existe-t-il une organisation Supply Chain type adaptée à toutes les entreprises ? Doit-on centraliser des fonctions Supply Chain et si oui, lesquelles ? Quels sont alors les impacts sur la structure de l'organisation Supply Chain et son fonctionnement ? Quelles sont les limites ? Ces questions se posent de manière récurrente à toute entreprise qui veut améliorer le pilotage de ses flux par la mise en œuvre ou la réorganisation de sa Supply Chain. Il ne s'agit pas ici de définir un modèle de référence, mais de dégager des tendances de fond caractérisant une structure d'organisation Supply Chain optimisée. Voici quelques éléments de réflexion.

50



©DR

Olivier DUBOUIS
Associé DIAGMA
odubouis@diagma.com



©DR

Jean-Marc ABELOUS
Directeur Marketing & Communication
jmabelous@diagma.com



©Fotolia

Une tendance à centraliser les fonctions est apparue presque en même temps qu'émergeait et que s'intégrait la Supply Chain globale dans les entreprises.

Cette dernière s'imposant par le besoin de transformer et de piloter, transversalement et non plus par silos, les processus logistiques pour gagner un avantage concurrentiel.

La mise en place de **processus susceptibles de piloter les flux logistiques** à long terme & moyen terme (planification stratégique & tactique) et à

court terme (exécution) a permis de distinguer presque naturellement les fonctions susceptibles d'être centralisées ou gérées localement dans une organisation de type transverse. (voir graphique 1)

Schématiquement, tout ce qui a trait à la **planification stratégique** (dimensionnement de la chaîne et du réseau logistique – Network Design) et à la **planification tactique**, incluant les prévisions, la planification de la production et des approvisionnements sont des fonctions centralisées.

◆ La prévision de ventes est

préparée et analysée en central : une cellule dédiée veille à l'**aboutissement du processus de prévision**, proposant et diffusant la prévision des ventes auprès des services commerciaux et marketing pour discussion, correction et validation dans le cadre d'un processus collaboratif ; la consolidation se faisant au travers de systèmes d'information centralisés.

◆ **Le plan de production** est fait généralement en central : l'avantage recherché est de faire des arbitrages globaux en termes de répartition de charge, surtout si l'entreprise est multi-usines. Une vision globale est recherchée, traduite généralement par une spécialisation des usines par type de produits ou de technologies. Le local (le site de production) fait l'ordonnement et se concentre sur l'efficacité du processus de production (qualité, fiabilité, respects des standards...)

◆ **Le plan d'approvisionnements** (entrepôts et magasins) est de plus en plus centralisé. Cette conception jacobine de l'organisation Supply Chain a été importée paradoxalement par les Anglo-Saxons.

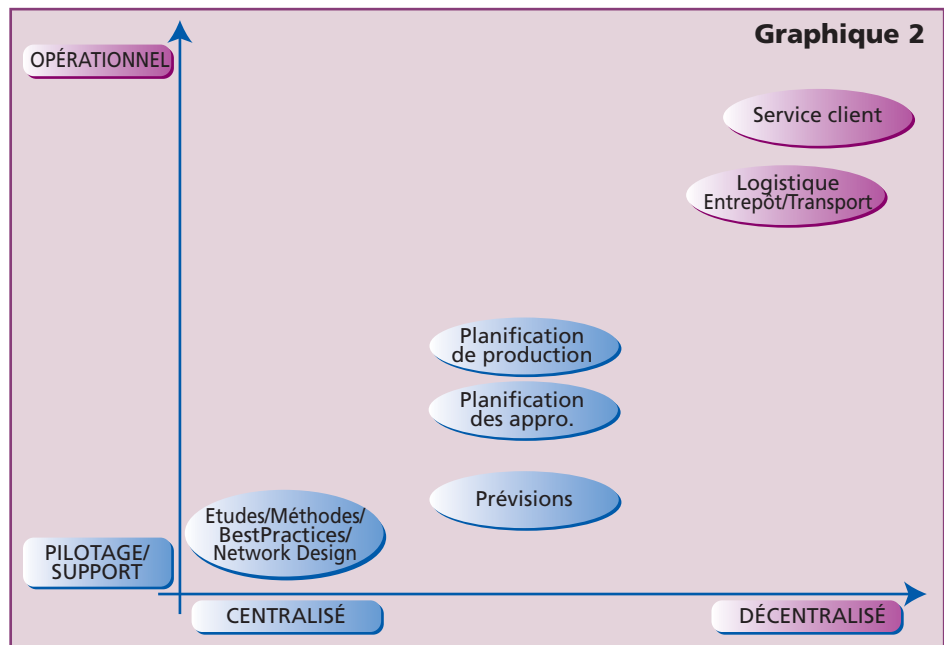
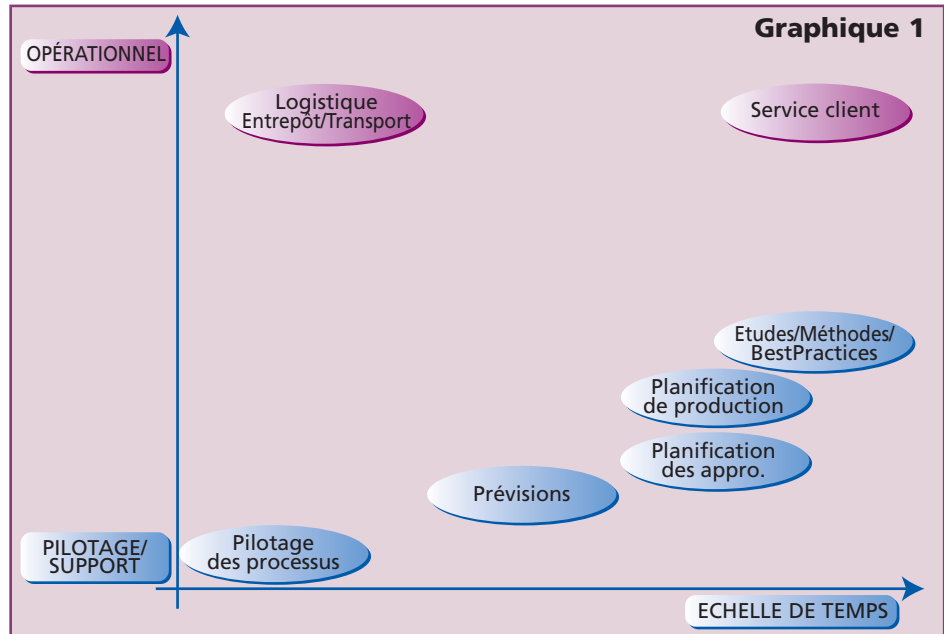
Pour l'**approvisionnement des entrepôts**, il existe deux types de schémas :

- chaque entrepôt dispose de ses approvisionneurs (cas rencontrés souvent dans la grande distribution) ;
- les approvisionneurs sont déconnectés, en central.

Dans le premier cas, les approvisionneurs sont au contact avec la réalité du terrain, à travers les personnes qui rencontrent et évaluent les difficultés quotidiennes et leurs impacts dans la gestion des entrepôts.

(voir graphique 2)

Au fil de cette évolution, dans certains cas, la Direction Sup-



ply Chain centrale est perçue par les unités opérationnelles comme une entité consultative, susceptible de leur donner études, méthodes, Best Practices, recommandations ou nouvelles procédures.

Attention, ce schéma organisationnel est pourtant à moduler en fonction de critères qui doivent être pris en compte par l'entreprise :

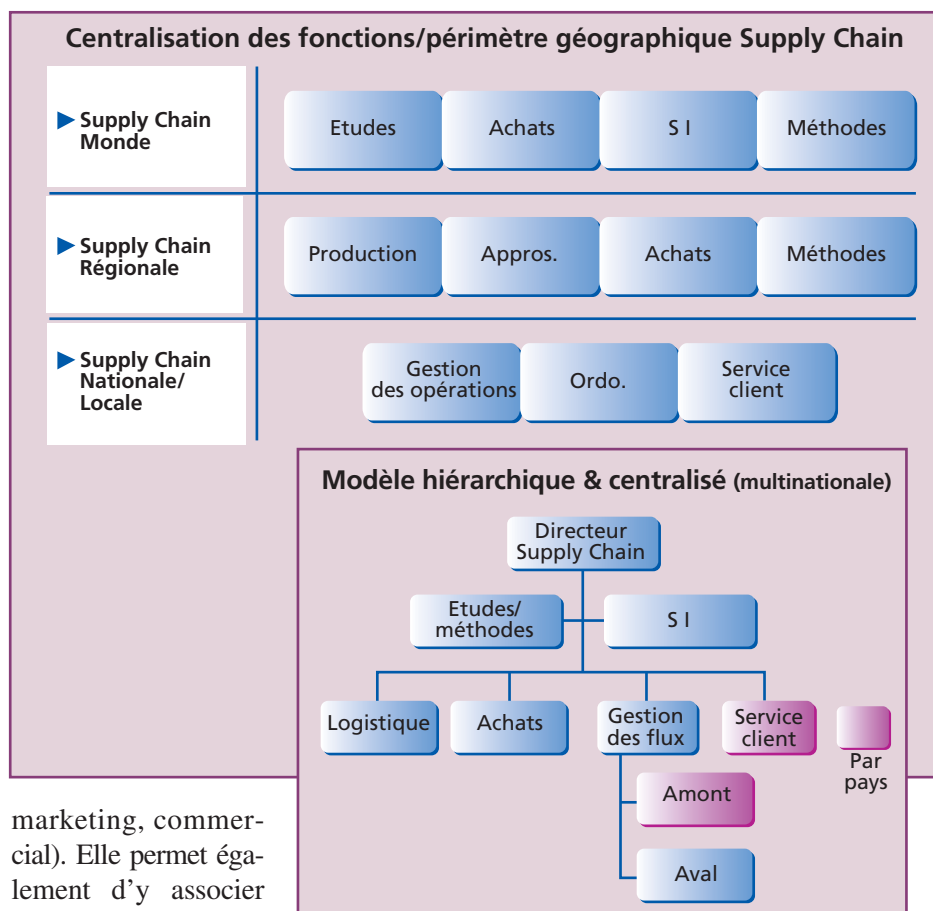
- ◆ La taille (grands comptes/PME) ;
- ◆ La maturité Supply Chain ou logistique (forte/faible) ;
- ◆ Le périmètre géographique d'activité (national/international – cf. encadré page 52) ;

- ◆ La typologie de produits (forte/faible rotation) ;
- ◆ La culture d'entreprise (marketing/industriel – hiérarchique/ collaboratif).

Les apports de la centralisation

La centralisation des fonctions Supply Chain apporte principalement aux entreprises :

- ◆ **Une vision d'ensemble**
 - > La transversalité d'une entité Supply Chain casse de facto les organisations en silos et donne une vue globale des différents maillons qui la composent (approvisionnement, production, prévision, distribution,



marketing, commercial). Elle permet également d'y associer des objectifs communs

aux différentes composantes en termes de délais, stocks et coûts via des indicateurs.

◆ Une montée des compétences

> La centralisation facilite l'élévation du niveau de compétences. Dans la distribution notamment, le souhait de piloter les stocks de manière de plus en plus fine nécessite des capacités de manipulations, d'analyses et de simulations de données relativement élaborées, aussi bien en termes d'outils que de connaissances : il est plus facile d'avoir quelques compétences de bon calibre en central plutôt que d'en avoir une dans chacun des magasins. Traditionnellement, les approvisionnements magasin étaient gérés par des Chefs de rayon, qui n'étaient pas initialement formés à cette tâche et n'avaient pas forcément le temps de s'y consacrer pleinement.

◆ Une meilleure utilisation des ressources (planning)

> Pour les entreprises multisites, centraliser la fonction de planification permet de répartir correctement la production en fonction des capacités des usines et de leurs machines, limitant le risque de rupture.

Les limites du modèle centralisé

Ces apports ne doivent cependant pas occulter certaines limites du modèle centralisé. La centralisation des fonctions Supply Chain entraîne une certaine « myopie » de la réalité logistique terrain. On oppose souvent hauteur stratégique et vision opérationnelle. Par définition, la centralisation implique une moins bonne maîtrise du local : certains faits peuvent être mal interprétés en central faute de **vision terrain suffisante**. Ainsi par exemple, un magasin connaît des ventes de produits très erratiques, avec de grands pics. Quelle est l'explication ? Un client local s'approvisionne chaque semaine en produits dans ce magasin, y possède un compte et paie une fois tous les trois mois (les transactions de vente sont donc enregistrées dans le système d'information à cette fréquence). Si l'analyse des données de vente s'effectue sans correction, la probabilité d'erreur est très forte car le client continuera de retirer ses produits toutes les semaines alors que les ventes (liées à la facturation) apparaîtront tous les trimestres.

La **nature de l'activité** et la **spécificité des produits** peuvent être considérées comme des limites du modèle centralisé. Dans la grande distribution par exemple, pour des prises de commandes de produits à très

◆ Le partage de l'information

> Fondamental, ce partage est une condition sine qua non d'une mise en place d'organisation Supply Chain réussie. Il a été accéléré, dès les années 2000, par l'arrivée de SI transactionnels (Enterprise Resource Planning, Warehouse Management System, Transportation Management System) et décisionnels (Advanced Planning System, Business Intelligence) de plus en plus élaborés, qui homogénéisent les données, réduisent la distorsion des informations et de la collaboration entre les acteurs de la Supply Chain, du fournisseur au client.

◆ Des économies d'échelle

> Elles proviennent principalement de la mise en oeuvre et du déploiement de SI transactionnels et décisionnels uniques dans l'entreprise, ainsi que de la réorganisation des ressources.

forte rotation, le central va faire des propositions, à valider en totalité ou par exception par un point de vente **via un système d'information**. A contrario, dans la distribution de produits et accessoires de luxe, c'est le (la) Responsable de magasin qui, lors de l'arrivée des nouvelles collections, va appeler ses client(e)s pour les sensibiliser aux nouveaux produits. Ce qui est **beaucoup plus difficile à appréhender par un logiciel**. **L'hétérogénéité des structures et des cultures d'entreprises existantes** peut créer des difficultés dans le fonctionnement d'une organisation Supply Chain centralisée. Par exemple, dans le cadre de rachat d'entreprises par un groupe multinational structuré, des difficultés importantes peu-

vent apparaître si ces sociétés ont une culture entrepreneuriale basée sur l'autonomie décisionnelle. Enfin, l'évolution d'une organisation Supply Chain nécessite une **gestion rigoureuse de la conduite du changement**, censée accompagner au mieux les acteurs concernés : formations, animations de groupes de travail, accompagnement, coaching...

Pas de modèle idéal

En réalité, la centralisation des fonctions Supply Chain est un faux débat. En termes de prise de décision, l'hétérogénéité et la spécificité des activités et des structures d'entreprises rendent somme toute relative cette question qui se résume à un tuning, à un déplacement de curseur. La centralisation a

beaucoup apporté : uniformisation et mise en place de SI performants, diffusion des bonnes pratiques, montée du niveau des compétences, rationalisation des coûts, mise en place de procédures... Paradoxalement, le besoin de centraliser se fait moins ressentir en local car les équipes opérationnelles, mieux équipées en SI, mieux formées en procédures, plus sensibles aux enjeux de rentabilité, souhaitent prendre plus de décisions, gérer de façon plus autonome leurs propres performances Supply Chain pour les confronter aux arbitrages du central.

Finalement, il n'y a pas de modèle d'organisation figé ! Il faut se baser sur l'intelligence des personnes et des outils pour bien gérer cette collaboration. ♦

Inscrivez-vous

Pour être sûr **de recevoir GRACIEUSEMENT**
les prochains numéros de *Supply Chain Magazine*

Renvoyez ce coupon à Brigitte Le Coniac - SCMag - Service Diffusion - Lisveur - 56410 Erdeven - France

Nom _____ Prénom _____

Fonction _____

E-mail _____

Téléphone _____

Société _____

Adresse _____

Code Postal _____ Ville _____

Pays _____ (Pour l'étranger 60 euros pour un an de contribution aux frais d'envoi)

Secteur d'activité _____

Taille de l'entreprise Moins de 50 salariés De 51 à 500 salariés
 De 501 à 2 000 salariés Plus de 2 000 salariés

Soyez toujours
au plus près
de l'information



Conformément à la Loi informatique et libertés, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification des informations vous concernant.

<MES NEWS RH

Conduite du changement sans concertation

Contrairement aux idées reçues, 58% des salariés des grandes entreprises sont favorables au changement, selon une étude auprès de 1.004 salariés d'entreprises de plus de 1.500 personnes de BcomBest, spécialiste des dispositifs d'accompagnement au changement, et de l'Ifop. Ils réservent un accueil très favorable au renouvellement de leur équipement informatique (85 %), aux changements de méthodes de travail (78 %), à la définition d'un nouveau projet d'entreprise (74 %) ou à l'arrivée d'une nouvelle Direction Générale (74 %). Mais dans plus d'un tiers des cas, le salarié considère que la mise en place du dernier changement s'est mal passée. 89 % avouent ne pas y avoir adhéré entièrement. La moitié estime que l'action déployée a été une erreur et n'a pas eu d'effets bénéfiques. Les salariés mettent en avant un manque d'écoute de leurs employeurs (70 %), un manque de communication sur les bénéfices potentiels (58 %), une implication insuffisante des Managers (56 %) et des délais de mise en œuvre trop rapides (54 %). Un tiers des entreprises ne se soucient même pas d'informer leurs salariés sur les raisons et les modalités de mise en œuvre du changement. Seules 47 % ont proposé des formations à leurs Managers, 40 % à leurs salariés et 31 % ont fait participer leurs salariés à la conduite du changement. CC

Mieux-être au travail

L'institution de prévoyance Ipsec lance son offre « Mieux-être au travail » qui s'inscrit dans une démarche globale d'implantation d'un programme de prévention prenant en compte la dimension psychologique de la santé du salarié. Elle répond aux besoins des entreprises de promouvoir le bien-être qu'il soit psychologique, social, personnel ou professionnel pour réduire l'absentéisme et les arrêts de travail, améliorer les relations internes et externes à l'entreprise, diminuer les charges de santé et augmenter la productivité. Elle repose sur un portail Internet dédié à la santé, sécurisé et garantissant l'anonymat des salariés utilisateurs. Opérationnel début 2011, il intégrera un programme personnalisé dédié à la santé et au mieux-être des salariés et proposera des outils pour évaluer les facteurs de risque pour la santé. L'offre comprend également un audit social, avec préconisations, un accompagnement psychologique des Managers pour améliorer la gestion d'équipe incluant des formations aux problématiques de l'entreprise, ainsi qu'un service d'écoute et de soutien psychologique, confidentiel, destiné aux Managers pour résoudre des difficultés avec un collaborateur ou une équipe. L'Ipsec s'appuie sur le réseau d'intervenants composé de professionnels de la santé et du bien-être (psychologues, consultants, ergothérapeutes...) de Solareh, entreprise spécialisée dans le diagnostic des facteurs de risques de santé, l'amélioration du bien-être des salariés, l'accompagnement psychosocial et le retour à l'emploi. CC

54

<Chronique du SCManager

La crédibilité du Supply Chain Manager

Ayant croisé dernièrement mon ami Amaury, devenu Directeur Supply Chain dans l'industrie chimique, il m'a fait part de ses difficultés pour bien « passer » auprès de ses troupes. En fait, son attitude ne le rendait pas très crédible. Jugez plutôt :

Christophe : - As-tu montré ta curiosité sur ce qui se passe ailleurs ? As-tu suscité l'expression d'idées nouvelles ?

Amaury : - Non, pas vraiment...

Christophe : - As-tu à un moment exprimé tes doutes à l'un de tes collaborateurs, même en contact personnel ?

Amaury : - Euh oui, effectivement.

Christophe : - As-tu émis des critiques d'autres services devant ton équipe ?

Amaury : - Ah oui ! Je me suis d'ailleurs un peu lâché...

Christophe : - As-tu recherché des solutions aux problèmes avec les gens du terrain ?

Amaury : - Non, car nous n'avons pas le temps. Il faut aller vite, tu comprends...

Christophe : - As-tu des échanges réguliers avec ton équipe où tu expliques, écoutes, réponds aux questions, questionnes, encourages... ?

Amaury : - De manière malheureusement très restreinte...

Christophe : - As-tu montré les succès, les problèmes résolus ? As-tu communiqué sur les réussites ?

Amaury : - J'ai essayé, mais très peu...

Christophe : - Ne cherches pas plus loin et lis cette liste de recommandations qui pourront te rendre crédible auprès de tes collaborateurs :

- ◆ Etre curieux, en interne comme en externe, être toujours à l'écoute ;
- ◆ Ne pas exprimer ses doutes auprès de ses collaborateurs, mais à ses pairs ou ses supérieurs ;
- ◆ Soutenir les autres services, ne pas les critiquer devant ses collaborateurs ;
- ◆ Chercher les solutions avec les gens directement en prise avec les problèmes ;
- ◆ Echanger avec son équipe le plus possible ;
- ◆ Faire connaître et valoriser les progrès réalisés, les difficultés vaincues.

Combien de fois oublions-nous ces petites règles de bon sens, qui nous permettent de « passer » et de progresser avec le bon esprit d'équipe orienté sur le bien commun de toute l'entreprise ?!

« Pour être crédible, il faut respecter certaines règles...et seulement alors le progrès et les améliorations recherchées se réalisent ».



Vous avez des expériences ou des réflexions à partager dans le Management de la Supply Chain ?
 Ecrivez à clarive@optimcle.com
Christophe Larivé
 Fondateur d'OPTIMclé