

ANALYSE D'OUVRAGE

Hugues MOLET

A propos du livre :

UNE FONCTION STRATEGIQUE EN ACTION : 25 DIRECTEURS SUPPLY CHAIN REPONDENT...*

Cet ouvrage est divisé en deux parties d'importance inégale : la première s'appelle « Paroles d'experts » : il s'agit de rapporter les propos de 25 experts de la supply chain répartis en 10 thèmes.

La seconde partie décrit la formation initiale et le parcours de ces experts.

Présentons plus en détail cet ouvrage.

La préface insiste sur l'importance du directeur supply chain, nouveau métier qui émerge au sein des entreprises. C'est un pilote des flux physiques et des flux d'informations sur toute la supply chain.

Ses compétences et ses prérogatives ne cessent de s'accroître. Ses fonctionnalités transversales en font un véritable chef d'orchestre, voire un nouveau stratège de l'entreprise.

Bien que cette fonction revête des formes variées selon les entreprises, on retrouve des invariants qui émergent à partir de 10 thèmes d'interviews. Les entreprises concernées sont très variées : industrielles (Thalès Avionics, L'Oréal, Mars, Saupiquet,...) de la grande distribution (Carrefour, Mousquetaires, Fnac,...), transports (Bouygues transports).

Quels sont ces thèmes sur lesquels portent les interviews ?

* Edition Agora Fonctions, juin 2011.

- le périmètre de la fonction Supply Chain
- la dimension stratégique
- l'importance des nouvelles technologies
- les enjeux du développement durable dans la supply chain
- le rôle de la supply chain dans la qualité des services
- les exigences du E-commerce
- la logistique optimale du dernier kilomètre
- l'organisation de la reverse logistique
- la collaboration avec les clients et les fournisseurs
- l'évolution de cette fonction

Selon les entreprises, la définition des périmètres donne une image très complète de ce que peut être une supply chain : fonction stratégique, opérationnelle, incluant ou non les opérations, les prévisions, les achats, les projets, les politiques de stockage,...

La plupart des directeurs supply chain sont membres du Comité de Direction, de la Direction Générale ou du Comité Exécutif. Dans ce contexte, tous participent à la stratégie de l'entreprise, certains de façon directe, d'autres par leur responsabilité de mise en œuvre.

Les principaux outils cités en matière de technologie de l'information sont les ERP, MRP, EDI, logiciels d'optimisation de tournées, WMS et TMS, CRM, systèmes locaux spécifiques aux entreprises, outils de reconnaissance vocale, de reporting, de prévisions de vente et ... tableurs Excel.

En ce qui concerne le développement durable, tous en sont pleinement conscients ; l'empreinte carbone est couramment citée. Dans la politique générale des entreprises en la matière, le directeur supply chain joue, dans presque tous les cas, un rôle central ; on retrouve des solutions génériques mises en place telles que la mutualisation ou le multi-modal ou encore les transports alternatifs, la certification HQE, le recyclage, tris, emballages réutilisables, rôle incitatif important auprès des fournisseurs, économie de chauffage, véhicules hybrides, entrepôts à couverture photovoltaïque,...

Le rôle du directeur supply chain dans la qualité de service auprès des clients est considéré comme fondamental : mise en place de tableaux de bord, indicateurs, qualité des données, maîtrise des stocks, enquête clients, réclamations clients, S.A.V., ...

Le e-commerce est souvent présent dans les entreprises concernées, essentiellement par l'EDI ; mais encore beaucoup d'entreprises ne sont pas directement concernées (fournisseurs de la grande distribution) ou en sont encore au balbutiement. Dans les cas de mise en œuvre, l'importance de la réorganisation des circuits est soulignée.

En termes de gestion du dernier kilomètre, soit les entreprises ne sont pas directement concernées, soit les remarques portent sur le groupage, la mutualisation, les camions électriques, les CDU (Centres de Distribution Urbains), les sous-traitances du dernier kilomètre, les consignations urbaines,...

La reverse logistique est souvent inexistante à cause de la nature des produits. Dans le cas contraire, elle est prise en compte par la sous-traitance, la gestion combinée avec la livraison ou gestion spécifique interne.

En ce qui concerne la relation clients-fournisseurs, l'expert supply chain est par excellence à leur interface ; il joue le rôle de facilitateur ; il partage l'information avec ses homologues. Il est toujours en état de projets et de mise en place de partenariats et de processus alternatifs. L'une des principales qualités est la flexibilité.

L'évolution de cette fonction supply chain va vers la stratégie. L'expert supply chain joue un rôle de conseil auprès des autres équipes. Ses compétences sont autant tournées vers le pragmatisme que le domaine stratégique. Les orientations de carrières sont variées : directeur des opérations, direction générale, position au sein du comité de direction ou du comité exécutif. Il n'y a pas de voies tracées à l'avance mais l'orientation va vers l'international et les responsabilités de plus en plus transversales.

Les profils des 25 experts interrogés sont intéressants : 10 sont de formation ingénieur, 8 d'Ecoles de Commerce, 2 de l'Université, 4 d'Ecoles de Gestion et un autodidacte.

On retrouve dans cet échantillon une diversité de profils qui caractérise assez bien la complexité et la transversalité de la supply chain. Autre constat intéressant : la grande majorité des experts ont occupé avant leur poste actuel, une position proche de la logistique et de la supply chain, 4 venaient de l'opérationnel, 2 de la gestion de projets et 2 du domaine des transports.

Cet ouvrage est intéressant pour se faire une idée du champ très vaste occupé par ce qu'on appelle la fonction supply chain. Les interviews mettent bien en évidence des invariants : importance de la fonction, transversalité, qualités attendues d'un supply chain manager mais montrent également l'importance des spécificités locales dans ce type de responsabilité, l'origine du poste et les évolutions attendues.

Il serait très intéressant dans une version ultérieure de reprendre la même approche mais en essayant d'établir au préalable une typologie des entreprises d'où proviennent les experts afin de mieux dégager des points communs liés à un type d'activités, à la taille des entreprises, à la position dans la supply chain,...