

ANALYSE D'OUVRAGE

Par Hugues MOLET

A propos du livre :

AVANTAGE SUPPLY CHAIN*

Shoshanal COHEN & Joseph ROUSSEL

Ce volumineux ouvrage (400 pages) est entièrement consacré à la présentation de la supply chain (SC). Outre la présentation détaillée de nombreux aspects de la SC, l'un de ses intérêts majeurs est de fournir de nombreux exemples industriels tirés des cas traités par le cabinet PRTM auquel appartiennent les deux auteurs.

Cet ouvrage s'appuie sur 15 ans d'études auprès de 600 clients menées par ce cabinet qui en 90 a développé le modèle SCOR (Supply Chain Operational Reference Model) dans le cadre du Supply Chain Council ; ce modèle SCOR décompose la SC selon 5 phases : planification – approvisionnement – fabrication – livraison - après-vente.

Nous allons trouver dans cet ouvrage de très nombreuses références à ce modèle tout au long des chapitres, références regroupées autour de cinq principes :

- considérez votre SC comme un atout stratégique
- développez une architecture de processus transversale cohérente avec la stratégie, les produits et le marketing
- définissez une organisation conçue pour la performance
- créer le bon modèle de référence

* Editions Organisation, septembre 2005.

- utilisez les indicateurs comme des outils de pilotage de la performance

Ces principes vont constituer le canevas de l'ouvrage.

Sur le premier principe (SC = atout stratégique) il s'agit de relier la stratégie (innovation, coût, service, qualité,..) aux caractéristiques de la SC ; ceci concerne par exemple l'externalisation, le service requis pour la distribution, les affectations et la sous-traitance de fabrication ou la différenciation retardée. De nombreux exemples concrets illustrent ce principe : Zara, Lexmark, H.P., Sony, Lilly, Autoliv.

Dans chacun des cas présentés, les auteurs montrent d'abord les difficultés initiales concernant les stocks, ruptures, taux de service, marges. Puis les politiques de re-ingénierie de la SC qui ont conduit à des solutions et aux succès de ces entreprises ; à noter que ces politiques s'appuient toujours sur le modèle SCOR !

La pertinence stratégique se décline en pratiques dans lesquelles les entreprises doivent exceller par exemple en terme d'innovation, de services ou de qualité ; elle repose sur une vision transversale, un souci de simplification et une recherche de fiabilité des données.

Sur le second principe (besoin d'une architecture de processus transversale) les auteurs définissent les composantes de cette architecture :

- les processus (ceux de la SCOR)
- la mise en évidence des interactions entre processus
- les applications requises pour supporter les processus
- l'intégration des applications

Quant aux outils liés à cette architecture, les auteurs préconisent le modèle de référence du PRTM diffusé par le Supply Chain Council ; il s'agit d'un référentiel basé sur les meilleures pratiques en termes d'indicateurs de performances, des fonctionnalités logicielles,... pour définir les processus, sous processus et activités.

Le modèle SCOR traduit la stratégie en architecture selon 4 niveaux : processus, sous processus, activités et un dernier niveau spécifique à l'entreprise.

Le niveau 1 assure la cohérence entre l'organisation générale et les processus de façon à traduire la stratégie selon les processus SCOR planifier, approvisionner, fabriquer, livrer et gérer les retours. Ces processus doivent naturellement être intégrés entre eux et aux autres processus de l'Entreprise.

Le niveau 2 consiste à choisir des sous processus pour rendre cohérents processus et infrastructures.

Le niveau 3 détaille l'architecture en définissant une cartographie reliant processus, sites et organisation.

Les processus-clés du niveau 1 sont finement détaillés selon des règles de comportement ; à titre d'exemple, le processus planifier s'appuie sur 5 principes :

- utilisez des informations exactes et à jour
- ciblez les ressources sur les priorités commerciales
- visez la simplicité
- intégrez tous les besoins exprimés
- définissez des actions et des responsabilités explicites

Le troisième principe : (organisation conçue pour la performance).

Le modèle global d'organisation doit être placé sous une seule responsabilité qui s'appuie sur de fortes compétences en management et en résolutions de conflits. Cette responsabilité implique :

- déterminer la structure de l'organisation,
- définir les rôles et les responsabilités avec des indicateurs pertinents ,
- trouver les personnes compétentes.

L'efficacité repose sur la cohérence entre la stratégie globale de l'Entreprise et la SC restructurée autour du service client.

Une organisation s'appuie sur les processus qui doivent être définis de façon pertinente. Un processus efficace doit supprimer les barrières entre les différents groupes (par exemple ceux de la fabrication, de l'approvisionnement et de la distribution). Un processus doit être piloté par un seul responsable sur lequel reposent les résultats finaux des activités. La nouvelle organisation nécessite de créer de nouveaux rôles de supervision dans la SC, les compétences-clés attendues sont celles de responsables qui doivent s'interroger : telle activité est-elle essentielle pour générer un avantage concurrentiel ? Comment développer l'Entreprise en assurant le meilleur service client ?

Le défi est celui de bien identifier les bons processus et les compétences requises pour les assumer ; ceci implique également de donner un pouvoir hiérarchique aux responsables de SC. Ce ne sont pas les technologies qui font le succès mais avant tout les acteurs.

Le quatrième principe (créer le bon modèle de collaboration) consiste à définir les moyens que doit utiliser l'Entreprise au sein d'une SC pour faire travailler ensemble et atteindre des objectifs communs en partageant idées, informations, savoir-faire, risques et gains. L'information est au cœur de la collaboration. Le type de collaboration dépend des stratégies de l'Entreprise : on distingue quatre formes de collaboration :

- transversale (surtout entre clients et fournisseurs),
- coopérative (rôle de l'EDI),
- coordonnée (rôle des systèmes d'informations, GPA par exemple)
- synchronisée (projets de recherche, développements en commun entre fournisseurs et clients).

Les facteurs de collaboration réussie reposent sur la sélection de bons partenaires, sur la mutualisation des gains et sur l'émergence d'un climat de confiance.

Le dernier principe est le suivant : utiliser les indicateurs comme outils de pilotage de la performance. En règle générale, les indicateurs classiques sont financiers ; il faut rechercher des indicateurs propres à la SC ; ceux-ci doivent être reliés à la stratégie, équilibrés, exhaustifs, visibles et suivis ; ils doivent permettre des analyses comparatives (en interne et en externe) et assurer une amélioration continue. L'une de leur qualité majeure est celle de la cohérence entre eux et avec un projet formalisé de mise en œuvre et de suivi.

Un dernier chapitre est consacré au thème : faire évoluer et optimiser votre SC. Celui-ci aborde les aspects d'un plan multi dimensionnel et des projets-clés à réaliser selon les périodes. Les recommandations suivantes sont données : la définition de priorités au changement, des différents types de changements, l'étude des relations entre projets, la prise en compte de la culture et de l'environnement. Les solutions doivent avoir comme qualité la transparence et la flexibilité. Trois annexes détaillées qui s'appuient sur les travaux de PRTM et du modèle SCOR présentent successivement :

- les sources et la méthodologie des données du benchmarking ; elles présentent d'intéressants résultats quantifiés par exemple sur la flexibilité de la production, les performances de livraison, les cycles de rotation des liquidités,...

- le modèle de maturité de la SC en fonction de quatre facteurs : les orientations fonctionnelles, l'intégration interne et externe et la collaboration inter-entreprises,
- les indicateurs détaillés de performances du modèle SCOR.

Cet ouvrage est intéressant car il constitue une synthèse assez complète de la nature et des composantes de la SC. On pourra regretter de nombreuses redondances de forme et le recours quasi permanent au seul modèle SCOR. Cela dit, les nombreux exemples concrets et le niveau de détail des différents constituants de la SC notamment des indicateurs quantitatifs en font un ouvrage particulièrement intéressant, complet et constructif pour les acteurs engagés dans la remise en cause de leur SC.