

SHOSHANAH COHEN
JOSEPH ROUSSEL

Avantage Supply Chain

*Les 5 leviers pour faire de votre Supply Chain
un atout compétitif*

Préface d'Antoine Bouvier, président exécutif d'EADS Astrium

Traduit de l'anglais par Anne Daron-Berthelon

© Éditions d'Organisation, 2005

ISBN : 2-7081-3346-2

Éditions

d'Organisation

Considérez votre supply chain comme un atout stratégique

Comme beaucoup d'entreprises, peut-être ne songez-vous à modifier votre supply chain que lorsque quelque chose ne fonctionne plus (stocks trop importants, clients se plaignant de la médiocrité de votre service ou retard d'un fournisseur pour une livraison critique). Ou peut-être avez-vous constaté après une analyse d'étalonnage concurrentiel (benchmarking) que votre performance de supply chain était inférieure à celle des autres acteurs du marché.

Si vous ne pensez à modifier votre supply chain que lorsque survient un problème, il est très peu probable que vous la considériez comme un atout stratégique capable de donner à votre entreprise un avantage concurrentiel. Dans ce cas, vous risquez fort d'être devancé par ceux qui utilisent leur supply chain comme une arme stratégique. Des sociétés telles que Dell, Amazon, Shell Chemical et Airbus réécrivent les règles de la concurrence sur leurs marchés et obligent leurs concurrents à faire du rattrapage.

Des entreprises leaders telles que Wal-Mart et Dell ont compris que la supply chain pouvait être un facteur de différenciation stratégique. Elles cherchent constamment de nouveaux moyens de créer de la valeur ajoutée et de repousser les limites de la performance. Elles revoient sans cesse leur supply chain pour garder une longueur d'avance sur leurs concurrents. Car elles savent que conserver leur avantage concurrentiel est leur sésame sur les marchés de demain.

Dans le monde des ordinateurs personnels (PC), Michael Dell est considéré comme un visionnaire. C'est lui qui, en quelques années, a fait de sa société un leader sur son marché. Pour cela, il a introduit dans le secteur informatique des innovations telles que la vente directe au consommateur et la fabrication à la commande. À vrai dire, Michael

Dell est un pionnier de la gestion de supply chain. Les PC ont simplement été le moyen qu'il a utilisé pour introduire son idée d'une supply chain stratégique : vendre en direct, produire à la commande et livrer en direct. Sam Walton, fondateur de Wal-Mart, est lui aussi un visionnaire. Le partenariat légendaire de Wal-Mart avec Procter & Gamble pour le réapprovisionnement automatique des stocks a montré ce que pouvait rapporter l'intégration avec les fournisseurs-clés. Pour réduire les inefficacités et les coûts, Wal-Mart a cessé d'acheter à des distributeurs et s'est directement adressé aux fabricants pour de nombreuses marchandises. Conjuguée à d'autres efforts de rationalisation de sa supply chain, cette initiative a permis à Wal-Mart de maintenir des « prix toujours bas » – stratégie grâce à laquelle l'entreprise est devenue le numéro un mondial de la grande distribution.

Les cinq principaux éléments de configuration

La gestion stratégique de supply chain ne consiste pas à introduire des innovations pour le simple fait d'innover. Il s'agit de créer une configuration qui fera progresser vos objectifs stratégiques. Pour exploiter pleinement votre supply chain, vous devez maîtriser cinq éléments de configuration essentiels :

- la stratégie des opérations,
- la stratégie d'externalisation,
- la stratégie de distribution,
- la stratégie de service client,
- la stratégie des actifs.

Vos décisions concernant ces éléments et la façon dont vous les articulerez les uns avec les autres vont déterminer la stratégie globale de votre supply chain. Jusqu'à présent, les entreprises avaient tendance à traiter ces éléments de manière informelle ou à prendre des décisions isolées – souvent dans le cadre d'une stratégie fonctionnelle relative aux ventes, aux achats ou à la fabrication. Dans les entreprises qui voient dans leur supply chain un atout stratégique, ces éléments sont au

contraire considérés comme interdépendants, faisant partie d'un ensemble intégré. Examinons chacun d'entre eux plus en détail.

La stratégie des opérations

Lorsque vous décidez comment produire des produits et des services, vous déterminez la stratégie de vos opérations. Allez-vous fabriquer sur stock, fabriquer à la commande, concevoir à la commande ou combiner les trois approches ? Allez-vous externaliser la fabrication ? Appliquer une stratégie de fabrication offshore à bas prix ? Réaliser la configuration finale en dehors du centre de production, à proximité du client ? Autant de décisions importantes qui influencent et modèlent la supply chain et vos investissements. Votre stratégie des opérations détermine en effet vos besoins en ressources humaines, le mode de fonctionnement de vos usines, de vos entrepôts et de vos services de gestion des commandes, ainsi que le support attendu de vos processus et systèmes d'information.

- *Fabrication sur stock.* Il s'agit de la stratégie idéale pour les produits standardisés vendus en grandes quantités. La production de lots plus importants permet de maintenir de faibles coûts de fabrication et le fait d'avoir ces produits en stock permet de répondre rapidement à la demande des clients.
- *Fabrication à la commande.* Cette stratégie s'applique à des produits customisés ou peu demandés. Les entreprises qui l'utilisent fabriquent des produits finis uniquement après réception d'une commande. Cela permet de ne conserver qu'un stock réduit et de proposer de nombreuses options différentes.
- *Configuration à la commande.* Il s'agit d'une stratégie hybride où le fabricant fabrique d'abord toute la partie générique d'un produit, pour le finaliser après réception d'une commande. Cette stratégie

La gestion stratégique de la supply chain ne consiste pas à introduire des innovations pour le simple fait d'innover. Il s'agit de créer une configuration de supply chain qui fera progresser vos objectifs stratégiques.

convient aux produits proposés en de multiples versions, lorsque vous souhaitez limiter le stock de produits finis et livrer plus rapidement qu'avec une « fabrication à la commande ».

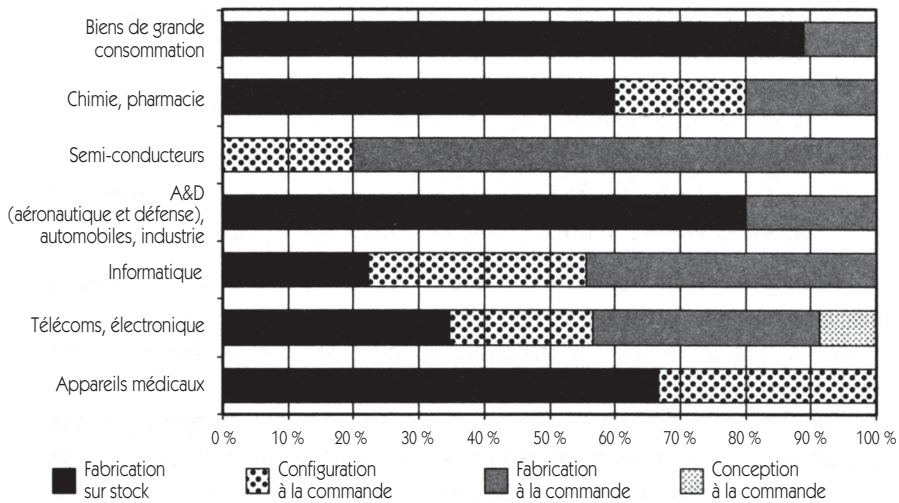
- *Conception à la commande.* Très proche de la fabrication à la commande, cette stratégie s'adresse aux entreprises qui conçoivent et fabriquent des produits et des services sur mesure pour chaque client.

Un changement de stratégie des opérations est souvent au cœur d'une initiative d'amélioration des performances (voir Figures 1.1 et 1.2). Plusieurs de nos clients producteurs de biens de grande consommation, par exemple, ont constaté qu'en remplaçant la fabrication sur stock par la configuration à la commande, ils augmentaient les niveaux de service tout en réduisant leurs stocks. Auparavant, ces entreprises fabriquaient et livraient leurs produits directement sur le marché final. Du fait de la petite taille des lots et de la multiplicité des variantes nécessaires (une dans chaque langue, par exemple), les produits étaient dédiés à un marché donné très tôt dans le processus de fabrication.

Figure 1.1 Les différentes stratégies d'opérations

| Stratégie | Quand choisir cette stratégie | Avantages |
|------------------------------------|--|--|
| <i>Fabrication sur stock</i> | Pour les produits standardisés vendus en grands volumes | Faibles coûts de production ; réponse rapide à la demande client |
| <i>Configuration à la commande</i> | Pour les produits à nombreuses variantes | Customisation ; stock réduit ; meilleurs niveaux de service |
| <i>Fabrication à la commande</i> | Pour les produits customisés ou à faible rotation | Faible niveau de stock ; important choix d'options pour le client ; planification simplifiée |
| <i>Conception à la commande</i> | Pour les produits complexes répondant à des spécifications uniques | Permet de répondre à des besoins spécifiques d'un client |

Figure 1.2 Stratégies des opérations par secteur



© 2004 – The Performance Measurement Group, LLC.

Nous avons travaillé avec ces entreprises pour mettre en œuvre des stratégies mixtes de fabrication sur stock et configuration à la commande. Les produits banalisés étaient fabriqués et stockés dans un point de distribution central. Au fur et à mesure qu’arrivaient les commandes des différents marchés, les produits étaient configurés et expédiés. La disponibilité monta en flèche et les stocks diminuèrent, en partie grâce au stock centralisé mais également grâce à une forte simplification de la planification de supply chain, étant donné que la planification des approvisionnements et de la fabrication pouvait se focaliser sur des produits génériques au lieu des centaines de variantes linguistiques qui existaient auparavant.

Peut-être aurez-vous avantage à choisir des stratégies d’opérations différentes selon les produits et les segments de marché. Pendant longtemps, les constructeurs automobiles ont appliqué une stratégie de fabrication sur stock mais certains – notamment les constructeurs européens de véhicules haut de gamme – utilisent très souvent les stratégies de fabrication et de configuration à la commande, une approche que nous avons baptisée « Dell on wheels »¹. La fabrication à la commande a cependant ses limites, comme le découvrent les construc-

teurs automobiles. Proposer des voitures de tourisme fabriquées à la commande tout en maintenant des délais de livraison compétitifs relève littéralement de l'exploit, du fait des millions de configurations possibles. Si les fournisseurs ne peuvent être totalement intégrés dans la supply chain de fabrication à la commande, les risques en matière de stock sont très importants. De plus, la modification du processus de fabrication pour attribuer à chaque voiture un jeu de caractéristiques unique est une opération coûteuse que peu de fabricants (OEM – Original Equipment Manufacturer) osent entreprendre. En 2002, seulement 20 % des voitures de tourisme vendues aux États-Unis ont été fabriquées à la commande. Le reste a été produit pour être stocké, puis vendu par le réseau de distribution. En Europe, le pourcentage est plus élevé. En Allemagne, par exemple, près de 60 % des voitures haut de gamme de BMW, Audi, Porsche et Mercedes ont été fabriquées à la commande.

De même que les autres éléments de configuration de la supply chain, la stratégie des opérations est dynamique. Le cycle de vie des produits est un facteur essentiel. Selon la variation de la demande des produits, les entreprises peuvent passer de la fabrication sur stock à la fabrication à la commande pour réduire les risques de stock, tout en garantissant la disponibilité à un prix compétitif. Le nombre de variantes d'un produit est un autre facteur important. Il n'est pas rare que 80 % des expéditions en volume concernent à peine 20 % (oui, encore la loi Pareto) de vos références ou configurations possibles. Dans ce contexte, une stratégie hybride alliant fabrication sur stock et fabrication à la commande est parfois préférable.

La stratégie de distribution

La stratégie de distribution détermine le circuit de vente de vos produits et services jusqu'aux acheteurs ou utilisateurs finaux. Elle répond à des questions concernant les méthodes de vente choisies, à savoir la vente indirecte, *via* des distributeurs ou des détaillants, ou la vente directe aux clients, *via* Internet ou votre propre force commerciale. À cet égard, vos décisions dépendront des segments de marché et des régions que vous visez. Étant donné que les marges bénéficiaires varient

en fonction du mode de distribution, il vous faut choisir le mode le plus performant et déterminer des règles définissant les priorités des différents canaux de vente en cas de pénurie ou de forte demande.

Les leaders de marché utilisent des stratégies de distribution efficaces leur permettant de dégager des gains considérables. Les exemples de Dell, avec son modèle de vente directe, et de Wal-Mart, avec son modèle d'hypermarché, montrent bien que les choix en matière de distribution peuvent se traduire en avantage concurrentiel. Le réseau de revendeurs à valeur ajoutée (VAR) de l'éditeur informatique Novell, l'un des meilleurs et premiers exemples de distribution high-tech, a contribué au décollage de l'entreprise au moment où celle-ci devait surmonter de graves problèmes technologiques. Quant aux réseaux de revendeurs de Microsoft, ils proposent toutes sortes de services allant du leasing à la formation, en passant par le support client.

Examinons l'industrie de l'eau en bouteille, qui représente plusieurs milliards de dollars, et ses deux principaux marchés : l'eau de source et l'eau purifiée. Alors que l'eau de source doit être mise en bouteille sur place, l'eau purifiée peut l'être près de n'importe quelle source d'eau municipale, par l'intermédiaire d'une entreprise locale. Cette industrie utilise trois méthodes de distribution différentes pour servir ses trois principaux segments de consommateurs : les grossistes classiques pour approvisionner les détaillants, les machines automatiques où les consommateurs peuvent acheter leurs bouteilles, et les agents de service qui installent, entretiennent et réapprovisionnent des fontaines d'eau sur site pour particuliers et utilisateurs en entreprise. À chaque segment correspondent des processus, des actifs et des systèmes de distribution différents ainsi que des relations fournisseurs et des niveaux de performance spécifiques.

Imaginons que vous vous lancez dans l'industrie de l'eau en bouteille. Que décidez-vous : vendre votre produit *via* des grossistes déjà en relation avec les détaillants les plus importants ou le distribuer directement à ces détaillants ? Si vous choisissez de passer par un réseau de distribution, intégrez-vous vos systèmes de gestion des commandes et de gestion des stocks avec les systèmes des distributeurs ? Si oui, jusqu'à quel point et aux frais de qui ? Préférez-vous avoir un stock dédié pour tous les distributeurs ou uniquement pour ceux que vous considérez comme des partenaires stratégiques ? Ces décisions

déterminent la performance en termes de coûts et de niveau d'actifs de votre entreprise et doivent entrer dans le cadre de votre stratégie de distribution globale, au même titre que les décisions concernant les tarifs, les règles de rémunération des vendeurs, les promotions et autres conditions commerciales.

La stratégie d'externalisation

Les décisions d'externalisation s'appuient sur l'analyse du savoir-faire et des compétences existantes. Dans quel domaine votre entreprise excelle-t-elle vraiment ? Quels domaines de compétences sont ou peuvent

Réservez
l'externalisation
à des activités
de faible importance
stratégique ou
à des activités pour
lesquelles un tiers
peut fournir un
résultat supérieur,
plus rapide ou moins
coûteux.

devenir des facteurs de différenciation stratégiques ? Ce sont ces activités que vous devez conserver en interne et améliorer. Réservez l'externalisation à des activités de faible importance stratégique ou à des activités pour lesquelles un tiers peut fournir un résultat supérieur, plus rapide ou moins coûteux.

L'externalisation permet aux entreprises d'augmenter ou de réduire rapidement leur niveau de production, de créer de nouveaux produits ou de se repositionner sur le marché – et ce, en profitant du savoir-faire et de la capacité d'autres entreprises. Dans le contexte actuel de mondialisation, cette

flexibilité et cette agilité accrues peuvent faire une énorme différence. Mais l'externalisation permet surtout aux entreprises de concentrer leurs efforts sur leur cœur de métier et d'améliorer leur positionnement compétitif.

Cependant, avant de vous lancer, veillez à bien étudier les risques et les ramifications stratégiques de vos décisions d'externalisation. L'introduction de nouveaux produits, la gestion des niveaux de stock et la gestion de la configuration d'une supply chain sont autant d'activités stratégiques qui ne peuvent être confiées à un tiers. Veillez également à

étudier d'autres questions-clés qui détermineront votre décision. La maîtrise des savoir-faire externalisés doit-elle être aussi maintenue en interne ? Lesquelles de vos compétences actuelles doivent être renforcées ? Avez-vous besoin de nouveaux outils ou de nouvelles compétences, comme la capacité de gérer un stock à travers une supply chain étendue ?

En vous demandant uniquement « s'il est possible de réaliser telle ou telle opération à moindre coût », il est peu probable que vous parveniez à une solution qui appuie votre stratégie d'entreprise.

Les partenaires extérieurs peuvent présenter trois avantages potentiels :

- *Les économies d'échelle.* Les fournisseurs tiers offrent souvent des services moins chers car ils disposent d'une clientèle très vaste qui permet de maintenir un taux d'utilisation très élevé et un coût à l'unité très faible. Les partenaires peuvent également aider les entreprises à augmenter rapidement leur niveau de production, sans que celles-ci aient pour autant à investir dans de nouvelles capacités industrielles.
- *La couverture géographique.* Pour les entreprises qui désirent accéder à de nouveaux marchés ou de nouvelles régions, les partenaires peuvent être un moyen de pénétrer des marchés où la création de moyens internes serait trop coûteuse par rapport au volume d'activité actuel.
- *Les moyens technologiques.* Les partenaires d'externalisation maîtrisent parfois la technologie d'un processus ou d'un produit qui exigerait un investissement trop important en interne.

En dépit de tous ces avantages, l'externalisation n'est pas toujours la solution idéale. Avant de vous adresser à des fournisseurs extérieurs, veuillez à examiner les quatre éléments suivants.

1. *Votre source de différenciation :* étudiez comment votre entreprise se différencie. Qu'est-ce qui vous donne un avantage concurrentiel ? N'externalisez pas votre technologie de produit ou de processus si elle est une source de différenciation. Observons par exemple le cas de l'un des fabricants de montres les plus célèbres au monde. La Manufacture des montres Rolex SA, dont la marque Rolex est mondialement connue, produit les composants de ses montres, mais aussi les machines,

N'externalisez pas votre technologie de produit ou de processus si elle est une source de différenciation.

les outils et les fournitures utilisés dans la fabrication des mouvements et autres produits². La fabrication est un élément à part entière des exigences de haute qualité qui ont fait la renommée mondiale de ce fabricant.

Néanmoins, pour beaucoup d'entreprises, la fabrication n'est pas stratégique. Cisco, Compaq et IBM confient la majorité de leur produc-

tion à des sous-traitants électroniques tels que Flextronics, Solectron et Celestica. La plupart des marchés font appel à des prestataires logistiques pour le transport, les dédouanements, l'entreposage et d'autres services à valeur ajoutée tels que le conditionnement final, les tests des configurations, le chargement de logiciels et l'installation sur site.

2. *Votre volume d'activité* : comparez votre capacité interne à vos besoins. Si votre activité est à saturation (et que vous ne projetez pas d'augmenter la production), il est peu probable que l'externalisation vous permette de réduire vos coûts. Pour des entreprises de plus petite taille, en revanche, travailler avec un partenaire peut être la meilleure solution. L'externalisation de la fabrication pour abaisser le coût fixe total est une pratique courante sur beaucoup de marchés.

C'est le cas de Tellabs, constructeur américain d'équipements de communication. Outre la réduction des coûts de fabrication, l'externalisation de sa production profite également à ses performances d'approvisionnement, de conception, de réparation et de pénétration du marché. Par le biais d'accords externes et de l'intégration de méthodologies internes, Tellabs profite des catalogues de composants de ses partenaires de fabrication, collabore aux travaux de conception et exploite aussi la capacité de ses partenaires à gérer les réparateurs pour son propre réseau de service client. De plus, Tellabs a conclu des accords qui permettent de déplacer les activités de production et de réparation en fonction de ses objectifs de croissance de parts de marché.

3. *Le caractère unique de vos activités* : avez-vous des processus ou des caractéristiques produits particuliers qu'un tiers aurait du mal à reproduire ? Si c'est le cas, une externalisation ne vous apportera pas grand-chose : vos exigences spécifiques ne sont pas compatibles avec les

économies d'échelle habituellement recherchées par un prestataire externe. Wal-Mart, par exemple, a développé un système logistique hautement customisé qui gère les flux de stocks entrants depuis ses centres de distribution jusqu'aux étagères de ses points de vente au détail. Propriétaire de l'un des systèmes d'entrepôt les plus importants au monde, Wal-Mart n'a rien à gagner – et tout à perdre – en externalisant cet aspect de ses activités.

4. *Votre poids sur le marché* : analysez le rapport de forces entre vous et vos prestataires. Beaucoup de prestataires de production, de distribution et de gestion de commandes clients sont déjà plus importants que leurs clients. Et cette importance grandira au fil des regroupements futurs. Obtiendrez-vous les services dont vous avez besoin à un prix compétitif si votre volume d'activité n'est pas suffisamment important ?

Pour choisir le meilleur prestataire supply chain, ne vous arrêtez pas aux critères techniques et observez le contexte dans son ensemble. Considérez votre contribution à la stratégie et la taille globale du prestataire. Cela vous amènera peut-être à prendre d'autres décisions quant aux prestataires choisis et à la répartition des volumes entre eux, voire à remettre en question le projet d'externalisation.

La stratégie de service client

La stratégie de service client est elle aussi un élément de configuration essentiel. Elle repose sur la valeur relative de chaque compte (chiffre d'affaires et rentabilité) et la connaissance des attentes réelles de vos clients. Ces deux données font partie intégrante de votre stratégie de service client car elles vous aident à hiérarchiser et à ajuster vos capacités.

Toute votre clientèle doit-elle bénéficier d'une livraison le jour même ou devez-vous moduler les niveaux de service en fonction de l'importance des clients ? Les produits doivent-ils tous avoir la même disponibilité ou certains clients doivent-ils être livrés en priorité ? Si votre entreprise n'examine pas sa stratégie de service, vous risquez de fournir un niveau de service plus coûteux que celui exigé par vos clients – ou de rater d'importantes opportunités.

Les clients ne justifient pas tous le même niveau de service mais il est indispensable de savoir lesquels sont les plus précieux. Par exemple, un fournisseur de services Internet (ISP) envisageait de relever systématiquement

quement le niveau de son service client suite à des réclamations concernant la lenteur de la résolution des problèmes informatiques. Nous lui avons proposé une approche plus stratégique consistant à calculer les niveaux de service en fonction de la valeur du client pour l'entreprise. En analysant le potentiel de revenu de chaque segment client et la valeur potentielle de chaque segment, l'entreprise a découvert que seuls 5 % de ses clients étaient « à fort potentiel ».

La principale demande du segment « à fort potentiel » était une résolution rapide des problèmes. L'entreprise créa pour eux une équipe de gestion des comptes-clés composée de techniciens hautement qualifiés et d'un responsable de compte dédié. Concernant les 95 % de clients restants, les problèmes de service furent transférés à un centre de service plus économique et indépendant qui utilisait des voies de résolution spécifiques suivant la complexité technique du problème.

Résultat : le délai de résolution des problèmes des clients prioritaires a diminué de manière spectaculaire, avec un pourcentage de problèmes résolus au premier appel passant de moins de 5 % à 80 %. En règle générale, les problèmes de service sont résolus le jour même, y compris pour les clients les moins prioritaires. D'autre part, la nouvelle organisation a permis de réduire de 30 % les coûts du support client.

Plus important, les nouveaux niveaux de service ont permis à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité sur son marché – un marché constitué de plus en plus par des clients sophistiqués et plus exigeants en matière de service³.

La conclusion que l'on peut en tirer est la suivante : adapter votre stratégie de service client afin d'obtenir le meilleur rapport coût/service par segment de clients peut rapporter beaucoup, en particulier si vous définissez votre supply chain pour en faire un levier stratégique.

La stratégie des actifs

Le dernier élément de la configuration de votre supply chain regroupe les décisions concernant les actifs de votre entreprise : les usines, entrepôts, équipements de production, services de gestion des commandes et centres de service qui constituent la « cheville ouvrière » de votre activité. L'emplacement, la taille et la mission de ces actifs ont un impact majeur sur la performance de la supply chain.

La plupart des entreprises choisissent l'un des trois modèles indiqués ci-après en s'appuyant sur des facteurs tels que la taille de l'entreprise, les besoins en service client, les avantages fiscaux, la base de fournisseurs, les règles de contenu locales et le coût de main-d'œuvre.

- *Modèle mondial.* Une ligne de produits donnés est fabriquée à un endroit donné pour l'ensemble du marché mondial. Ce modèle est notamment choisi pour rapprocher la production de la R&D, pour contrôler les coûts de fabrication unitaires s'il s'agit de produits à forte intensité capitalistique ou pour disposer de compétences en production hautement spécialisées.
- *Modèle régional.* Les produits sont principalement fabriqués dans la région où ils sont vendus, même s'il peut exister des flux entre différentes régions suivant une spécialisation des centres de production. Le choix de ce modèle est souvent influencé par des facteurs tels que les niveaux de service client, le montant des taxes d'importation et la nécessité d'adapter les produits à des spécificités régionales et nationales.
- *Modèle national.* Les produits sont principalement fabriqués dans le pays de vente. Ce modèle convient tout particulièrement aux marchandises dont le coût de transport est prohibitif. D'autres facteurs entrent également en ligne de compte : les taxes et tarifs douaniers ou un marché dont l'accès est réservé aux produits fabriqués sur le territoire national.

En raison de la concurrence sur les prix, beaucoup d'entreprises fabriquent dans les pays où la main-d'œuvre est bon marché afin de réduire les coûts unitaires de production. Dans ce cas, les coûts de fabrication, les taux d'imposition des sociétés, les primes à l'exportation, la présence de fournisseurs-clés, la possibilité d'importer sans payer de taxes, l'infrastructure et la main-d'œuvre sont des facteurs déterminants. Les coûts à l'unité sont certes importants mais les responsables de supply chain savent qu'il est essentiel de tenir compte de la flexibilité et du coût total de supply chain lorsqu'ils positionnent leurs actifs, en particulier lorsque les produits concernés font l'objet d'une demande extrêmement variable et ont des cycles de vie très courts.

La Chine est devenue un centre de production bon marché privilégié par les sociétés électroniques, du fait de la présence de fournisseurs de

composants et de sous-traitants électroniques ainsi que pour la qualité de ses infrastructures (routes, électricité, etc.). Or, bien que le montage électronique ne dure qu'un ou deux jours, l'expédition des marchandises par bateau de la Chine vers l'Europe demande trois semaines. Si on ajoute à cela le temps nécessaire pour que les marchandises arrivent aux centres de distribution régionaux ou nationaux, le cycle d'exécution total peut atteindre les six semaines. Sur un marché d'une extrême volatilité, ces délais très longs risquent de provoquer un décalage entre les stocks et la demande – précisément le problème que Michael Dell a éliminé de sa supply chain.

Pour réduire ce risque, les entreprises ont plusieurs possibilités. L'une consiste à accroître la flexibilité de la production pour réactualiser la planification de supply chain chaque semaine et non plus chaque mois, afin de mieux répondre aux évolutions de la demande. Une autre approche – la différenciation retardée – consiste à créer des produits banalisés dans des centres de production à bas coût puis à réaliser la configuration finale et le conditionnement dans un centre de distribution plus proche du client. Il existe encore une autre méthode qui consiste à déplacer le centre de production à faible coût à proximité du marché cible. Ainsi, de nombreuses entreprises alimentant le marché européen ont déplacé leurs unités de production chinoises dans des pays d'Europe centrale tels que la Roumanie ou la Hongrie. Cela leur permet de réduire à la fois les coûts de fabrication et les niveaux de stock en transit.

Le cycle de vie des produits est également un élément déterminant pour beaucoup de décisions concernant le positionnement des actifs. Sur les marchés où les évolutions sont très rapides, par exemple le secteur de l'électronique grand public, les entreprises peuvent dans un premier temps adopter un modèle mondial (pendant le décollage d'un nouveau produit) afin de tester le processus de fabrication ou rester à proximité de la R&D, puis passer à un modèle régional pour améliorer le service client. À la fin du cycle de vie du produit, le modèle mondial redevient une solution préférable pour répondre à la demande à moindre coût et disposer d'un stock minimum.

Les quatre critères d'une bonne stratégie de supply chain

Les éléments de configuration (stratégie des opérations, stratégie de distribution, stratégie d'externalisation, stratégie de service client et stratégie des actifs) constituent les briques de construction de votre stratégie de supply chain. Cependant, pour faire progresser vos objectifs stratégiques et réellement dégager un avantage concurrentiel, ces éléments et les décisions qui s'y rapportent doivent être :

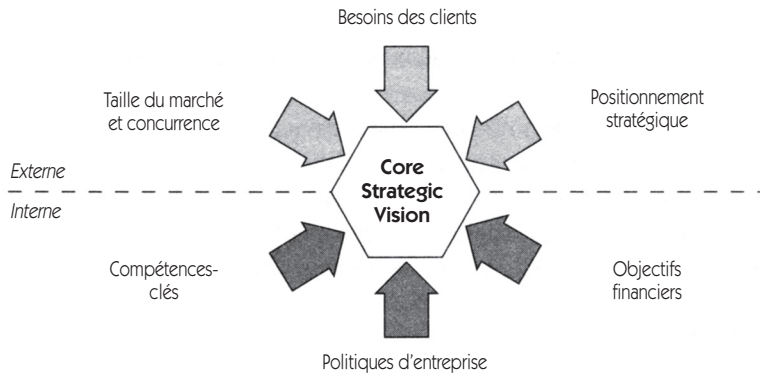
- synchronisés avec votre stratégie d'entreprise,
- synchronisés avec les besoins de vos clients,
- synchronisés avec votre position de force (votre influence),
- adaptables, car un avantage concurrentiel est toujours temporaire et le marché évolue.

Ces quatre critères peuvent sembler élémentaires mais peu d'entreprises les utilisent systématiquement. En effet, le développement et la gestion d'une stratégie de supply chain restent encore une pratique peu répandue. Bon nombre des clients que nous avons rencontrés au fil des années n'utilisaient qu'un processus rudimentaire, ce qui montre bien que ces concepts sont méconnus ou difficiles à mettre en œuvre. Examinons-les un par un.

Synchronisation avec la stratégie d'entreprise

Votre stratégie de supply chain doit directement supporter et faire progresser votre stratégie d'entreprise. Nous pensons qu'une stratégie d'entreprise efficace commence par une *Core Strategic Vision* (vision stratégique) (voir Figure 1.3) qui permet de délimiter votre activité : ce que vous êtes, ce que vous ferez, et, ce qui est tout aussi important, ce que vous *n'êtes pas* et ce que vous *ne ferez pas*.

Cette vision stratégique permet de répondre clairement à différentes questions : quels sont vos objectifs stratégiques globaux ? Quelle valeur ajoutée apportez-vous à vos clients ? Comment votre entreprise se différencie-t-elle sur le marché ? Si votre stratégie et votre configuration de supply chain ne reposent pas sur les réponses à ces questions-clés, votre supply chain fonctionnera dans le vide.

Figure 1.3 Core Strategic Vision (vision stratégique)

Voici un exemple, parmi beaucoup d'autres. Nous avons travaillé avec un constructeur électronique qui avait dépensé des millions pour améliorer ses délais de production et d'exécution des commandes. En termes de livraison à la date promise, les résultats étaient excellents. Restait un seul problème : la rapidité des livraisons n'était plus un facteur déterminant d'accroissement des profits. La concurrence s'étant développée, les clients demandaient et obtenaient des prix plus bas. De plus, le déclin de certains des principaux marchés de l'entreprise entraînait une baisse des recettes et réduisait considérablement le retour sur actifs. Le président comprit alors qu'il fallait atteindre un seuil de rentabilité inférieur, mais les opérations de supply chain restèrent focalisées sur une priorité d'hier : l'excellence de la livraison.

Pourquoi ce décalage ? En réalité, la nouvelle vision commerciale du dirigeant de l'entreprise n'avait pas été traduite en nouveaux objectifs pour la supply chain. Bien que le business plan mit en évidence la baisse du volume et des prix et son impact sur les bénéfices, ses répercussions sur les activités de supply chain n'avaient pas été prises en compte. Ce n'est que lorsque l'entreprise commença à perdre de l'argent qu'elle procéda à une réorganisation majeure de sa supply chain, réorganisation qui entraîna des fermetures d'usines, des regroupements d'établissements et l'externalisation de la production.

Convertir une stratégie d'entreprise en un plan d'action efficace exige une bonne communication et une grande discipline. Le tableau de la Figure 1.4 présente une vue globale des quatre instruments de

compétitivité des entreprises (innovation, coût, service et qualité), également appelés *axes stratégiques*. Il montre également comment la supply chain peut contribuer à la performance selon le choix d'axe stratégique.

Certains aspects de l'innovation, du coût, du service et de la qualité interviennent dans la stratégie de quasiment toutes les entreprises. Mais des sociétés leaders concentrent leur stratégie sur un seul d'entre eux : leur axe stratégique pour conquérir un marché donné. Du point de vue de la supply chain, chaque axe stratégique requiert une structure, des processus, des systèmes d'information et des compétences distincts.

Concurrence sur le coût

Les entreprises qui choisissent ce mode de concurrence proposent des prix bas pour attirer des acheteurs qui ne veulent pas beaucoup dépenser ou pour maintenir leurs parts de marché. Cette stratégie exige des opérations intégrées extrêmement efficaces et la supply chain joue un rôle capital pour maintenir au plus bas les coûts du produit et de la logistique. Cette supply chain privilégie les indicateurs d'efficacité tels que l'utilisation des actifs, les jours de stock, le coût des produits et le coût total de la supply chain. La standardisation des produits et des processus est essentielle, de même que la maîtrise des stocks et de la qualité des produits et des fournisseurs.

Figure 1.4 Part de la supply chain dans la stratégie d'entreprise

| Stratégie principale | Source d'avantage | Axe stratégique | Principaux éléments de supply chain contribuant à la stratégie |
|----------------------|--|--|--|
| <i>Innovation</i> | Marque et technologie uniques | Des produits séduisants et innovants | Time-to-market et time-to-volume |
| <i>Coût</i> | Opérations à moindre coût | Le prix le plus bas dans la catégorie du produit | Infrastructure efficace et peu coûteuse |
| <i>Service</i> | Service incomparable | Un service conçu pour répondre aux besoins spécifiques du client | Conçu spécialement pour le client |
| <i>Qualité</i> | Produits les plus sûrs et les plus fiables | Des produits sur lesquels vous pouvez compter | Fiabilité des processus de supply chain et contrôle qualité |

Hewlett-Packard (HP) a longtemps appliqué une stratégie axée sur l'innovation, jusqu'à ce qu'un nouveau concurrent vienne bouleverser la dynamique du marché. En 1997, Lexmark surprit HP et tous les autres constructeurs d'imprimantes en lançant une imprimante à moins de 100 dollars. Au milieu de l'année 1999, Lexmark avait doublé sa part de marché. HP entama alors un ambitieux programme baptisé « Big Bang » visant à réduire considérablement les coûts de ses produits en adoptant une nouvelle conception et en modifiant la supply chain. Dans quel but ? Celui de concurrencer directement Lexmark au niveau des prix. Le programme « Big Bang » a été un grand succès. En 2002, HP avait regagné ses parts de marché ⁴.

De faibles coûts, c'est bien, mais pas quand c'est au détriment du service, de l'innovation ou de la qualité et que ces derniers représentent un élément-clé de la stratégie d'entreprise. Reprenons l'exemple de la production offshore à faible coût mentionnée précédemment. La plupart des fabricants de vêtements externalisent leur production dans le Sud-Est asiatique où les sous-traitants insistent pour avoir des calendriers de production fixes afin de minimiser leurs coûts. Cette approche, qui consiste à baisser les coûts de production le plus possible, réduit également la flexibilité et risque de pénaliser les marges du détaillant. En effet, si un style ne marche pas très bien alors qu'un autre suscite une très forte demande, les détaillants peuvent difficilement modifier les volumes et les mix. Et si le magasin a trop de produits qui ne plaisent pas, il se retrouve avec un stock au rabais qui grignote ses marges. Trop souvent, lors de l'évaluation des choix en matière de stratégie de supply chain, l'impact sur les revenus manqués et la réduction des marges provoqués par un décalage entre la stratégie de supply chain et la stratégie d'entreprise n'est pas pris en compte.

Zara, le détaillant qui appartient au géant du textile espagnol Inditex, a choisi un modèle très différent. Il se positionne comme une boutique de designer destinée au consommateur branché mais soucieux de ne pas trop dépenser. Pour appliquer sa stratégie, il fabrique près de 50 % de ses vêtements en interne (une exception sur ce marché). En dépit de coûts de production de 15 % à 20 % supérieurs à ceux de ses concurrents, Zara compense largement cet inconvénient en utilisant sa supply chain pour garantir que ses produits en magasin correspondent exactement à ce qu'attendent les clients ⁵.

Concurrence sur l'innovation

Les entreprises dont la principale stratégie est l'innovation concentrent leurs efforts sur le développement de produits de référence, autrement dit des « incontournables » qui sont exigés par le consommateur. Leurs produits étant les leaders dans leur catégorie, ces entreprises peuvent appliquer des prix plus élevés : c'est l'avantage de l'innovateur. Des sociétés telles que Sony, Nike et L'Oréal semblent constamment prendre le pouls du consommateur et savent très vite commercialiser les nouveautés que les acheteurs attendent. Elles tirent aussi leur force d'un marketing et d'un développement produit d'une remarquable efficacité.

Comment la supply chain peut-elle aider une entreprise qui mise sur l'innovation pour devancer ses concurrents ? S'agissant des nouveaux produits et services, le créneau à saisir (avant que les concurrents les plus rapides commencent à grignoter des parts de marché) est parfois très étroit. Les entreprises innovantes savent parfaitement quel avantage il y a à arriver les premières sur un marché. C'est

pourquoi le processus NPI (New Product Introduction – introduction de nouveaux produits) est si important. En permettant une commercialisation plus rapide des nouveaux produits, la supply chain peut faire monter en flèche les recettes et les bénéfices. Une entreprise dont la principale stratégie est l'innovation doit donc impérativement intégrer la supply chain avec sa *chaîne de conception* (toutes les parties, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, qui contribuent à la définition et à la conception d'un nouveau produit ou service).

Pour autant, le time-to-market (TTM) n'est pas le seul enjeu. Le time-to-volume (temps nécessaire pour arriver à une capacité de production suffisante) est lui aussi capital. Plus l'entreprise peut augmenter rapidement sa production pour répondre à la demande, plus les bénéfices sont importants et moins les concurrents pourront la rattraper.

Les entreprises dont la principale stratégie est l'innovation concentrent leurs efforts sur le développement de produits de référence, autrement dit des « incontournables » qui sont exigés par le consommateur.

per. Susciter une forte demande pour ensuite être incapable d'y répondre est l'une des pires choses qui puissent arriver à un innovateur. En obtenant un time-to-volume très court, l'entreprise dispose d'une arme d'une redoutable efficacité.

L'intégration supply chain-chaîne de conception ⁶ est indispensable. Elle permet en effet de lancer les nouveaux produits de manière rapide et régulière. Passer du développement produit à la production en volume en maintenant le niveau de qualité voulu requiert une excellente gestion des processus, des actifs, des produits et des informations. L'intégration de ces deux chaînes garantit également que dès l'instant où la demande augmente, toute la supply chain est prête : les fournisseurs peuvent répondre à vos besoins, les informations concernant le nouveau produit dans les systèmes de gestion des commandes sont à jour et les réseaux de distribution et équipes de services sont formés.

Reprenons l'exemple de Zara. Alors que la majorité du marché axe sa supply chain sur l'obtention de prix de revient le plus bas possible, la supply chain de Zara est axée sur l'innovation. Les concepteurs et les planificateurs utilisent les informations provenant des points de vente pour ajuster leurs plans de fabrication et leurs créations, afin de se concentrer sur les produits faisant l'objet de la plus forte demande. Cela se traduit par des TTM beaucoup plus courts, des ventes plus importantes et des démarques moins nombreuses ⁷. De 2001 à 2002, alors que toutes les boutiques de mode se débattaient pour atteindre leur seuil de rentabilité, Zara enregistrerait une croissance constante à deux chiffres et des bénéfices avant intérêts et impôts (EBIT) confortables passant de 18,1 % à 18,5 % ⁸. En combinant l'innovation et la maîtrise des coûts, Zara a créé une supply chain axée sur le NPI, qui génère des résultats spectaculaires pour l'entreprise et ses actionnaires.

Concurrence sur la qualité

Les entreprises qui misent sur la qualité sont réputées pour le caractère exceptionnel de leurs produits et services ainsi que pour une performance constante et fiable. Il s'agit généralement de produits connus tels que les automobiles Lexus, les appareils électroménagers Maytag ou les jus de fruits Tropicana. Le développement du produit joue évidemment un rôle essentiel pour la qualité, mais les processus de supply chain tels

que la fabrication, les achats, l'assurance qualité et la *gestion des retours* sont tout aussi importants. Et lorsqu'il s'agit de produits fragiles ou périssables, le transport et le stockage ont également un rôle capital.

L'un des principaux attributs de supply chain relatifs à la qualité est la *traçabilité* : la possibilité de remonter du produit jusqu'à son origine, exigence croissante dans beaucoup d'industries. Les inquiétudes concernant la sécurité alimentaire et l'explosion du marché des produits biologiques montrent que le consommateur veut avoir la possibilité de « tracer » un produit de son assiette jusqu'à la ferme. Sur le marché américain du pneumatique, par exemple, la traçabilité jusqu'au point de production des pneus est une obligation. De plus, les contrefaçons apparaissent dans des secteurs de plus en plus nombreux tels que le luxe, les loisirs et les produits pharmaceutiques. Pour écarter ce risque, les fabricants utilisent de plus en plus des étiquetages spéciaux, comme l'identification radiofréquence (RFID), afin de repérer les produits originaux et de contrôler les flux de marchandises à destination du consommateur.

L'un des principaux attributs de supply chain relatifs à la qualité est la *traçabilité* : la possibilité de remonter du produit jusqu'à son origine, exigence croissante dans beaucoup d'industries.

L'exemple des Barlean's Organic Oils montre comment une stratégie de supply chain peut s'appuyer sur la qualité pour contribuer à la stratégie de l'entreprise. Barlean's est une entreprise familiale qui pèse 22 millions de dollars et qui vend des compléments alimentaires. Son produit vedette, une huile de graines de lin, bat la concurrence à 20 contre 1. À l'origine de ce succès : la fraîcheur de son produit. L'huile de Barlean's porte en effet une date d'expiration de quatre mois, alors que les autres huiles ont parfois une date de fabrication déjà vieille de cinq mois avant même d'arriver en magasin. Ce sont les processus de production et de distribution de Barlean's qui lui donnent son avantage. Les techniques de fabrication classiques exposent les graines de lin à la chaleur, à la lumière, à l'air et à la surpression, tous éléments néfastes à

la qualité. Or, Barlean's a mis au point un processus de fabrication qui protège les graines contre ces éléments. Il ne presse jamais l'huile avant d'avoir reçu une commande : c'est la méthode « pression à la commande ». D'autre part, Barlean's livre ses commandes par courrier express pour que les produits arrivent plus vite et plus frais. C'est un choix plus coûteux, certes, mais il correspond à la stratégie de qualité de l'entreprise. Sur le marché des compléments alimentaires, où les acteurs sont très nombreux (surtout aux États-Unis), Barlean's utilise la supply chain pour tenir ses promesses en matière de qualité et ses ventes progressent de 40 % chaque année depuis 1999⁹.

Concurrence sur le service

Les entreprises qui misent sur le service adaptent leurs offres aux besoins spécifiques de leurs clients et sont réputées pour la qualité exceptionnelle de leur service. Elles personnalisent leurs produits et services afin de fidéliser leurs clients et d'assurer des commandes récurrentes. Pour exceller dans un service, tous les systèmes d'information et tous les processus touchant les clients (saisie des commandes, exécution des commandes et facturation) doivent être rapides, cohérents et fonctionner parfaitement. La possibilité d'intégrer les systèmes et processus internes avec ceux des clients-clés est un atout majeur.

Nos études révèlent que les entreprises les plus performantes en matière de *livraison* (celles qui disposent de processus d'exécution de commandes exceptionnels) sont 20 % plus rentables que la moyenne et que leur chiffre d'affaires augmente de 25 % plus vite¹⁰. Pourquoi un meilleur service génère-t-il des gains financiers aussi importants ? À la base, les entreprises dotées de processus de service client supérieurs évitent les coûts liés à la gestion des urgences et des exceptions auxquelles les autres entreprises sont confrontées.

À un niveau plus stratégique, les entreprises qui excellent en service client ont la possibilité de segmenter leur clientèle. Elles savent faire le lien entre le coût du service et la rentabilité du client et peuvent calculer le coût d'une offre de services personnalisés. Elles évitent donc de proposer des services personnalisés à des clients qui ne répondent pas à des critères commerciaux très stricts. Elles ont aussi tendance à concentrer leurs efforts sur les segments les plus rentables d'un marché et à bâtir de

solides relations avec leurs clients prioritaires, ce qui se traduit par des clients fidèles et la baisse des coûts de fidélisation – tout cela se répercutant sur la performance financière.

C'est exactement le cas de Shell Chemicals. Cette entreprise propose aux fabricants une solution de gestion des stocks baptisée SIMON (Supplier Inventory Management Order Network) qui simplifie les achats et réduit en même temps les coûts de la supply chain. Avec le système de réapprovisionnement automatique de Shell, les clients ne passent plus commande, ne connaissent plus de rupture de stock et n'ont plus besoin de créer un stock de sécurité. Au contraire, leurs systèmes sont intégrés avec ceux de Shell afin de pouvoir échanger des informations. Les données sur la consommation, les niveaux de stock et les besoins prévisionnels sont enregistrées chaque soir sur le site du client puis transférées à Shell. Lorsque les chiffres arrivent à un seuil donné, Shell génère une commande de réapprovisionnement pour le client, prépare le bon de transport et assure le suivi de l'expédition jusqu'à la livraison. Le système fonctionne sans facture. Chaque mois, le client paie électroniquement un montant calculé à partir des chiffres de consommation échangés par les deux parties.

La solution de Shell facilite la vie de tout le monde. En supprimant les coûts administratifs pour les clients ainsi que les stocks de sécurité dus à l'incertitude des prévisions, cette solution réduit le volume total des stocks dans la supply chain et en simplifie grandement la gestion. Et Shell en dégage un autre avantage : en échange de ce service et parce que la solution ne peut fonctionner si les stocks de différents fournisseurs sont mélangés dans les mêmes réservoirs, les clients acceptent d'utiliser Shell comme fournisseur exclusif pour tous les produits gérés par le système SIMON. En offrant un service à valeur ajoutée et en intégrant ses systèmes informatiques avec ceux de ses clients, Shell tisse des liens très étroits avec sa clientèle : un avantage stratégique très fort qui repose sur la supply chain ¹¹.

Les meilleures entreprises savent qu'elles ne peuvent pas tout faire pour tout le monde. Elles déterminent comment elles se différencieront puis définissent leur supply chain afin d'être le plus performantes possible dans l'axe stratégique choisi. Ce ciblage très précis les distingue de leurs concurrents et les aide à créer un avantage concurrentiel.

La supply chain soutient tous les types de stratégies d'entreprise. Sa synchronisation avec votre stratégie est donc une priorité. Mais n'oubliez pas que la stratégie est un exercice d'équilibre. Aucun responsable des coûts ne peut ignorer le service client et aucun innovateur ne peut ignorer les prix plafonds d'un marché. Les responsables de la performance de supply chain savent qu'il faut trouver des compromis entre niveaux de service, délais de livraison, actifs et coûts, puis prendre les décisions qui conviennent le mieux à leur mission stratégique globale. En choisissant où concentrer ses efforts et en obtenant une performance de supply chain optimale sur ces axes-clés, une entreprise peut se démarquer de la concurrence.

Synchronisation avec les besoins des clients

Pour ses huiles organiques, Barlean's a choisi de se différencier par la fraîcheur de ses produits. Shell Chemicals a réalisé l'avantage que pouvait représenter un nouveau concept de réapprovisionnement. Zara a compris les dynamiques du marché de la mode bon marché. Chacune de ces entreprises a identifié des solutions qui ont généré un avantage concurrentiel et a modelé sa supply chain en conséquence.

Savez-vous vraiment ce que veulent vos clients ? Existe-t-il des opportunités que vous n'exploitez pas, tout simplement parce que vous n'arrivez pas à les visualiser ? Répondre à ces questions n'est pas toujours facile. Les clients ne veulent pas toujours ce que nous croyons qu'ils veulent, ne sont pas toujours conscients de leurs besoins ou ne savent pas les exprimer. Pour aider nos clients à vraiment écouter leurs propres clients et comprendre leur environnement, nous utilisons une méthodologie baptisée *Voice of the customer* (la voix du client). Elle nous aide à révéler et convertir des besoins en demandes de nouveaux produits et services qui profitent des capacités existantes de la supply chain ou mettent en lumière les modifications que vous devez apporter pour exploiter de nouvelles opportunités ¹².

Aligner la supply chain sur les besoins des clients signifie également que vous devez identifier les exigences spécifiques des différents segments de marché. Comme nous le verrons plus loin, l'activité de pneumatiques pour voitures de tourisme de Michelin s'adresse à deux segments : les constructeurs automobiles et les acheteurs des véhicules,

avec des produits respectivement de première monte et de remplacement. Les constructeurs sont beaucoup plus exigeants et demandent que leurs pneus soient livrés directement aux lignes de montage à la date prévue, car le moindre retard peut pénaliser les calendriers de production. Outre le fait qu'ils sont plus exigeants, les constructeurs automobiles ne génèrent que des marges minimales par rapport à celles issues du marché du remplacement. Vous seriez donc enclin à donner la priorité au marché du remplacement, n'est-ce pas ? Eh bien, surtout pas. En cas de pénurie, les fabricants de pneus tels que Michelin placent toujours les constructeurs devant les clients « remplacement », car le fait d'équiper une voiture neuve de pneus d'une marque donnée peut pousser son nouveau propriétaire à acheter les mêmes pneus lorsqu'il doit les remplacer et aussi parce que les contrats avec les constructeurs comportent de très fortes pénalités.

Si vous êtes fabricant de pneus, vous devez vous plier aux règles des constructeurs automobiles. Si la fiabilité et la ponctualité sont deux exigences-clés du client, comme elles le sont pour les fabricants de pneumatiques tels que Michelin, alors vous devez donner la priorité à l'amélioration constante de toutes vos activités de supply chain permettant d'atteindre ces objectifs de performance – ou en payer le prix avec des stocks de produits finis très importants.

Si les clients n'obtiennent pas ce qu'ils veulent, vous les perdez. Alors, si vous ne savez pas ce qu'ils veulent, interrogez-les. Ou utilisez la méthodologie *Voice of the customer* pour le savoir. Et sollicitez-les régulièrement afin de bien connaître l'évolution de leurs besoins.

Plusieurs segments, plusieurs supply chains ?

Pour certaines entreprises, la solution la plus efficace consiste à utiliser une supply chain avec un seul jeu d'actifs physiques, de processus et de systèmes d'information, même si elle doit couvrir plusieurs produits, fournisseurs et clients différents. Une entreprise dont les opérations présentent une grande flexibilité peut « concevoir n'importe où et fabriquer n'importe où », de sorte que les allocations de produits aux centres industriels sont définies suivant la capacité disponible, le coût des produits et les marchés cibles.

D'autres entreprises, en revanche, estiment qu'elles peuvent mieux servir leurs marchés en ayant recours à plusieurs supply chains.

Pourquoi ? Parce que des produits, segments de marché et régions différents nécessitent parfois des approches très disparates. Ou parce que les différentes divisions d'un même groupe veulent disposer de leurs propres supply chains afin d'avoir le contrôle nécessaire pour atteindre leurs objectifs spécifiques.

Vouloir gérer des exigences disparates dans une seule supply chain présente certains risques, parmi lesquels une complexité accrue, l'augmentation des coûts ou l'impossibilité de gérer les processus, organisations et systèmes d'information. Mais en utilisant les pratiques appropriées, l'entreprise peut atténuer ces risques et en dégager des avantages considérables en adaptant les étapes-clés de la supply chain aux besoins de chacune de ses divisions (ou lignes produit).

La filiale européenne de Seiko Epson Corporation (Epson) illustre parfaitement cette approche. Epson est l'un des leaders du marché mondial des imprimantes et produits d'imagerie à destination des professionnels et du grand public, une place qu'il doit à une technologie solide, à la notoriété de sa marque et à sa réputation de qualité. Or, derrière ce leadership se cache une offre de produits qui fait appel à une très grande diversité de technologies. Il s'agit en effet d'imprimantes jet d'encre, de scanners, de produits laser, de cartouches de toner et d'encre, d'imprimantes pour les points de vente, de projecteurs à cristaux liquides, pour ne citer que ces quelques exemples.

La partie invisible de la supply chain (back-end) de ces différentes lignes de produits et divisions est souvent constituée de supply chains globales distinctes faisant appel à leurs propres fournisseurs, usines et circuits logistiques. À l'inverse, la partie visible par le client (front-end), c'est-à-dire tous les processus qui le touchent directement, tels que la gestion des commandes et la distribution, est commune. Cette approche hybride permet à Epson d'optimiser la partie « back-end » de sa supply chain et de renforcer considérablement l'efficacité des processus de production de ses différents produits. Elle garantit également que ses clients s'adressent tous à un seul interlocuteur (« un seul Epson ») et puissent facilement faire affaire avec Epson, quel que soit l'assortiment de produits qu'ils souhaitent acheter. Selon Ramon Ollé, président-directeur général d'Epson Europe, ce modèle permet d'améliorer l'efficacité globale d'un bout à l'autre de la supply chain, tout en faisant progresser le taux de satisfaction de la clientèle.

Un autre exemple : celui de l'activité pneumatiques pour voitures de tourisme de Michelin. Ce constructeur à forte concentration capitaliste utilise les mêmes usines pour ses différents segments de marché (première monte pour les constructeurs et remplacement) afin d'optimiser l'utilisation de ses capacités, avec un seul processus de planification pour toute la production. Mais dès lors que les pneus quittent l'usine, tout est différent – de la planification de la demande à la saisie des commandes, en passant par l'expédition, la facturation et l'entreposage. L'entreprise utilise en effet deux supply chains distinctes pour mieux répondre aux besoins de deux segments de marché différents. S'agissant des constructeurs automobiles, Michelin livre ses pneus directement aux centres de montage qui les positionnent sur leurs lignes de montage. À l'inverse, pour le marché de remplacement, les pneus sont livrés aux distributeurs et aux revendeurs (centres de réparation automobile, concessionnaires et autres détaillants) où la livraison à la date promise est moins critique puisque la plupart disposent de stocks.

Les entreprises regroupant des activités de vente de produits neufs et de service après-vente utilisent souvent des supply chains différentes. Hormis la gestion d'activités telles que les retours, les réparations et la révision, la supply chain d'un service après-vente doit répondre à des besoins de service client très variés. Bien que les ventes de produits neufs et le service après-vente soient généralement organisés dans deux entités distinctes, tous deux utilisent souvent les mêmes centres de production afin de profiter des économies d'échelle. Pourtant, les processus touchant directement le client, tels que la planification de la demande, la saisie des commandes et la facturation, sont adaptés à chacun des deux marchés.

Si votre entreprise regroupe plusieurs divisions, identifiez les ressources partagées les plus critiques, puis prenez cela comme point de départ. Pour le marché des voitures de tourisme de Michelin, il s'agit de l'achat de matières premières et de la capacité industrielle, pour lesquels l'entreprise a structuré une supply chain commune. Si vous pouvez tout standardiser dans une unique supply chain et éviter les immobilisations supplémentaires et les variations de processus et de systèmes, faites-le.

Si des activités similaires sont assurées à l'aide de processus et d'établissements différents qui ont pour origine des acquisitions ou des entités géographiques historiquement indépendantes, vérifiez si ces redondances sont encore nécessaires. Dans beaucoup d'industries, la convergence des besoins des clients et l'émergence de prestataires de services logistiques mondiaux et régionaux ont ouvert la voie à des supply chains plus simples et standardisées. Veillez à profiter de toutes les synergies possibles.

En règle générale, s'il vous est possible de répondre aux besoins de vos clients les plus rentables pour un niveau de service acceptable et un coût raisonnable avec une unique supply chain, faites-le. Si les priorités de performance telles que le coût, les délais et la livraison des différents segments et produits sont vraiment contradictoires ou que le contrôle des opérations l'exige, vous pouvez envisager la mise en place de supply chains partiellement ou totalement distinctes.

Synchronisation avec votre position de force

Une bonne stratégie de supply chain repose sur une appréciation réaliste de votre force et de votre influence par rapport à celles de vos clients et fournisseurs. Pourquoi est-ce si important ? Le rapport de forces détermine ce qui peut être fait en termes de reconfiguration de la supply chain pour atteindre vos objectifs stratégiques.

Le fait est que, dans le domaine de la supply chain, la majorité des innovateurs dont vous entendez parler occupent une place de choix : il s'agit de grandes entreprises qui ont un poids très important sur le marché. Mais tout le monde n'est pas Wal-Mart, capable d'engager des bras de fer avec ses fournisseurs pour éliminer les inefficacités. Lorsqu'il s'agit d'opérer une modification fondamentale de votre supply chain étendue, il vous faut connaître votre force et votre influence réelles.

Une bonne stratégie de supply chain repose sur une appréciation réaliste de votre force et de votre influence par rapport à celles de vos clients et fournisseurs.

Le volume d'activité est un critère très important. Les grandes entreprises peuvent profiter de leur volume de vente pour acheter moins cher à leurs fournisseurs, accroître l'utilisation de leurs actifs et réduire tous leurs coûts, des systèmes d'information au transport. Chose tout aussi importante, elles peuvent imposer aux fournisseurs et aux clients leurs propres règles et processus. Dans le secteur automobile, n'importe quel fournisseur qui interrompt la production parce qu'il n'a pas pu livrer à la date promise s'expose à des pénalités correspondant parfois au manque à gagner généré par l'arrêt de la ligne de montage. C'est écrit noir sur blanc dans le contrat du fournisseur. Mais il est évident que toutes les entreprises ne peuvent pas procéder de manière aussi musclée. Cela dépend de l'importance de leur volume d'activité.

Les entreprises qui ont un volume d'activité important peuvent contrôler de manière très précise leur supply chain et la structurer de sorte qu'elle serve leurs propres objectifs stratégiques. Lorsqu'une entreprise est plus importante que ses fournisseurs et ses clients et que ces derniers ont davantage besoin d'elle que l'inverse, c'est cette entreprise qui dicte ses règles. C'est une question de rapport de forces. Beaucoup d'entreprises sous-estiment leur propre force parce qu'elles réfléchissent à l'échelon mondial, au lieu de resserrer leur périmètre au niveau d'un pays ou d'un segment de marché. Toutes les entreprises, y compris les plus petites, peuvent trouver un moyen de travailler de manière stratégique avec certains fournisseurs et clients pour en dégager un avantage concurrentiel. Le tout est de segmenter, de concentrer et de consolider.

Si vous n'êtes pas une priorité pour vos fournisseurs et que vous n'obtenez pas le service et la collaboration souhaités, repensez vos relations avec eux. Envisagez de changer le rapport de forces en vous concentrant sur quelques fournisseurs à qui vous donnerez la possibilité de se développer en échange d'une plus grande collaboration avec vous, afin de réduire les coûts, de renforcer l'efficacité et d'améliorer la performance globale.

La marque peut elle aussi donner un certain poids à l'entreprise, en particulier sur les marchés grand public. Si vos produits sont très prisés par les consommateurs, vous aurez plus de poids face aux détaillants et autres partenaires du réseau de distribution. Pensez aux sacs Louis Vuitton ou aux montres Rolex. Le manque de disponibilité ne fait que renforcer le prestige de la marque. Le service client, la rapidité des

livraisons ou la réduction des coûts de supply chain peuvent sembler peu importants pour ceux qui vendent les plus grandes marques. Les amateurs de ces produits ont appris à attendre et sont prêts à payer très cher.

Veillez à bien connaître votre « poids » avant d'essayer de faire jouer les rapports de forces de votre supply chain. Même les plus grandes marques de biens de consommation, celles dont les produits dominent un segment de marché, modifient leur logistique physique pour satisfaire les demandes de détaillants-clés. Les fabricants qui occupent la deuxième place (la moins enviable) sur les étagères des détaillants doivent généralement aller encore plus loin pour contribuer à l'efficacité logistique de leurs comptes-clés, par exemple en modifiant le conditionnement de leurs produits ou en proposant une très haute flexibilité des approvisionnements. La vérité est que les fournisseurs de produits de marques de second plan n'ont pas la même liberté de fonctionnement que les leaders. Les modifications apportées à leur supply chain doivent satisfaire aux exigences de la grande distribution, même si c'est au détriment de leur performance de stock ou du coût.

Lorsque vous développez votre stratégie de supply chain, prenez le temps d'évaluer la situation. Quel est le vrai poids de votre marque, du réseau de distribution ou de vos fournisseurs ? Avez-vous besoin de vos canaux de vente plus qu'ils n'ont besoin de vous ? Qu'en est-il de vos fournisseurs ? Qui est le plus fort ? Si vous êtes fournisseur dans une industrie avec beaucoup de fournisseurs et peu d'acheteurs, comme dans le secteur automobile, votre force est peut-être limitée. Et ce sera la même chose si vous êtes acheteur parmi beaucoup d'autres, sur un marché où les fournisseurs sont peu nombreux (si vous achetez des composants électroniques spécifiques, par exemple).

Comme le montrent tous ces exemples, la maîtrise de la supply chain est une possibilité. Cependant, pour la plupart des entreprises, la collaboration est un choix plus judicieux. Alors, analysez votre place dans la supply chain. Étudiez comment revoir vos interactions afin de réduire les coûts, améliorer la productivité, accroître la satisfaction ou générer davantage de valeur. Étant donné que la collaboration n'est jamais simple, sélectionnez soigneusement vos cibles. Concentrez-vous sur des clients ou des fournisseurs-clés et repérez les opportunités où la collaboration aura un réel impact stratégique (voir discipline n° 4).

Adaptez-vous

Les changements sont inévitables. Les marchés se transforment, les stratégies d'entreprise évoluent et de nouvelles technologies apparaissent. Si vous n'y prenez pas garde, votre supply chain sera très vite obsolète. Votre stratégie de supply chain, au même titre que votre stratégie d'entreprise, doit s'adapter.

Votre stratégie de supply chain, au même titre que votre stratégie d'entreprise, doit s'adapter.

Bien que le changement soit permanent, la fréquence des évolutions majeures varie d'un secteur à l'autre. Sur le marché des PC, les entreprises opèrent une modification majeure de leur supply chain tous les trois à cinq ans, afin de continuer à baisser leurs coûts et à accélérer l'introduction de nouveaux produits. Elles ont adopté de nouvelles stratégies d'opérations telles que la fabrication à la commande, la production de produits banalisés ou la revente des produits finis achetés. Elles ouvrent aussi leurs propres magasins, vendent directement *via* Internet et explorent en permanence de nouveaux canaux.

Dans d'autres secteurs, tel celui de l'aéronautique, les transformations majeures de la supply chain ont des conséquences importantes et sont moins fréquentes (environ tous les dix ans). Examinons par exemple les stratégies de supply chain de Boeing et d'Airbus. Les partenaires d'Airbus fournissent des sous-ensembles finis directement aux lignes de montage de Toulouse, où moins de 500 employés réalisent le montage final¹³. Le modèle de production d'Airbus représente moins d'investissements, répartit les risques de développement et profite du savoir-faire de nombreux partenaires.

Aujourd'hui, Boeing est en constante transformation. L'entreprise améliore considérablement son efficacité en réduisant le nombre de ses fournisseurs et travaille en interne et avec ses fournisseurs pour mettre en place des techniques de fabrication optimisée. Parallèlement, elle inclut davantage dans son activité des partenaires fournisseurs qui partagent les risques et fait d'importantes avancées dans l'intégration à grande échelle des systèmes.

Compte tenu des changements majeurs intervenus dans l'industrie aéronautique au cours des années 1990 et au début des années 2000 (faillites, fusions et acquisitions), ainsi que du développement impressionnant des compagnies aériennes à bas prix (low-cost), il est probable que les stratégies de supply chain des principaux constructeurs d'avions de ligne commerciaux continueront d'évoluer pour répondre aux demandes de solutions économiques et générer une croissance rentable.

La durée de vie de votre supply chain dépend de facteurs internes et externes qui peuvent rendre nécessaire une reconfiguration. Il s'agit des facteurs suivants :

- *Une nouvelle technologie qui transforme la dynamique de votre industrie.* Internet, par exemple, crée un lien direct avec les clients, ce qui permet à des entreprises telles qu'Amazon de vendre en direct et d'éliminer les intermédiaires.
- *Un changement dans votre périmètre d'activité.* Si votre entreprise propose de nouveaux produits ou services, vise de nouveaux marchés ou s'étend géographiquement, vous devrez peut-être accroître vos capacités de fabrication, revoir votre réseau de distribution physique, développer de nouveaux canaux de vente, trouver de nouveaux fournisseurs et repenser votre stratégie de supply chain dans son ensemble.
- *Un changement d'axe stratégique.* Peut-être faites-vous face à un nouveau concurrent proposant une offre plus intéressante ou devez-vous changer le type de service que vous proposez pour accroître votre part de marché ou pénétrer un nouveau marché exigeant des livraisons plus rapides, davantage de flexibilité ou une qualité supérieure. Toute modification majeure de votre axe stratégique doit entraîner un réexamen de la stratégie et des éléments de supply chain.
- *La nécessité d'intégrer une nouvelle acquisition.* Les fusions et acquisitions impliquent souvent la reconfiguration de la supply chain. Vous devrez examiner où il serait bon d'éliminer les redondances, de conserver des opérations séparées ou de les intégrer.

La courbe de croissance de l'entreprise peut elle aussi avoir des répercussions considérables. Votre volume de vente est-il en progression ou en régression ? Votre secteur est-il en expansion ou en déclin ?

Une organisation et des processus définis pour gérer et soutenir une entreprise qui se développe ne conviennent plus en cas de resserrement des budgets, lorsque l'accent est mis sur le contrôle des coûts. Dans un cas comme dans l'autre, votre entreprise devra peut-être revoir ses besoins en fournisseurs et le dimensionnement de ses actifs.

Examinons l'exemple de Nokia. En 1995 et 1996, Nokia Mobile Phones a traversé une période de crise. Fin 1995, les bénéfices enregistrés étaient très inférieurs aux objectifs et, début 1996, l'entreprise fonctionnait à perte et ne contrôlait plus des coûts qui montaient en flèche. La situation du marché n'était pas brillante, elle non plus, avec des ventes en baisse et une érosion continue du prix des terminaux. Pekka Ala-Pietala, président de Nokia, annonça alors que l'entreprise devait recentrer ses efforts sur la rentabilité et non plus sur la part de marché. Elle devait notamment revoir son offre de produits avec un œil critique et prendre des mesures concernant certains points de la supply chain, parmi lesquels la qualité des produits, les prévisions et la productivité de la fabrication. Comme le découvrit Nokia, produire 100 000 téléphones mobiles par mois et en produire 100 000 par jour, ce n'est pas la même chose. C'est ce qu'expliqua Pertti Korhonen, vice-président de la logistique mondiale à cette époque : « Nous n'étions pas prêts à passer à une production de haut volume. Nous nous sommes très vite retrouvés en surstock et avec des problèmes de qualité chez des fournisseurs-clés. »

Nokia contourna le problème en mettant en place de nouvelles disciplines de supply chain en Europe, en Asie et aux États-Unis, ce qui incluait des améliorations au plan de la productivité et de la qualité de fabrication, du développement des fournisseurs, de la planification de supply chain et de l'intégration. Les résultats furent impressionnants. Le stock, par exemple, passa de 154 à 68 jours en neuf mois, ce qui permit de dégager 450 millions de dollars de trésorerie. Ensemble, toutes ces mesures ont remis l'entreprise sur les rails et lui ont permis de renouer avec une croissance rentable. Le savoir-faire en matière de supply chain a été développé et maintenu afin de poser les bases de la croissance future. Aujourd'hui, la supply chain de Nokia est reconnue sur son marché comme un exemple à suivre en matière de compétitivité ¹⁴.

Cisco présente un autre exemple intéressant. En mai 2001, Cisco surprit tout le monde en annonçant 2,2 milliards de dollars de provi-

sion pour dépréciations de stock¹⁵. Vedette du secteur des équipements de réseaux enregistrant une très forte croissance, l'entreprise s'était forgée une réputation de champion de la gestion de supply chain. Cisco faisait appel à des sous-traitants pour la production, la gestion des matières, l'entreposage et les services de transport, ce qui lui permettait de se concentrer sur ses deux axes de stratégie – l'innovation et la croissance rapide – sans accroissement des immobilisations. En 2001, alors que tout le secteur des équipements de réseaux enregistrait une chute sans précédent de la demande, rares étaient ceux qui pensaient que Cisco souffrirait autant que les autres acteurs du marché. Or, l'entreprise avait construit une supply chain mondiale d'une grande complexité, à laquelle manquait une solide planification entre Cisco et ses partenaires. Cela conduisit à des redondances de planification basées sur des approximations et l'impossibilité de déceler et de réagir rapidement aux évolutions de la demande, ce qui créa un surstock à travers toute la supply chain.

Afin de minimiser l'impact des futurs cycles de « boom-bust », Cisco s'est tourné vers un réseau de collaboration privé basé sur Internet et baptisé eHub. Aujourd'hui, Cisco dispose d'un environnement innovant partagé avec ses principaux fournisseurs, distributeurs et sous-traitants¹⁶. L'entreprise espère ainsi construire l'un des réseaux de supply chain les plus efficaces du marché.

Compte tenu du dynamisme des industries, des entreprises et des cycles de vie de produits, la création et la mise en place d'une stratégie de supply chain ne sont pas des opérations annuelles ou bisannuelles, mais une orchestration constante de décisions et d'actions. Chaque jour apparaissent de nouvelles opportunités et menaces. Si vous ne savez pas vous adapter à ces nouvelles réalités, vous risquez fort de disparaître. Sachez aussi que les plus grandes innovations en matière de supply chain peuvent être copiées. Même si vous êtes le premier à sortir du lot, votre avance diminuera avec le temps. Alors, soyez vigilant, et cherchez toujours de nouveaux moyens pour améliorer et différencier votre performance de supply chain.

Comme le montre la Figure 1.1, la stratégie de supply chain est composée de multiples facettes interdépendantes et de centaines de décisions, grandes et petites. Michael Porter, grand maître de la stratégie et auteur du livre *Competitive Advantage*, décrit la notion de *fit* (*pertinence*)

– lorsqu'un groupe d'activités supporte une stratégie choisie. Une activité isolée peut toujours être copiée, mais, ensemble, vos activités forment un *système* qu'il est quasiment impossible de reproduire¹⁷. Cela est vrai également pour votre stratégie de supply chain. Ensemble, les choix que vous faites créent une supply chain qui vous est propre – et que les autres auront bien du mal à imiter. Et c'est là une source d'avantage concurrentiel.

Quelle stratégie de supply chain pour demain ?

Les architectures de supply chain actuelles sont principalement conçues pour permettre une réduction des coûts en se concentrant sur les processus qui ne touchent pas directement le client (les achats, la fabrication et la distribution physique). Elles permettent d'obtenir des supply chains efficaces, mais qui, bien souvent, ne contribuent pas véritablement à la stratégie globale de l'entreprise.

Les stratégies de supply chain de la prochaine génération favoriseront l'amélioration constante de la productivité mais aideront également l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques de résultats, en veillant tout particulièrement aux besoins des clients. À l'avenir, il sera important d'identifier les objectifs suivants : de nouveaux services comme sources de rémunération, le time-to-market, le time-to-volume et les besoins spécifiques de chaque segment de marché.

À l'avenir, la stratégie de supply chain considérera naturellement la supply chain comme un élément d'une architecture globale pour l'entreprise étendue, avec des objectifs de performance qui englobent les fournisseurs, les clients et les partenaires. Les changements que nous attendons sont présentés dans le tableau de la Figure 1.5.

Figure 1.5 Caractéristiques de la stratégie de supply chain de la prochaine génération

| Thème | Pratiques actuelles | Pratiques futures |
|---|---|---|
| <i>Périmètre de la stratégie de supply chain</i> | Les efforts sont concentrés sur l'organisation interne | Le périmètre est étendu aux principaux clients et fournisseurs |
| <i>Contenu de la stratégie de supply chain</i> | Les efforts sont concentrés sur l'excellence fonctionnelle, en mettant l'accent sur des indicateurs fonctionnels tels que le coût de fabrication unitaire et la variance des prix d'achat | Les stratégies fonctionnelles sont intégrées dans la stratégie de supply chain globale afin d'améliorer la performance de l'entreprise dans des domaines tels que la gestion des coûts de supply chain, les délais d'exécution des commandes, les livraisons à la date demandée et les jours de stock |
| <i>Contribution de la supply chain à la stratégie globale de l'entreprise</i> | Les stratégies de supply chain sont concentrées sur ses capacités (planification, achats, fabrication, livraison et retours) et objectifs de performance propres | Les capacités et les objectifs de performance de la supply chain sont synchronisés avec les stratégies du marketing et ventes, de la technologie, du service et du développement produit |
| <i>Segmentation de la supply chain</i> | Un modèle de supply chain (un ensemble de capacités de supply chain et d'objectifs de performance) prédomine, avec d'autres approches appliquées à titre exceptionnel | Plusieurs modèles de supply chain sont développés et optimisés, suivant la segmentation des fournisseurs et des clients |
| <i>Extension interentreprises</i> | Les relations externes avec les clients et les fournisseurs sont gérées à l'aide des rôles, processus et indicateurs existants | La gestion efficace des relations externes est développée comme une compétence explicite et assurée à l'aide de nouveaux rôles, processus et indicateurs |