

PAR PAUL SANSEAU (80)



associé, BFC, et président
du groupe X-Supply chain

OLIVIER DUBOUIS (83)



associé, Diagma

ET HERVÉ HILLION (80)



associé, Say Partners

Maîtriser son réseau de **partenaires** pour de meilleures **performances**

La capacité de construire et d'animer un réseau d'acteurs (clients, fournisseurs, prestataires, etc.), avec pour objectif d'optimiser la réponse globale de l'ensemble, relève d'une discipline connue sous le nom de *supply chain management*. En ce domaine, le principe de réalité et l'approche systémique apportent un éclairage fort. Correctement mis en œuvre, ils peuvent augmenter et sécuriser la performance d'une entreprise.

ANTICIPER ET PILOTER LA DEMANDE

La maîtrise et le pilotage de la *supply chain* peuvent être abordés par bien des axes et des domaines. Nous avons choisi d'en présenter certains des plus significatifs, en commençant par la prévision et la gestion de la demande. Comme il faut des ressources et du temps pour fabriquer et distribuer les produits, pour

répondre rapidement, il est nécessaire d'anticiper tout ou partie de ces opérations et donc d'élaborer des prévisions.

L'art de la prévision combine, dans des proportions qui peuvent être très différentes, analyse statistique et modélisation d'une part et expertise et empirisme d'autre part. Quelles que soient les méthodes utilisées, quelques points méritent attention. Le premier est que la prévision est *fausse*; la valeur de la prévision est un indicateur, qu'il convient d'encadrer par une estimation de l'incertitude; dans les cas où les volumes sont importants, elle est souvent modélisée par une gaussienne dont l'écart type varie en fonction de la fiabilité des prévisions. Pour l'ensemble de la *supply chain*, savoir que l'écart type correspond à une variation de 1% de la demande ou à 50% n'a pas du tout la même valeur. D'autre part une « bonne prévision » n'est pas *biaisée*; les probabilités d'avoir une demande supérieure ou inférieure à la prévision sont de 50%. Le biais est mal-

La fiabilité
de la prévision
est un
indicateur clé

REPÈRES

La *supply chain* est souvent décrite comme un réseau d'acteurs organisés ayant pour but d'assurer la fourniture de biens et de services, correspondant à une valeur pour le ou les donneurs d'ordre.

Une étude publiée par le cabinet PRTM en 2006 montre que, dans un secteur comme l'aéronautique et la défense, entre les 10% meilleurs en matière de gestion de leur *supply chain* et la médiane de l'échantillon, il existe un gain de 2% au niveau de l'EBIT.

Une mauvaise maîtrise des relations avec les partenaires entraîne des ruptures de stock ou des mesures d'urgence, déstabilise les plans de production, nuit à la qualité, etc. La conséquence est une surconsommation des précieuses ressources techniques, humaines et financières de l'entreprise.



Prévisions biaisées

Un biais fréquent lorsque les commerciaux sont en charge des prévisions est de surestimer la demande, afin « d'être sûr » d'avoir suffisamment de stock. Un autre biais souvent rencontré dans les secteurs d'activités caractérisés par des produits à courte durée de vie, est d'avoir de la part du marketing (fortement impliqué dans les prévisions) une tendance à surestimer les produits qui ne vont pas « marcher », et au contraire sous-estimer les plus performants.

heureusement un phénomène rencontré fréquemment, du fait de l'anticipation des acteurs en charge de la prévision de l'influence des décisions qui seront prises.

Rythmer l'actualisation

Enfin, la prévision doit être actualisée de manière pertinente, en fonction des informations susceptibles d'en améliorer la qualité. L'expérience montre qu'une actualisation trop fréquente (ou une prise en compte trop fréquente des actualisations) peut être à l'origine d'un « bruit » dont les conséquences peuvent perturber le fonctionnement de la *supply chain*. La question de la fréquence et du processus d'actualisation est essentielle et souvent mal appréhendée.

Niveau de service et niveau de risque

La planification de la production (et des stocks) doit ensuite être effectuée pour répondre au mieux à la demande « prévue ». Se fonder uniquement sur la prévision revient à dire que, dans 50 % des cas, on accepte de ne pas être

Tenir compte du secteur d'activité

Le travail de prévision et de planification varie énormément selon le secteur d'activité. Effectuer une « bonne » prévision dans le secteur de la mode, où l'on renouvelle les collections plusieurs fois par an, est un exercice très différent de celui qu'il faut mettre en place dans le secteur des produits de grande consommation, où une demande très régulière, bien que pouvant être saisonnière, est perturbée par des mécaniques promotionnelles qui ont un effet important sur les ventes instantanées.

en mesure de servir la demande. Une bonne pratique consiste donc à se poser la question du taux de service visé et du niveau de risque que l'on accepte de prendre (niveau de risque très différent selon les secteurs d'activité, les niveaux de marge, l'obsolescence des produits, etc.), afin de définir, en fonction de la prévision et de l'incertitude, la quantité à produire pour atteindre l'objectif souhaité.

Planification industrielle et commerciale

La qualité du résultat final dépend bien entendu, au-delà des principes qui seront retenus, des processus mis en place et des outils utilisés. Le processus défini doit notamment garantir que l'ensemble des informations nécessaires à l'élaboration d'une « bonne prévision » seront transmises en temps et heure aux responsables de la prévision ; que la fréquence d'actualisation est pertinente (trop importante, elle alourdit la charge de travail sans apporter de réelle valeur ajoutée, voire en générant un « bruit » inutile, trop faible, certaines informations pertinentes ne seront prises en compte que tardivement) ; enfin que les prévisions sont en phase avec la vision business et les objectifs de l'entreprise. C'est un des objectifs du processus PIC (Planification industrielle et commerciale).

Choisir les bons outils

Les outils de prévision et planification utilisés doivent permettre d'exploiter au mieux les historiques pertinents, de travailler à des niveaux de granularité différents, de servir de « véhicule » au processus d'échange d'information et de validation des prévisions et d'utiliser des modèles spécifiques adaptés à certaines activités (par exemple, couplage avec des historiques et des prévisions météo, ou avec des modèles d'élasticité de la demande par rapport aux prix ou promotions).

Définir et mettre en place un processus, des règles et des outils permettant d'améliorer la qualité des prévisions est un exercice motivant qui permet souvent des progrès notables, pour peu que les attentes soient raisonnables et en phase avec les enjeux associés : quelles décisions seront éclairées, quelles améliorations attendues, quels efforts nécessaires. Cet exercice doit être effectué de manière cohérente avec les principes directeurs de la *supply chain*. ➤

La qualité du résultat dépend des processus et des outils utilisés

► CRÉER DE LA VALEUR

La création de valeur peut être considérée comme l'une des contributions majeures de la gestion de la *supply chain*. Cette activité peut être décrite comme un ensemble de processus interconnectés les uns avec les autres, qui se transfèrent de la valeur et qui peuvent ainsi collaborer à un but commun, mais qui possèdent leurs logiques et leurs organisations propres. Ce point suffit à justifier l'approche systémique de l'ensemble de la chaîne. Parmi les facteurs les plus structurants de la chaîne, le temps intervient en première position, à la fois comme élément de performance de base mais également comme facteur adverse (coût de possession des stocks, obsolescence, dérive des *process*, dates de péremption, etc.). Bien rares sont les activités dont la valeur ne s'érode pas avec le temps.

Une multitude d'approches et d'outils

Afin d'assurer la maîtrise de ce temps et de la valeur, les acteurs de la *supply chain* ont créé et mis en œuvre de multiples approches et techniques, portant à la fois sur l'organisation et sur les flux. Ces démarches peuvent avoir des effets spectaculaires, mais parfois moins : une étude menée au MIT en 2004 a montré que le choix de la démarche retenue importe de manière assez peu sensible. La valeur relative et la pérennité des gains obtenus ne dépendent pas du secteur d'activité, de la taille ou de la structure de l'entreprise. Mais le retour sur investissement de la démarche est clairement séparé entre ceux qui y ont excellé (5 % à 10 % du panel) et les autres.

La réalité montre que les prévisions sont de plus en plus volatiles

Un projet d'entreprise

L'étude du MIT montre que les entreprises qui tirent le meilleur parti des projets d'amélioration de leur *supply chain* partagent les mêmes caractéristiques.

- La démarche est portée au plus haut niveau de l'entreprise par des sponsors charismatiques.
- Le changement des mentalités fait partie des leitmotifs du projet.
- La démarche est structurée par étapes, avec des clés de décision, une cadence générale et un pilotage d'ensemble.
- Enfin, les managers reçoivent un intérêt direct sur la performance de la démarche dans leur domaine de responsabilité.

La quête de la performance des processus est un combat sans relâche et dont les fruits sont fragiles : l'expérience montre qu'il ne faut en général que moins de deux ans pour ruiner sans retour le résultat de dix ans de travail et d'investissement les mieux menés.

RISQUES ET PERFORMANCES FINANCIÈRES

Le *supply chain management* (SCM) est une discipline qui s'est progressivement imposée aux entreprises industrielles et de services depuis une dizaine d'années, avec des résultats de performance très significatifs. Pour autant, la crise économique et financière, cumulée à une volatilité accrue de la demande, comme des taux de change ou encore du prix de matières premières, a changé la donne : il faut désormais gérer les *supply chains* dans un environnement fortement incertain, où la ressource financière est devenue de plus en plus rare et chère, et dans une économie interconnectée : la moindre rupture chez un fournisseur, ou bien la défaillance d'un distributeur, peut se propager rapidement à tous les acteurs en aval (ou en amont) de la *supply chain*, comme nous en avons vu de nombreux exemples depuis la crise de 2008. Il convient donc d'agir aujourd'hui sur d'autres leviers de performance, en particulier sur la maîtrise et la couverture des risques d'une part, et sur le coût de financement des actifs de la *supply chain* d'autre part. Pour cela, il faut innover et renouveler les approches traditionnelles en appliquant des concepts adéquats.

Évaluer les risques liés aux erreurs

Commençons par la prévision, car c'est d'elle que découle le niveau de risque (opérationnel, financier, de marché, etc.), de même que le niveau des besoins financiers à couvrir, notamment pour investir en capacité, en achats ou encore en stocks. Faut-il continuer à vouloir fiabiliser à tout prix les prévisions, selon les bonnes pratiques en vigueur ? Malheureusement, la réalité montre que les prévisions sont de plus en plus fausses, et cela dans presque tous les secteurs d'activité. Il y a cependant une bonne nouvelle : dans certains cas, les erreurs de prévision ont peu d'incidence sur le compte de résultat et le bilan, la gestion du réseau de partenaires est suffisamment agile. Et une mauvaise nouvelle : dans d'autres cas, c'est l'inverse, avec une forte



Indice de résilience

En valorisant le surcoût lié à un niveau d'écart entre une demande réelle et une demande nominale (prévisionnelle), et en tenant compte de la distribution des erreurs de prévision, il devient possible de calculer un indice de résilience de la *supply chain* (l'équivalent du *bêta* des portefeuilles d'actif). Cette démarche permet d'optimiser la prise de décision en matière de planification, non seulement pour « prévoir » la demande en fonction du niveau de risque souhaité, mais également à l'égard des stratégies de couverture possibles.

dégradation des marges, des surstocks, des surcoûts, une baisse parfois brutale de rentabilité. Plutôt que fiabiliser en vain les prévisions, il est préférable de systématiser une démarche d'évaluation des risques liés aux erreurs (certaines) de prévision. Or ces risques, contrairement à ce qu'il peut paraître, sont quantifiables : soit il s'agit de pertes de revenus ou de surcoûts d'utilisation des ressources (en cas de sous-évaluation de la demande), soit il s'agit de surstocks (en cas de surévaluation de la demande). Pour procéder à cette analyse, il faut bien entendu modéliser le comportement du réseau aux écarts en volume et en *mix* des produits, en ayant préalablement identifié les ressources critiques (goulots).

Mutualiser le financement

L'autre dimension critique en matière de *supply chain management* est celle du financement du besoin en fonds de roulement (BFR), autrement dit de la liquidité nécessaire pour chaque acteur (fournisseur ou acheteur) pour financer achats, stocks et poste clients. La crise financière a exacerbé cette problématique, avec pour

conséquence un assèchement du crédit pour les entreprises les plus fragiles et un surcoût de financement pour les autres. Dans les filières industrielles, tous les acteurs en pâtissent : les grandes entreprises donneuses d'ordre, parce qu'elles subissent des retards et ruptures d'approvisionnement ou de distribution (avec des préjudices parfois sans commune mesure avec le coût d'achat des produits proprement dit) ; les plus petits fournisseurs ou distributeurs, parce qu'ils perdent du revenu ou subissent des taux d'intérêt très élevés pour financer les achats ou stocks. Les enjeux sont donc devenus considérables pour l'ensemble d'une filière.

Des enjeux clés, encore en évolution

L'approche et la maîtrise de la *supply chain* restent un enjeu majeur de performance stratégique et opérationnelle pour les entreprises au sens large, et par voie de conséquence de survie économique et sociale. Les exemples présentés plus haut le démontrent abondamment. La prise en conscience dans le tissu industriel et économique français est encore partielle et perfectible, les efforts dans ce sens doivent être relayés au plus haut niveau du politique et des industriels. Les pratiques en cours aujourd'hui ont pour une bonne part été établies au siècle dernier. Les ruptures que nous connaissons dans l'environnement des entreprises – mondialisation, enjeux environnementaux, problématiques énergétiques, changement des paradigmes commerciaux, économie numérique, etc. – doivent nous conduire vers une nécessaire refondation de celles-ci. C'est un chantier ambitieux, exigeant des approches systémiques, un niveau d'interdisciplinarité scientifique de haut niveau, et un pragmatisme incontestable, pour lequel notre École non seulement peut, mais, eu égard aux enjeux, doit s'engager. ■

Les principes de la *supply chain finance*

Le premier principe est d'assurer une meilleure planification du besoin en fonds de roulement, par la mise en œuvre de mécanismes collaboratifs et incitatifs entre les donneurs d'ordre et leurs réseaux de fournisseurs ou sous-traitants : c'est la *gestion collaborative du BFR*, à l'instar d'une *prévision* ou d'une *planification* collaborative entre clients et fournisseurs.

Le second est de mutualiser les besoins et les ressources de financement entre les entreprises clientes et les entreprises fournisseurs, par l'intermédiaire de fonds dédiés (en substitution du crédit interentreprise ou du crédit bancaire classique).

Le troisième est de réduire le coût de financement grâce aux garanties sur des actifs tangibles (stocks, commandes, etc.) et la mise en œuvre d'une politique globale de couverture des risques opérationnels et financiers.



Les flux de supply chain sont également des flux financiers