

Revoir les paradigmes de la chaîne d'approvisionnement

LA CHAÎNE LOGISTIQUE

Mondialisation, délocalisation, flexibilité, réactivité aux marchés, concentration des investissements capacitaires, innovation technologique incessante et réduction des délais de mise en marché, compétitivité de la main d'œuvre, projection de l'incidence du coût de l'énergie sur le marché des transports, importance croissante du développement durable... : les raisons de garder la chaîne d'approvisionnement au centre des préoccupations managériales ne manquent pas. La démonstration récente de la corrélation existant entre la performance *Supply Chain* des entreprises et celle de leurs titres sur les marchés financiers [1] devrait finir de convaincre les Directions générales de donner à ce domaine l'attention qu'il mérite.

Par **Olivier VIDAL**, Partner d'Accenture, en charge du Groupe de compétence *Supply chain* pour la France et le Benelux de 1994 à 2005

La croissance géographique dans les économies matures est coûteuse en investissements. Les pays en développement rapide comme l'Inde et la Chine, sont devenus des sources d'approvisionnement à moindre coût, mais ne se sont pas encore transformés en marchés pleinement profitables.

Dans les pays développés, de nombreux marchés sont saturés (automobile, équipement des ménages, électronique, alimentaire, textile...) et ne trouvent un maintien des ventes que dans une surenchère technologique incessante et une lutte effrénée sur les prix. Le vieillissement des populations, les pertes d'emplois peu qualifiés dues aux délocalisations ainsi que les flux migratoires modifient en profondeur les attitudes consuméristes du corps social avec de nouveaux comportements « tribaux » et un émiettement sans précédent des cibles *marketing*.

Le commerce est embouteillé par la prolifération des offres et l'intensité événementielle de la communication. L'espace marchand est saturé avec une offre sans cesse plus large de produits. Comment, par exemple, les surfaces de ventes consacrées au livre en France

pourraient-elles offrir à chacun des 65 000 titres produits chaque année [2] la même exposition [3] ? Ce flux représente deux fois plus de titres qu'il y a dix ans, soit plus de 200 titres en moyenne par jour.

La communication médiatique, la publicité, et la mise en avant à l'interface du consommateur font le succès d'une offre bien plus que sa qualité intrinsèque. En conséquence, le soutien des offres par les animations et les lancements nécessite toujours plus de moyens et les budgets correspondants sont devenus, de loin, les premiers postes de coût des marques nationales.

Dans de nombreux domaines, les leviers de croissance traditionnels s'essouffent. Les moyens nécessaires pour développer les parts de marché sont fortement inflationnistes, les ventes sont plus fragmentées et, donc, les retours sur investissement plus longs : la réussite est en moyenne devenue plus difficile et plus incertaine.

Que dire alors quand les efforts commerciaux sont obérés par des services insuffisamment fiables ? L'histoire récente du commerce électronique grand public est, sur ce plan, exemplaire : son développement a, en effet, été ralenti pendant plusieurs années par la qualité de livraison approximative des débuts et les risques sur la sécurisation des paiements.

SORTIR DES INJONCTIONS CONTRADICTOIRES

Il faut bien reconnaître que le management est soumis à une double injonction contradictoire : assumer l'incertitude croissante des marchés, d'une part, et donner aux marchés financiers des gages de prédictibilité et de stabilité, d'autre part. La tentation est alors grande d'utiliser les investissements comme une variable d'ajustement, de maintenir la profitabilité aux dépens des stratégies de développement, et de trouver des marges de manœuvre à court terme dans une réduction des coûts tous azimuts notamment dans les domaines industriels et logistiques, c'est-à-dire dans la chaîne d'approvisionnement.

Or nous pensons qu'une autre approche de cette chaîne est l'un des leviers accessible pour sortir de ce dilemme. La chaîne d'approvisionnement concentre, en effet, intensité capitalistique et/ou intensité de main d'œuvre, qui peuvent rapidement devenir des domaines d'inertie pour l'entreprise. Donc, une entreprise qui aurait développé une forme d'agilité opérationnelle se trouverait beaucoup plus apte à réagir aux évolutions des marchés que ses concurrents, et à utiliser chaque cycle pour développer ses parts de marché.

La rentabilisation des actifs – stocks et outils de production et de distribution – et les temps de cycle dans les processus de planification constituent des facteurs d'inertie. Par exemple, un stock doit être utilisé, et c'est seulement après en avoir disposé dans l'ensemble de la chaîne qu'un nouveau produit peut être efficacement substitué : il faut tout écouler ou s'en débarrasser au prix de pertes économiques conséquentes.

Or, il est encore fréquent, dans un contexte d'espaces médiatiques et commerciaux particulièrement encombrés, de comptabiliser plus de cent jours de stocks dans une chaîne d'approvisionnement de grande consommation, depuis les fournisseurs jusqu'au linéaire en magasin.

Puisque développer le chiffre d'affaires nécessite une animation forte des marchés, un responsable marketing se trouve alors dans la situation où, sur une rive du lac Léman, il chercherait à créer des vagues qui parviendraient à la rive opposée du lac, jusqu'au consommateur. Plus l'eau est profonde et le lac étendu, plus l'énergie à fournir est intense.

En fait s'il était possible de diminuer la masse d'eau à traverser, l'efficacité *marketing* s'en trouverait accrue d'autant.

Les stocks sont souvent analysés en gestion comme un facteur de frais financiers. Cette vision simpliste doit se compléter d'une compréhension dynamique de l'inertie associée.

Nous souhaitons ici proposer et illustrer les six principes fondamentaux d'une nouvelle approche de la chaîne d'approvisionnement :

- concevoir des stratégies intégrées (produits et services) ;
- privilégier la différenciation retardée et l'ingénierie parallèle ;
- travailler les coûts et la flexibilité industrielle en conséquence ;
- connaître et développer ses compétences clés pour l'innovation service ;
- flexibiliser l'outil de distribution ;
- maîtriser l'information, dans sa cohérence et sa structure.

CONCEVOIR DES STRATÉGIES INTÉGRÉES (PRODUITS ET SERVICES)

Dell et Zara sont deux acteurs reconnus comme des modèles dans leur capacité à organiser leur chaîne d'approvisionnement, en créant des effets de résonance entre leur stratégie marketing et commerciale et leurs opérations industrielles et logistiques.

Dell, premier fabricant de micro-ordinateur au monde, a de tout temps allié services de vente directe de ses matériels et stocks très bas dans sa chaîne d'approvisionnement.

Tous ses concurrents géraient des réseaux de distribution et devaient donc écouler des stocks de produits finis de plusieurs dizaines de jours avant tout nouveau modèle. Dell dans le même temps, grâce à des stocks de composants de moins de 15 jours et un en-cours très faible de produits finis, offrait souvent, plus tôt que ses concurrents, des modèles intégrant le flux incessant de nouveautés technologiques.

Dans un marché du textile dont la production est pour l'essentiel délocalisée, Zara, quant à lui, a mis au point

un concept commercial original, qui renouvelle chaque mois son assortiment à partir d'une capacité significative de production en Espagne. Zara dispose de stocks de produits finis inférieurs à 60 jours, soit moitié moindres que ceux de nombreux concurrents. La rotation rapide des assortiments et les services au magasin associés, ont été mis à profit pour renforcer un comportement d'achat d'impulsion chez le consommateur : le bouche à oreille aidant, Zara consacre à la publicité le budget le plus faible du secteur.

Les exemples de Dell et de Zara montrent l'intérêt d'élargir une stratégie produit à un concept d'ensemble produits et services associés et de structurer sa chaîne d'approvisionnement en conséquence, pour une grande réactivité face à la dynamique des marchés.

PRIVILÉGIER LA DIFFÉRENCIATION RETARDÉE ET L'INGÉNIERIE PARALLÈLE

L'assemblage à la commande des ordinateurs Dell est un exemple caractéristique de différenciation retardée. En conservant des stocks de modules standards à assembler, approvisionnés sur prévisions, Dell mutualise ses ressources. Un ordinateur est assemblé au dernier moment après réception de la demande client. La dif-

férenciation retardée est le principal levier permettant à une entreprise de proposer au marché une offre de plus en plus large et très disponible, tout en massifiant ses flux physiques et en réduisant ses stocks.

La différenciation retardée est le résultat du développement de produits adaptés, définissant des composants communs à un grand nombre de produits et des attributs qui permettent la déclinaison d'un produit générique en produits finis. Les ordinateurs sont depuis très longtemps conçus de manière modulaire, pour être configurés à la demande.

Zara applique aussi des principes de différenciation retardée dans sa chaîne d'approvisionnement. Pour chacune des quatre saisons, les équipes de stylistes analysent les défilés de mode et élaborent une librairie de modèles de base simplifiés. Les matières premières sont mutualisées entre les modèles et chaque modèle peut être différencié par de multiples ajustements mineurs de la forme, des tissus et des accessoires. En cours de saison, les stylistes font faire évoluer, de semaine en semaine, chaque article de la collection, en fonction des ventes en magasin et d'un plan de renouvellement.

A tout moment, Zara traite donc de la conception de plusieurs vagues de produits avec, en parallèle, un cycle saisonnier de quatre mois et un cycle hebdomadaire calé sur les ventes en magasin.



© Peter Lou/SINOPIS-REA

Les exemples de Dell et de Zara montrent l'intérêt d'élargir une stratégie produit à un concept d'ensemble produits et services associés et de structurer sa chaîne d'approvisionnement en conséquence, pour une grande réactivité face à la dynamique des marchés.

Cette conception des produits, qui vise le raccourcissement des temps de cycle de conception et de lancement des produits, s'apparente à l'ingénierie parallèle bien connue des laboratoires des entreprises de hautes technologies.

L'industrie des ordinateurs personnels a également trouvé à travers la modularité des architectures, le moyen de séparer le développement relativement court de chaque ordinateur et les développements plus longs de composants et de cartes diverses, qui évoluent, pour leur part, selon des cycles intergénérationnels.

En conclusion, la combinaison des techniques de différenciation retardée et d'ingénierie parallèle, constitue un levier irremplaçable de souplesse au service d'une d'animation forte des marchés.

TRAVAILLER LES COÛTS ET LA FLEXIBILITÉ INDUSTRIELLE EN CONSÉQUENCE

Le développement de la performance de l'outil industriel, dans un objectif de compétitivité, est bien entendu incontournable. Pour autant, la production doit s'insérer de manière cohérente dans la chaîne d'approvisionnement.

Dans les exemples de Dell et de Zara, les outils industriels sont flexibles et capables d'assembler une large gamme de produits, dans un délai très court, avec des coûts de main d'œuvre concurrentiels pour l'Europe.

La réactivité par une implantation régionale a été privilégiée, au contraire d'une politique systématique de délocalisation, même si Dell approvisionne d'Asie une large part de ses modules à assembler, et Zara, la partie la plus basique de son assortiment.

A l'inverse, d'autres acteurs ont préféré optimiser leur performance par des implantations dans des pays à faibles coûts de main d'œuvre, et des séries de production très longues, qui permettent de saturer chaque ligne de production. Fréquemment, ces organisations ont instauré un contrôle drastique des performances. Les investissements sont très faibles et donnent lieu à des dossiers de justification, comportant des projections de rentabilité détaillées, scrutées par le management et ses contrôleurs.

Or il nous semble ici important de souligner qu'un contrôle renforcé des coûts et des investissements agit comme un vecteur de centralisation et dépouille fréquemment le terrain de ses marges de manœuvre, le privant à terme de sa capacité d'appréhender rapidement la complexité. Des marges de manœuvre locales trop réduites sont synonymes de retards dans la prise de décision et la résolution de problèmes, de difficultés d'adaptation, d'appauvrissement des capacités organisationnelles et, donc, de moindre réactivité.

Les meilleurs préfèrent échapper à l'inertie tutélaire et trouver ailleurs un terrain plus favorable dans lequel exercer leurs talents. Le capital humain s'appauvrit et, dans un cercle vicieux, devient incapable d'adapter

continûment l'outil pour en assurer la performance, la pertinence, et la pérennité.

Ces politiques d'entreprise restrictives s'opposent aux logiques maîtrisées de délégation et de subsidiarité qui sont la marque des grandes organisations. Ainsi chez Toyota, tout investissement inférieur à un certain montant et allant dans le sens de plus de juste à temps ou de plus de qualité, est approuvé par défaut. La charge de la preuve a ici été inversée, et c'est pour refuser l'investissement qu'il convient alors de fourbir son argumentation.

CONNAÎTRE ET DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES CLÉS POUR L'INNOVATION SERVICE

Quelles compétences convient-il de bâtir pour faire de sa chaîne d'approvisionnement un outil de conquête à l'instar d'entreprises comme Dell, Zara, ou Toyota ?

Le terme compétence signifie ici le résultat de l'apprentissage collectif d'une organisation : l'agrégation de connaissances et d'expériences, de méthodes, d'outils et de pratiques, qui dépasse largement les connaissances de quelques individus. On pourra se référer sur ce sujet à Hamel et Prahalad [4].

La chaîne d'approvisionnement n'est pas fonctionnelle, elle est, par essence, transversale.

Sa performance résulte d'équilibres à trouver, puis à préserver sans cesse, entre des priorités fonctionnelles contradictoires. Ainsi, par exemple :

- les achats veulent massifier et réduire les besoins exprimés dans les cahiers des charges au strict nécessaire pour obtenir les meilleures conditions ;
- les bureaux d'études veulent tirer parti du savoir-faire des fournisseurs et de leur réactivité pour sécuriser les délais de mise sur le marché de leurs nouveaux produits ;
- la production souhaite minimiser la complexité et les changements de série. Elle souhaite répondre à une demande aussi stable, massifiée et connue à l'avance autant que possible, pour optimiser ses coûts et ses investissements ;
- le marketing souhaite une grande diversité d'offres pour renforcer l'animation des marchés, trouvant dans l'événementiel produit une solution à l'essoufflement des ventes ;
- la logistique souhaite minimiser les stocks par des approvisionnements en juste à temps, et réduire les coûts de transport et d'entreposage par la synchronisation des commandes ;
- les commerciaux cherchent à vendre le plus possible, utilisant si nécessaire tout l'arsenal promotionnel, laissant assez naturellement à l'intendance le soin de suivre.

La chaîne d'approvisionnement éprouve en fait de grandes difficultés à trouver son plein essor dans les entreprises mono-métier : c'est-à-dire, les entreprises qui doivent leur réussite passée à un tout petit nombre

de compétences fonctionnelles dominantes, celles qui privilégient souvent une voie royale comme, par exemple, dans certains cas, le marketing, ou la finance, ou bien encore parfois l'ingénierie, pour accéder à la sphère dirigeante.

Une chaîne d'approvisionnement agile nécessite de sortir des visions simplistes et de créer des effets de résonance entre les différents métiers de l'entreprise, de donner à chaque relais humain dans l'organisation l'opportunité d'acquiescer une bonne compréhension de sa propre contribution dans l'ensemble de la chaîne et ainsi, à son échelle, de faciliter l'écoulement des flux et la recherche permanente du meilleur équilibre. La transversalité est largement favorisée par le mélange d'expériences et de points de vue différents, par la diversité des provenances, des expériences et des savoir-faire.

Dans un tel contexte, la capacité à fédérer des équipes multifonctionnelles et à les animer pour favoriser les prises d'initiatives et l'innovation, devient essentielle. Il s'agit notamment de la gestion par projet, qui devient tout aussi importante que la gestion fonctionnelle verticale, et qui nécessite d'être reconnue et encouragée par les Directions générales comme une compétence essentielle de l'entreprise.

FLEXIBILISER L'OUTIL DE DISTRIBUTION

L'externalisation est une tendance lourde en matière de logistique physique. Le plus souvent pour des raisons de coûts : les conventions collectives de nombreux secteurs d'industrie sont plus favorables pour les employés que celles de la logistique et des transports.

De même, pourquoi investir une part de capital non négligeable, dans des actifs moins stratégiques que, par exemple, dans la recherche et développement ou la production ?

Selon nous, l'externalisation à des prestataires logistiques est une bonne solution, pour autant que l'entreprise donneuse d'ordre, veille à respecter plusieurs principes stratégiques essentiels.

Tout d'abord, le prestataire doit pouvoir offrir à l'entreprise des économies d'échelle et d'apprentissage auxquelles elle ne peut accéder par elle-même. Le grand nombre de sites d'entrepôt mono-client dans un pays comme la France, permet de constater que ce principe est souvent ignoré, ce qui explique également que plus d'un contrat d'externalisation sur deux change d'attributaire lors de son renouvellement ;

Ensuite, l'entreprise doit conserver une bonne maîtrise des métiers sous-traités, pour garder toute sa capacité à exploiter des leviers de synchronisation de la chaîne dans le périmètre sous-traité, et garantir la qualité des opérations. Un contrat au moins disant, dans un marché de la prestation fortement concurrentiel, aura tendance à laisser peu ou pas de marge de manœuvre au prestataire, et donc très peu de latitude d'adaptation

sans renégociation. Une telle relation se traduira, soit par une grande inflexibilité du prestataire pour suivre les évolutions de l'offre de l'entreprise, soit par des extensions incessantes du périmètre des prestations, qui vident de son sens le contrat initial.

Enfin, l'entreprise doit s'impliquer dans les investissements nécessaires afin de s'assurer qu'ils sont bien financés et réalisés dans des conditions au moins identiques à celles auxquelles elle aurait eu elle-même accès. Par exemple, sur le plan financier, une simple comparaison de la valorisation boursière des entreprises de prestation cotées à celles des grandes entreprises industrielles et commerciales donneuses d'ordres montre que ces dernières sont plus attractives pour les marchés financiers que leurs prestataires potentiels. Ce défaut d'attractivité pèse sur le coût d'accès au capital des entreprises de prestation et une stratégie d'externalisation sans discernement pourrait faire reposer des décisions d'investissement stratégiques sur le maillon le plus faible de la chaîne.

MAÎTRISER L'INFORMATION, DANS SA COHÉRENCE ET SA STRUCTURE

Enfin, bien entendu, l'information joue un rôle particulièrement important dans le type de chaîne d'approvisionnement, auquel nous nous sommes ici attachés.

Le système de Zara lui permet de réguler ses flux marchandise chaque semaine par une remontée des ventes magasin et d'assurer la cohérence de sa planification marchandise avec ses principes de conception produit et de différenciations retardée.

Le système de Dell permet de piloter les ventes et les prix quotidiennement, en fonction des stocks et des engagements pris avec les fournisseurs de modules et en fonction des introductions fréquentes de nouveaux modèles d'ordinateurs.

L'intégration de l'information apportée souvent par les ERP, grands progiciels parmi lesquels SAP est le plus connu et le plus utilisé, est une condition nécessaire à un fonctionnement flexible et réactif, notamment du fait d'une facilité fortement accrue d'accès à une information fraîche, cohérente, et partagée.

Par contre, rien ne serait encore obtenu si les principes de structuration de l'information et des traitements associés n'étaient pas cohérents avec les principes de fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement.

Quelques exemples permettent d'illustrer les enjeux dans ce domaine.

Tout d'abord : un cycle de planification et différenciation retardée. Le cycle de planification de l'entreprise vise à caler des ressources dont la disponibilité nécessite une anticipation de quelques semaines à plusieurs mois. Il s'agit des capacités de production et des approvisionnements de composants banalisés qui seront, ensuite, différenciés en juste à temps. Un cycle de planification nécessite des prévisions de ventes. Or il est

fréquent qu'une entreprise établisse des prévisions mensuelles pour chaque produit fini différencié, au lieu de se limiter au niveau de regroupement correspondant aux modèles de base avant différenciation retardée. Le choix d'objets de prévision cohérents avec les principes de différenciation retardée diminue la charge administrative de création des prévisions par les commerciaux, augmente mécaniquement la qualité des prévisions et, donc, la qualité de la planification des ressources.

Ensuite : la gestion des données techniques et ingénierie parallèle. La cohérence nécessaire porte ici sur les informations associées aux développements intergénérationnels (les modules d'ordinateurs pour Dell, les modèles de base pour Zara), et leur mise à disposition pour accélérer le développement de chaque génération de produits. Une mauvaise capacité à transmettre et re-exploiter cette information aurait une incidence significative sur les durées de conception de chaque génération de produits et, donc, le délai de mise en marché des produits de l'entreprise.

Troisième exemple : la visibilité sur les ressources planifiées et le pilotage des ventes. Les entreprises oublient souvent que leurs fonctions commerciales doivent vendre l'offre disponible et non mettre en avant le catalogue complet de l'offre de manière indifférenciée. La visibilité sur les ressources disponibles à court terme, à travers le système, doit donc permettre de piloter les priorités commerciales au quotidien. Sans cette cohérence, les phénomènes de ruptures et leur incidence sur le service client, les pertes de chiffre d'affaires du fait d'une non-disponibilité en magasin ainsi que les surcoûts de traitement des crises et de l'urgence sont inéluctables. Des ruptures sur l'événementiel produit, lancement ou promotion, ont aussi un effet *marketing* indéniable, sur les parts de marché et

l'image de la marque, même si cet effet est difficilement mesurable.

LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT, LEVIER DE CROISSANCE

Nous avons donc proposé six principes structurants d'une chaîne d'approvisionnement à même d'en faire un levier de croissance pour l'entreprise.

Bien évidemment, il serait excessif de réduire les critères de réussite d'une entreprise aux seuls développements de sa chaîne d'approvisionnement. Il nous semble simplement que de nombreuses entreprises ont l'opportunité de chercher, à travers leurs progrès dans ce domaine, un catalyseur qui renforce l'impact de leurs innovations, de leurs offres, de leurs marques, en un mot, de leurs moteurs de développement traditionnels.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] *Using the Supply Chain To Drive Competitive Advantage*, étude 2002 – Accenture, Stanford University, Insead.
- [2] Sources : SNE (Syndicat national de l'édition), Sofres/Observatoire de l'économie du livre (Centre national du livre).
- [3] *La constitution de l'offre en Librairie*, La voix des Libraires, Syndicat de la librairie française, décembre 2001.
- [4] Garry Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future* – HBS Press 1994.