

Les enjeux d'une Supply Chain globale

Martin CHRISTOPHER,

*Auteur et professeur de marketing et logistique,
Université de Cranfield, School of Management*

L'incertitude économique est source d'importants challenges pour la gestion de la chaîne logistique. Mais les firmes mondiales peuvent efficacement relever ces défis. En fournissant des efforts pour créer une chaîne logistique plus agile et en appliquant certains principes clés, elles peuvent tout à fait survivre et prospérer.

Des forces puissantes remodelent la scène du commerce mondial. Les bouleversements financier et économique en Extrême-Orient, en Amérique latine, et en Russie provoquent un véritable raz-de-marée de changement dans l'environnement concurrentiel. Les organisations qui se sont par le passé senties protégées de la concurrence étrangère à bas prix constatent maintenant qu'elles, aussi, doivent non seulement constamment créer de la valeur pour leurs clients, mais à un prix inférieur.

Relever le défi de réduire les coûts et d'augmenter simultanément la valeur pour le client à l'échelle globale exige une approche radicalement différente de celle qui consiste à simplement répondre au marché. Une des clefs du succès est la création d'une chaîne logistique agile sur un plan mondial. Le rôle du Supply Chain Management est maintenant reconnu, comme permettant aux entreprises d'agir sur des marchés volatiles. L'expérience suggère cependant que des freins significatifs existent au sein de l'entreprise et entre ses partenaires amont et aval qui empêchent d'atteindre le niveau exigé de réactivité sur l'ensemble de la chaîne. Les chaînes logistiques doivent sans cesse faire face au phénomène du changement. Mais l'étendue et l'imprévisibilité du changement de l'environnement turbulent des affaires remettent aujourd'hui en cause les chaînes logistiques qui sont basées en grande partie sur les meilleures pratiques des années 90.

Les professionnels "Supply Chain" à l'horizon du nouveau siècle devront intégrer un certain nombre de paramètres, incluant :

- des marchés turbulents qui changent rapidement et de manière imprévisible,
- des marchés de niche au lieu de marchés grand public,
- une innovation croissante dans les produits et les processus,
- des cycles de vie de produit plus courts,
- une demande croissante en produits sur mesure, ou "mass customized",
- une demande des clients pour des solutions complètes, associant produits et services,

et tout ce qui précède à réaliser bien sûr à moindre coût !

La Chaîne Logistique Agile

Ces défis font appel à un nouveau modèle d'opérations. La composante clé ici est l'agilité : l'adaptation rapide, stratégique, et opérationnelle aux changements à grande échelle et imprévisibles de l'environnement. L'agilité implique la réactivité d'une extrémité de la chaîne à l'autre. Elle se focalise sur l'élimination des freins, qu'ils soient organisationnels ou techniques.

Il ne faut pas confondre agilité avec la notion de "plus juste". Le "plus juste" consiste à faire plus avec moins. Le terme est souvent employé en liaison avec la fabrication au plus juste et implique une approche "juste à

Cet article est paru initialement dans la revue Supply Chain Management Review

temps". Beaucoup d'entreprises ont adopté la fabrication au plus juste mais sont loin d'être agiles dans leur chaîne logistique.

Le monde d'hier s'est caractérisé par des produits standards, des produits de masse pour une demande généralement prévisible du marché. Le monde d'aujourd'hui se situe presque à l'opposé. Les clients exigent maintenant des solutions sur mesure (variété élevée) en petites quantités (bas volume) avec un degré toujours plus élevé d'incertitude.

Le schéma 1 montre les conditions dans lesquelles les concepts au plus juste sont encore adaptés, notamment lorsque la demande est importante et prévisible. De plus en plus, cependant, ces situations tendent à disparaître alors que les forces globales que nous avons décrites mènent à des niveaux plus élevés de volatilité du marché.

Un certain nombre de problèmes surgissent lorsque des stratégies globales de logistique sont conçues. Un souci principal est la question du degré de centralisation par rapport à l'autonomie locale.

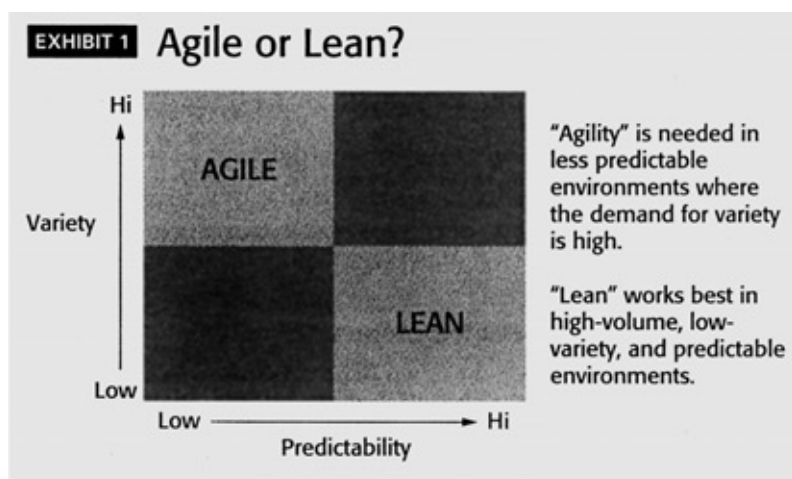


Schéma 1 : Agile ou au "plus juste ?"

Traditionnellement, beaucoup d'entreprises ont préféré déléguer la prise de décision à un niveau local. Cependant, presque par définition, il est difficile de voir comment des chaînes logistiques globales peuvent être optimisées en termes de service et coût si elles sont projetées et contrôlées sur une base réduite et locale. D'autre part, les attraits de l'autonomie locale sont clairs quand on parle de réactivité aux changements du marché et de capacité à rester près du client.

Un deuxième problème concerne le degré de synergie engendrée par une coordination globale et sa compatibilité avec la prise de décision locale pour ce qui concerne le sourcing,

la production et la distribution. Beaucoup d'entreprises globales, par exemple, ont cherché à établir des centres d'excellence qui concentrent des ressources et/ou des technologies. La R&D et la production sont des secteurs typiques de concentration dans ces centres.

Parallèlement, on cherchera à réconcilier la recherche d'économies d'échelle en production et d'avantages de la standardisation avec la nécessité de répondre à différentes exigences locales. Comment y parvenir avec un niveau toujours plus élevé de réactivité?

Trois principes de base

Comment les chaînes logistiques globales parviennent-elles à l'agilité ?

C'est une question à laquelle il est difficile de répondre parce que le processus même de globalisation a retardé l'agilité. Beaucoup de compagnies, par exemple, dans leur recherche de baisse de coûts de production, ont délocalisé leur fabrication et leur assemblage, l'objectif principal étant souvent la main-d'œuvre à bas coûts. Ce faisant, elles courent le risque de prolonger leurs temps de cycle de manière significative, et de ce fait générer des besoins en stocks tout au long de la chaîne. Leur agilité s'en trouve par conséquent réduite.

Quelques entreprises ont cherché réellement à renverser cette tendance en rapprochant la fabrication de leurs marchés principaux. Le fabricant d'ordinateurs Dell en est un exemple. D'autres entreprises cherchent des sources peu coûteuses d'approvisionnement ; elles comptent sur des équipements plus locaux et plus flexibles pour fabriquer des produits pour lesquels la demande est moins prévisible et plus volatile. Zara, le détaillant espagnol de mode, a suivi une stratégie semblable lui permettant de répondre plus rapidement aux évolutions de la demande.

Pour faire face à la perte possible d'agilité due à l'extension des chaînes logistiques globales, les entreprises doivent adopter ces trois principes de base :

1 - Abattre les barrières organisationnelles

Trop d'entreprises sont gênées dans leurs tentatives d'améliorer leurs chaînes logistiques par des structures d'organisation dépassées. Il n'est pas possible d'envisager un pipeline sans frontières s'il y a des filiales nationales quasi indépendantes prenant leurs propres

décisions en matière de distribution, de sourcing et de gestion de stock.

De la même façon, des “baronnies” sont encore toutes puissantes. Les décisions prises sont basées sur une définition étriquée de l’optimisation. En d’autres termes, l’accent est mis sur l’amélioration de la performance dans une fonction sans tenir compte de son impact sur la chaîne au plus large. Ainsi, des usines sont conçues et construites pour maximiser les économies d’échelle plutôt que pour augmenter la flexibilité. Dans un marché global, cette vision de tunnel peut mener à une perte préjudiciable de compétitivité. La solution doit être de reconfigurer la structure d’organisation de sorte que les chaînes logistiques soient managées sur une base véritablement globale. Des équipes multi-fonctionnelles doivent avoir la responsabilité du contrôle de la chaîne de la source au marché final.

2 - Transformer la chaîne logistique en une chaîne de valeur

L’idée que les entreprises devraient se concentrer sur leurs métiers fait rapidement son chemin. Ceci a eu comme conséquence un développement de l’externalisation. Cette tendance a été particulièrement évidente dans les organisations mondiales qui ont fait le constat que des spécialistes sont exigés pour contrôler une chaîne logistique mondiale d’une grande complexité.

La Supply Chain est aujourd’hui considérée comme une chaîne de valeur. Plutôt que d’accepter la vision traditionnelle d’activités créatrices de valeur pilotées “sous le même toit”, les entreprises performantes ont adopté un autre point de vue. Leurs Supply Chains devenant mondiales, elles en viennent à plus de “localisation” c’est-à-dire à rapprocher l’assemblage et la configuration finale du produit vers les points de demande. Pour les aider dans cette démarche globale, les prestataires logistiques agissent maintenant en prolongement de la chaîne de valeur des entreprises.

En structurant les chaînes logistiques globales rentables et agiles, il est crucial de déterminer où la création de valeur devrait avoir lieu dans cette chaîne. En travaillant plus étroitement avec des experts prestataires, les organisations peuvent ainsi améliorer la valeur client et bien souvent à moindre coût sur la chaîne dans son ensemble. Hewlett Packard, pour citer un bon exemple, a adopté cette démarche pour beaucoup de produits, tels que l’imprimante Desk Jet. HP est même allé jus-

qu’à reconcevoir le produit afin d’élaborer une version semi-finie, standardisée en centrale, avec la personnalisation effectuée en local.

3 - Décaler le point de découplage

La mauvaise visibilité de la demande réelle est un problème crucial pour toutes les chaînes logistiques mais sensiblement plus épineux pour les entreprises mondiales. Elles créent en effet de multiples points de stocks entre la production et le marché final et sont plutôt tirées par la prévision que par la demande.

Le point d’entrée de la demande dans une chaîne logistique se nomme le point de découplage. Ces points de découplage tendent également à dicter la gestion de stocks. Ainsi, dans l’exemple du schéma 2 (partie supérieure), la demande pénètre bien au point de fabrication, où se trouve probablement un stock de composants ou de matériaux. Dans la partie inférieure du schéma, la demande n’est visible qu’à la fin de la chaîne. Par conséquent, le stock sera constitué de produits finis.

Dans le meilleur des cas, le flux d’information du marché, aussi réel que possible, s’écoulera aussi loin en amont. De cette façon, tous les maillons de la chaîne partagent la même information et réduisent ainsi leur dépendance par rapport à la prévision. En même temps, les entreprises doivent rechercher comment retarder la création du stock. Le but de la chaîne logistique globale devrait être de gérer le stock sous une forme générique – c’est-à-dire des produits semi-finis standards, attendant l’assemblage final ou la personnalisation.

Dans la mesure où l’information sur une vraie demande est transmise rapidement par la chaîne logistique et le stock est géré de façon générique, la réactivité peut être sensiblement augmentée.

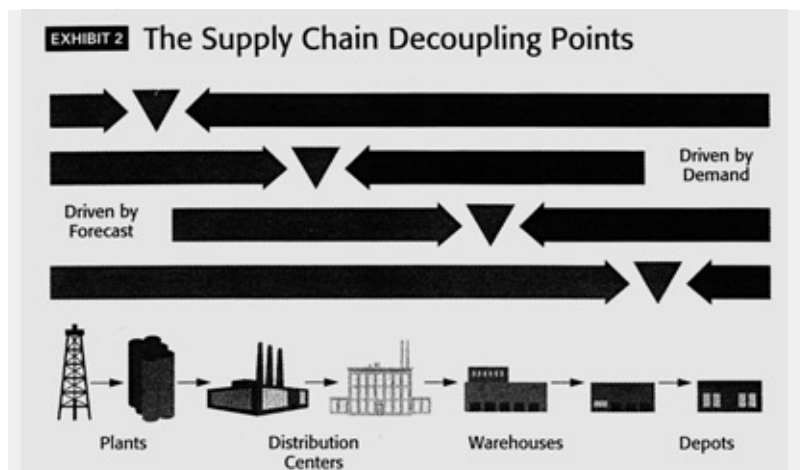


Schéma 2 : Les points de découplage de la Supply Chain.

Une source d'avantage global

La gestion de la chaîne globale exige un niveau d'agilité et de réactivité beaucoup plus exigeant que le vieux modèle de fabrication locale pour la demande locale. C'est particulièrement vrai dans des périodes d'incertitude. De plus en plus, les entreprises globales

devront créer les modèles de gestion qui reconnaissent que l'avantage concurrentiel est créé par la gestion de la chaîne logistique comme entité unique plutôt que par les unités de prise de décision réduites et locales.

Le leadership des marchés globaux appartiendra aux organisations qui feront preuve d'une plus grande agilité que leurs concurrents.