

ANALYSE D'OUVRAGE

Gaëlle Monteiller

A propos du livre de Charles C. Poirier & Stephen E. Reiter

LA SUPPLY CHAIN

Editions Dunod – 2001

L'ouvrage résulte de l'analyse et de la capitalisation des expériences d'une centaine d'entreprises confrontées aux mêmes contraintes : l'amélioration permanente et concomitante de la satisfaction du client et des résultats financiers. Il vise à proposer un modèle de système logistique global de l'entreprise performant et efficace piloté en aval par les attentes du client.

Dès les premières pages, les auteurs placent la chaîne logistique au cœur du processus d'amélioration continue indispensable aujourd'hui à la pérennité de toute entreprise et défendent la construction d'un système optimisé autour de l'utilisation des meilleures technologies de l'information et de partenariats réunissant l'ensemble des dimensions de la chaîne logistique : fournisseurs, fabricant, distributeurs et détaillants. Les chapitres suivants développent le modèle, recensent les obstacles à sa mise en œuvre, et se concentrent sur différents aspects d'une avancée progressive vers l'optimisation de la chaîne logistique, tout en donnant des exemples d'application réussie.

Les chapitres de 2 à 6 restent relativement généraux et superficiels, insistant sur la notion de partenariat et les obstacles humains associés, rappelant les sources considérables d'amélioration permises par les nouvelles technologies de l'information et le reengineering.

Les habitudes nouvelles de consommation, empreintes d'exigences et d'infidélité, ordonnent une nouvelle organisation de l'ensemble de la chaîne logistique, beaucoup plus fluide et réactive, assurant au client final des prix toujours plus compétitifs. Ceci impose la construction d'un système organisationnel unique et concerté, seul capable d'exploiter l'énorme

potentiel d'économies que recèle la chaîne logistique. Or, les luttes d'influence, la méfiance historique entre les acteurs constituent des freins importants à la mise en commun de certaines ressources, au partage de l'information. Aussi une nouvelle philosophie doit-elle prévaloir dans les relations entre acheteurs et fournisseurs : les rapports de force doivent laisser la place à des relations partenariales.

Les véritables partenariats entre les acteurs de la chaîne logistique offrent, par le partage des ressources et des bénéfices, de formidables opportunités d'amélioration et de gains mutuels. Ils se révèlent néanmoins relativement rares, car ils exigent de la part des partenaires le renoncement à une part d'indépendance et l'instauration d'une relation de confiance après des décennies de méfiance.

Sur le plan technologique, les systèmes d'information modernes, en instaurant des relations appropriées entre partenaires, permettent de coordonner les flux d'information du détaillant aux premiers fournisseurs : la connaissance en temps réel par tous les acteurs de la chaîne des informations sur le comportement du client final permet d'optimiser les temps de cycles, de réduire les stocks grâce à une gestion où les données réelles de la consommation viennent affiner en temps réel les prévisions par nature imprécises.

Parallèlement, le reengineering des processus opérationnels se révèle être un outil très efficace pour améliorer les réseaux logistiques : avec les ressources technologiques considérables de l'informatique, il permet de transformer les systèmes poussés en systèmes tirés, de mieux anticiper les demandes, de mettre en oeuvre de nouveaux modes d'achat...

Le chapitre 7 donne quelques pistes plus précises pour améliorer de façon importante la performance de la chaîne logistique : établissement de matrices de performances, benchmarking interne et externe, partage et flexibilité des ressources internes, notamment humaines... mais également et surtout construction de partenariats avancés avec certains fournisseurs et clients stratégiques. De tels partenariats permettent de développer des projets plus ambitieux, de partager les risques et les investissements, d'analyser dans sa globalité l'efficacité de la chaîne logistique, et enfin de partager des bénéfices qui se révèlent souvent supérieurs à la somme des bénéfices qu'aurait pu obtenir chaque partenaire isolé.

Le chapitre 8 insiste sur l'importance de la logistique, activité fondamentale de l'entreprise, devenue aujourd'hui stratégique, tant sa capacité à créer de la valeur se révèle considérable.

Les auteurs présentent dans l'avant-dernier chapitre une vision de l'avenir dominée par les échanges électroniques, où le développement avancé de partenariat transformera petit à petit la chaîne logistique en un réseau virtuel où chaque partenaire du réseau relié aux autres informatiquement se concentrera sur son noyau dur de compétences et externalisera auprès de partenaires spécialisés les autres fonctions nécessaires pour assurer le service global au client.

Le dernier chapitre reprend les principaux principes énumérés dans les chapitres précédents et résume le modèle d'optimisation de la chaîne logistique proposé : création d'un réseau de partenariats profitables à tous, qui s'appuie sur des outils technologiques et des

systèmes de communication de pointe et qui recherche en permanence avec ses clients les moyens de s'améliorer encore.

L'ouvrage paru aux Etats-Unis en 1996 n'est pas révolutionnaire aujourd'hui. Il remet simplement au premier plan les grands principes nécessaires à la reconstruction efficace et performante de la chaîne logistique : valeur du véritable partenariat, orientation de la culture d'entreprise vers le client, importance des technologies de l'information, appréhension large de la chaîne de la commande des matières premières au retour des clients finaux... Les auteurs abordent le sujet essentiellement sous l'angle de la philosophie du changement en défendant des valeurs souvent éloignées du monde de l'entreprise : la confiance, la responsabilité, le partage, l'ouverture d'esprit. A partir du chapitre 7, quelques études de cas plus développées donnent des illustrations pratiques et permettent d'extraire quelques éléments méthodologiques précis pour la conduite de ce changement. L'ouvrage reste néanmoins peu opérationnel.