Chargée de piloter la chaîne de valeur dans le respect des exigences clients et au juste coût, la fonction Supply Chain est désormais une évidence pour la majorité des grandes entreprises. Elle reste cependant peu exploitée, voire inconnue, dans nombre de sociétés de moins de 500 salariés. Un constat bien fâcheux pour ces entreprises françaises qui peinent à croître au-delà de tailles critiques et restent en moyenne moins rentables que leurs concurrentes allemandes, américaines et anglaises[1]. Avec des résultats tels que l'amélioration du taux de service, la réduction des délais, l'absorption de volumes supplémentaires, la réduction des coûts ou encore la rationalisation des stocks, la fonction Supply Chain constitue pourtant un levier évident pour y remédier. Quels sont les enjeux ? Quelles missions attribuer à cette fonction tout en restant pertinent avec le contexte et les perspectives de l'entreprise ? Comment la mettre en place ? Quels sont les facteurs clés de succès de la démarche ?

PME, créez votre fonction Supply Chain

©Traker

Erwan Giraud,
Associé, TRAKER
egiraud@traker-pm.com

©Traker

Mike Haziza,
Associé, TRAKER
mhaziza@traker-pm.com

Une matinée ordinaire pour les 250 salariés de ce sous-traitant de l'aéronautique… *« Je suis usineur !... Pas traqueur de pièces »*, s'exclame l'un des opérateurs de l'atelier qui consacre plus du tiers de son temps à rechercher les composants approvisionnés dans les racks ou à s'indigner des retards fournisseurs de dernière minute. En aval de la chaîne, le responsable du transport ironise : *« si ces messieurs de la planification anticipaient suffisamment sur leurs expéditions, j'aurais certainement le temps de gérer mes envois par groupage. Mais vu qu'ils me préviennent aujourd'hui pour livrer les pièces avant-hier, je commande du transport Express… et c'est plus cher ! »*. Le directeur industriel est quant à lui perplexe *« nous avons considérablement investi dans notre parc machine pour palier aux sous-capacités et absorber la croissance de nos volumes. Pourtant, le taux de service ne s'améliore pas »*. Tandis que dans les couloirs, le responsable de la production jette son regard noir habituel au commercial : avoir vendu ces 200 pièces à l'Allemagne, sans l'avoir consulté, dans un délai surréaliste de deux mois : ça, jamais il ne lui pardonnera…

Après ce constat, une question s'impose : *« Pourquoi ne pas se doter d'une fonction Supply Chain ? »*. Les multinationales n'ont pas le monopole de cet anglicisme ! Et celui-ci s'avère de plus en plus pertinent dans des entreprises de taille modeste. Evidemment, ce n'est pas l'unique

(1) Conclusion du conseil d'analyse économique (CAE), 2006

solution à tous les problèmes rencontrés, mais cela contribue grandement à leur résolution. L'occasion de délivrer quelques conseils simples et pratiques sur la base de retours d'expériences dans des secteurs variés : agroalimentaire, aéronautique, bâtiment et nucléaire, dans des entreprises de 100 à 500 salariés.

Une fonction Supply Chain : pour quoi faire ?

En premier lieu, la Direction doit se positionner sur le but de la démarche. Ce, en intégrant les exigences des clients et les contraintes des fournisseurs. A ce titre, plusieurs enjeux peuvent être à l'origine du déploiement d'une fonction Supply Chain :

◆ harmoniser les flux entre les services de l'entreprise. Plus concrètement : bénéficier d'un pilotage central pour coordonner et synchroniser les maillons (en particulier pour les structures multi-sites),

◆ recentrer les services sur leur cœur de métier,

◆ absorber des volumes d'activité supplémentaires,

◆ améliorer la qualité des partenariats avec des fournisseurs de plus en plus éloignés,

◆ répondre à la diversification de la demande et faire preuve de plus de réactivité vis-à-vis des clients,

◆ améliorer la performance des opérations : maîtrise du taux de service, réduction des délais et des stocks, augmentation de la qualité des approvisionnements, réduction des coûts achats ou logistiques…

Les objectifs hiérarchisés sont ensuite communiqués par étape aux collaborateurs. Attention toutefois à la lisibilité des informations. Des exemples concrets sur l'impact au quotidien sont à préférer aux formules trop vagues et conceptuelles! Attention également au réalisme des objectifs. La Supply Chain n'est pas une formule magique vouée à résoudre tous les dysfonctionnements.

Quelles missions lui associer et comment la structurer ?

L'intérêt de benchmarks ou de référentiels (APICS, Supply Chain Council, ASLOG, …) est indéniable. Tout en gardant à l'esprit qu'*« à chacun sa Supply Chain ! »*. Cette fonction n'est pas un standard applicable à toutes les catégories d'entreprises mais une entité sur-mesure adaptée au contexte et cohérente avec les perspectives.

©Fotolia

◆ ***Cinq questions méritent d'être posées pour la structurer :***

- quelles sont, parmi les missions actuelles de l'entreprise, celles qui devraient être réalisées par la Supply Chain ?
- quelles sont les faiblesses et les axes de progrès pour chacune de ces missions ?
- quelles sont les nouvelles missions à créer pour compléter la fonction ?
- quels regroupements de missions opérer pour structurer des pôles au sein de la Supply Chain ?
- où positionner la Supply Chain sur l'organigramme de l'entreprise ?

La réponse à ces questions permet de définir une maquette de la Supply Chain cible.

Exemple probant d'un fabriquant d'équipements de centrales nucléaires de 500 personnes. La Direction commence par réunir 25 collaborateurs représentatifs de chaque service pour une journée de travail. Après rappel des enjeux, les réflexions démarrent autour… d'une feuille blanche ! *« Pas d'idée reçue, ni de querelles internes, nous sommes ici pour définir ce qu'on met ou pas dans une fonction capable de supporter efficacement nos flux et la croissance de notre activité »*, rappelle le Directeur Industriel. Très vite, les propositions fusent et les échanges se construisent : chacun a son mot à dire. Au terme de la journée, une première trame de Supply Chain est proposée et les points en suspens relevés. Quatre semaines sont ensuite nécessaires pour compléter et valider la cible. Des semaines également composées de débats animés mais nécessaires pour discuter de sujets tels que le rattachement ou non des achats, ou encore de la pertinence d'intégrer l'ordonnancement d'atelier. Au final :

◆ 34 missions existantes sont extraites des services production, gestion de projet, qualité et industrialisation pour faire partie de la Supply Chain ;

◆ 11 nouvelles missions y sont créées telles que le plan industriel et commercial (PIC), l'approbation des offres et le pilotage des stocks externes ;

◆ des chantiers prioritaires d'optimisation sont identifiés : transfert d'une partie du traitement de commandes achats vers des approvisionneurs, standardisation du processus d'expédition…

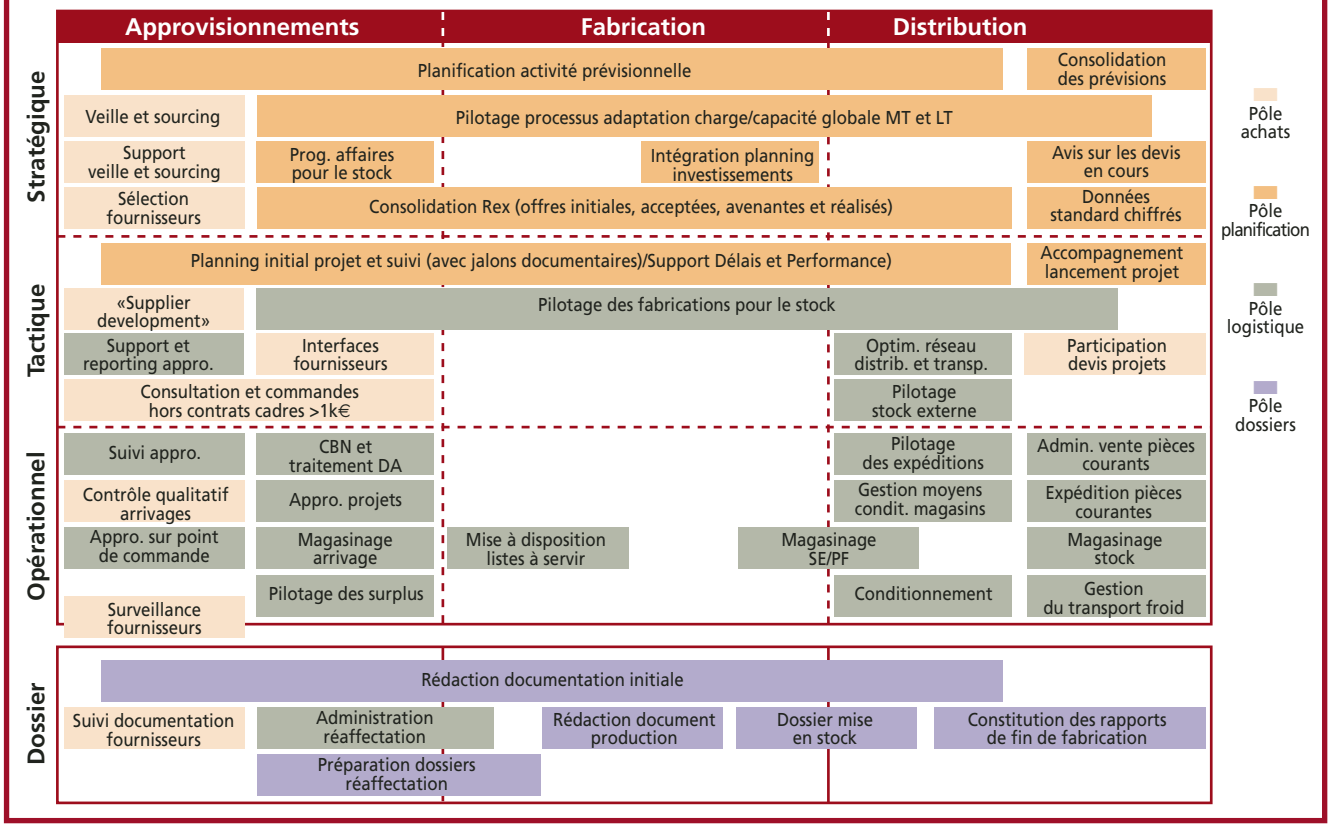
◆ quatre pôles internes sont créés : planification centrale, achats, logistique et dossiers qualité ;

◆ la Supply Chain devient un département à part entière, directement rattaché à la Direction Générale

Comment la mettre en place ?

Une fois la structure entérinée et communiquée, place à la définition détaillée et à la mise en œuvre, ce,

Figure 1 – Structure de la Supply Chain d'un industriel du nucléaire civil



© 2009 Copyright – Traker Performance Makers

autour d'une feuille de route claire et d'une équipe projet représentative de tous les services. Quatre phases, fidèles au modèle PDCA (Plan-Do-Check-Act), sont envisageables. Leur avancement est régulièrement évalué et communiqué, au minimum deux fois par mois, lors de réunions de l'équipe projet.

◆ Définition

Cette première phase établit les règles de fonctionnement de la Supply Chain, en prenant bien soin de les écrire et de les valider. Elle peut être structurée selon quatre axes de travail :

- Processus et outils

Il s'agit de cartographier les processus clés des pôles de la Supply Chain. Une excellente occasion pour remettre en cause l'existant par la suppression, la simplification, la combinaison ou l'amélioration de tâches. Les groupes de réflexion cherchent notamment des solutions pérennes aux problèmes rencontrés au quotidien. Place aux interrogations telles que : Comment réduire les délais d'expédition ? Quels outils pour donner plus de visibilité à la production sur la charge prévisionnelle ? Quelles règles pour un suivi plus régulier de la qualité des pièces fournisseurs ? Comment automatiser le traitement de commandes achats récurrentes ?... En parallèle, toutes les adaptations à apporter aux outils informatiques (ERP, GPAO, WMS, …) pour accompagner ces processus sont étudiées.

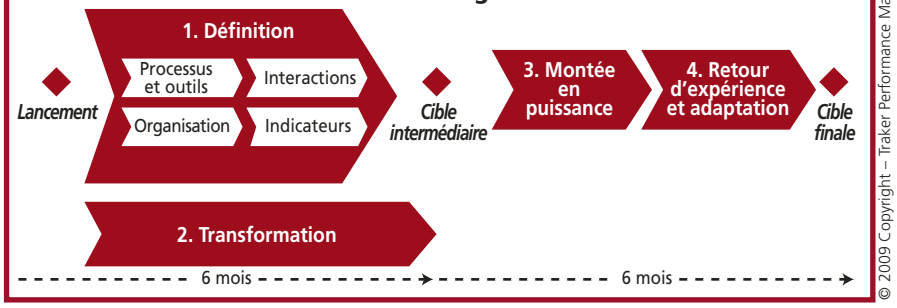
- Organisation

La charge prévisionnelle sur les nouveaux processus permet de dimensionner chaque pôle de la Supply Chain. Il s'agit de définir le nombre de collaborateurs mais également l'organigramme. Evidemment, le service Ressources Humaines est largement sollicité afin d'identifier les transferts, les promotions, les recrutements et les compétences à acquérir. Une information ou une consultation du Comité d'Entreprise est souvent nécessaire pour communiquer officiellement l'impact sur l'organisation.

- Interactions

La réflexion sur les interactions permet de valider les règles de partenariat entre les clients/fournisseurs internes. Ces règles s'appliquent tant entre les pôles de la Supply

Figure 2 – Planning macro de déploiement de la Supply Chain d'un industriel de l'agroalimentaire



© 2009 Copyright – Traker Performance Makers

Chain qu'avec les autre services de l'entreprise : production, commerce, finance, bureau d'études … Concrètement, chaque service s'interroge sur ce que les autres doivent lui fournir et sous quelles conditions, pour qu'il puisse travailler efficacement. Ce sera l'occasion de lister pour chaque interaction : l'objet de l'échange, la fréquence, la prestation attendue, les responsables, les éventuels indicateurs de satisfaction. Que le responsable de la production se rassure : ces règles devraient l'aider à se mettre d'accord avec la logistique sur les délais de mise à disposition de ses composants et en-cours dans l'atelier !

- Indicateurs

Si quelques indicateurs méritent d'être régulièrement produits, attention toutefois à ne pas les multiplier. Pour chacun des pôles de la Supply Chain des indicateurs de performance simples, pertinents, lisibles, accessibles et peu nombreux sont définis. Au-delà de la mesure des résultats, ils doivent faire apparaître les leviers à activer en cas de non performance.

◆ Transformation

La phase de transformation vise à déployer les règles, les outils et l'organisation définis précédemment. Soulignons toutefois qu'elle doit être lancée dès le démarrage du projet, sans attendre la fin de la phase de définition. L'objectif étant de crédibiliser le projet par des gains rapides ou des évolutions visibles. Que penseraient les opérationnels d'une équipe projet retranchée dans sa tour d'ivoire qui ressasse *« Supply Chain à l'étude depuis 6 mois… c'est pour bientôt »*, sans qu'ils n'aient constaté la moindre évolution ?

Exemple de ce producteur de matériaux de construction, qui, seulement trois semaines après le démarrage de la phase de définition, lance une initiative terrain de suppression de son stock dormant. Le résultat est rapidement affiché dans tous les services *« l'équipe projet Supply Chain a le plaisir de vous délivrer un avant goût*

©Charly-Fotolia

de son potentiel : la valeur moyenne de notre stock a été réduite de 8 % en deux semaines », photos des racks désormais vides du magasin à l'appui. Nouvel exemple de ce fabriquant d'équipements de centrales nucléaires qui en parallèle de la définition, lance une campagne de formation d'une journée auprès de 20 % de ses effectifs. Une formation qui délivre les enjeux du Supply Chain Management, mais également anime des cas pratiques ludiques mettant en évidence les enjeux d'une coopération logistique. Une action qui incite également les collaborateurs formés à prêcher la bonne parole auprès de leurs collègues.

◆ Montée en puissance

Une fois la Supply Chain sur pied, place à son exploitation. Attention toutefois aux bascules trop brusques. Les volumes d'activité et les exigences vis-à-vis de la fonction doivent être progressifs, afin de ne pas la noyer. La montée en puissance peut alors s'envisager de façon graduelle par lignes de produits ou par lignes de fabrication. La logique de déploiement reste à définir en fonction des enjeux financiers (et/ou de taux de service) mais aussi en fonction des contraintes techniques et humaines.

◆ Retour d'expérience et adaptation

Quatre à six mois après sa mise en place, il convient de réaliser un premier retour d'expérience afin de se réjouir des succès, d'évaluer les premiers retours sur investissement… mais également d'identifier les faiblesses constatées ou les risques. A l'issue de cette analyse, un plan d'actions d'adaptation est adopté et suivi.

Quelques facteurs clés de réussite

Dans le cadre de structure de taille moyenne, quatre recommandations prioritaires méritent d'être listées pour maximiser les chances de succès.

◆ Faire simple, …

« Il faudrait cesser d'avoir tort avec précision pour commencer à avoir vaguement raison », soulignait Keynes. La fonction Supply Chain doit être structurée simplement en privilégiant son efficacité, quitte à la réadapter par la suite. Rappelons qu'il ne s'agit pas de créer une usine à gaz de nature à complexifier les flux, mais un support harmonisant la chaîne de valeur de l'entreprise.

◆ … par étape, …

Les retours d'expérience le montrent, le taux de réussite des mises en œuvre de type « big-bang » est inférieur aux démarches progressives. Il est souvent préférable de raisonner par étape en privilégiant le pragmatisme.

◆ … en impliquant tous les services de l'entreprise, …

La Supply Chain est vouée à supporter ou à entretenir de fortes relations avec tous les services de l'entreprise. Il est impératif de les impliquer dès le démarrage pour recueillir leurs besoins et leurs craintes tout au long du projet.

◆ …, sans oublier de valoriser et de communiquer sur les gains.

La légitimité de la Supply Chain vis-à-vis des autres services, passe essentiellement par les résultats qu'elle apporte. Il est donc primordial de communiquer au plus tôt sur son impact sur les coûts, les délais, la qualité, les stocks, la satisfaction des clients, …. Cette légitimité s'acquiert aussi par la mise en œuvre de partenariats avancés avec les fournisseurs et les clients de l'entreprise. Ces étapes sont à privilégier dans un deuxième temps après avoir clarifié les processus internes de l'entreprise. ◆