

## ANALYSE D'OUVRAGE

---

Par Julien DUTREUIL

A propos du livre :

**SUPPLY CHAINS - A MANAGER'S GUIDE\***

David A. Taylor

La maîtrise de la Supply Chain est un défi parfois décourageant mais pas insurmontable. Dell, Wal-Mart et de nombreux autres leaders du domaine n'ont pas trouvé de formule magique. Par leur compréhension profonde du problème, ils ont su focaliser leur énergie sur la mise en place de solutions fonctionnelles à long terme, en évitant les multitudes de petites réparations rapides mais peu efficaces.

La Supply Chain est une nouvelle dimension de la compétition entre les sociétés. Sa difficulté réside dans la gestion de la complexité et de la variabilité de l'offre. Pour cela, une collaboration entre les partenaires commerciaux est essentielle. Seulement, cette direction impose la mise en œuvre de nouveaux outils.

L'un de ces outils réside dans l'approche système de la Supply Chain, en considérant des variables d'entrée et des mesures de sortie soigneusement sélectionnées. Ces techniques permettent la compréhension, la prévision et le contrôle. La compréhension aide à prédire le comportement et cette anticipation permet d'améliorer le contrôle. Ce dernier est d'ailleurs rendu particulièrement complexe par les nombreux bouclages inhérents à la Supply Chain.

---

\* Addison Wesley Professional, 2004.

Ensuite, la modélisation est un outil compliqué et sensible, a priori difficile d'accès. Son efficacité est grande car elle permet de maîtriser le business modèle. C'est justement parce qu'il n'est pas dominé par tous qu'il apporte un avantage concurrentiel dans la Supply Chain.

Enfin, les outils logiciels représentent une offre commerciale très étendue. La principale question réside dans le choix d'un système de planification. L'utilisation des fonctions d'optimisation d'un APS, seul ou intégré à un ERP, est également décisif. Les solutions de gestion d'entrepôts et de gestion des transports physiques dépendent de la nature de la chaîne logistique de la société. Enfin, il faut s'assurer des capacités de communication entre tous ces systèmes, ainsi qu'avec ceux des clients et des fournisseurs.

La complexité des traitements dans la Supply Chain est perceptible dès l'observation des nombreuses opérations que nécessite la réponse à une simple ligne de commande. Les logiciels peuvent aider à rationaliser une partie du processus mais des difficultés organisationnelles et culturelles demeurent, à commencer par la relation avec le client qui passe par le labyrinthe des offres et des remises commerciales. Pour l'approvisionnement, le problème apparaît de manière assez symétrique.

Plusieurs techniques permettent néanmoins de réduire les coûts économiques. Par exemple, la réduction des tailles de lots de fabrication, en augmentant la fréquence des lancements, permet de réduire les stocks tout au long de la chaîne. On peut également travailler en conception à la réduction de la variabilité des références. La technique la plus efficace réside dans le partage d'informations tout au long de la chaîne. Cette technique de l'information contre du stock permet également un certain degré d'automatisation.

La performance se mesure par un ensemble d'indicateurs. Bien entendu, leur sélection dépend principalement de leur utilisation et donc des objectifs recherchés. C'est par la planification que l'on définit ces objectifs.

Les systèmes de prévision permettent d'anticiper la demande : c'est le point d'entrée du système de planification. L'analyse des séries temporelles est très pertinente pour les produits matures sur des marchés stables. Sinon, il existe d'autres solutions comme la recherche de motifs statistiques ou l'étude des relations de cause à effets. Bien que l'effort soit important pour obtenir des prévisions fiables, les conséquences en terme d'organisation sur l'entreprise le justifient aisément.

L'offre logicielle en planification est très importante. Elle permet une approche de mise en place progressive de solutions légères, en évitant la mise en place directe d'une solution globale.

Il faut cependant garder une vue d'ensemble sur les types de solutions possibles, sur les différents types d'ERP comme sur les fonctionnalités liées aux APS.

La nouvelle concurrence entre les Supply Chain impose une amélioration continue des performances : encore une fois, il n'y a pas de solution magique pour réduire les délais et les coûts. Les efforts réalisés dans l'une de ces directions peuvent même détériorer l'équilibre initial. La seule solution efficace passe par une modélisation afin d'identifier les paramètres les plus efficaces.

Maîtriser sa demande, plutôt que la gérer en la subissant, fournit un avantage important. Cette démarche proactive représente une modification profonde dans la culture d'entreprise. Il passe par une connaissance approfondie de ses clients, de leurs besoins, mais également de sa propre Supply Chain afin de savoir quel produit doit être poussé, quand, et chez quel client. En comprenant que vous pouvez modeler la demande pour l'ajuster à votre Supply Chain, vous êtes déjà loin devant de nombreux managers.

Les outils d'aide à la conception de Supply Chain, par leur capacité à améliorer les organisations, sont des outils très efficaces. Cependant, ils ne peuvent qu'évaluer des solutions déjà imaginées : le meilleur outil reste donc l'expérience personnelle du manager. Avec son équipe de conception, son rôle consiste à proposer un grand nombre de solutions possibles pour les évaluer. Ceci nécessite de rester toujours à l'écoute des bonnes pratiques industrielles du moment.

De nombreuses techniques permettent donc de construire un avantage compétitif. Il faut les envisager comme un ensemble de techniques pouvant être combinées plutôt que comme des techniques isolées. Le meilleur moyen pour construire un avantage décisif est définitivement d'être capable d'inventer de nouvelles techniques.

Cet ouvrage est écrit dans un anglais technique assez simple, ce qui le rend accessible. Il est très bien illustré, et présente de nombreux exemples de constructions gagnantes. Comme dans tous les ouvrages de ce type, on aimerait parfois connaître également les échecs et leur analyse.

C'est un ouvrage généraliste destiné aux décideurs. Il ne faut donc pas en attendre des idées révolutionnaires. Il réalise un survol agréable et sérieux des problématiques industrielles actuelles avec, cependant, un parti pris sur l'intérêt de la modélisation et l'efficacité des APS.