

La « supply chain », une fonction qui s'étoffe

La fonction s'impose désormais comme une activité stratégique et va bien au-delà de la simple logistique, englobant la dimension écologique.

Un technicien, doté de bonnes connaissances en matière de transport, d'approvisionnement et d'entrepôt : ce portrait du responsable « supply chain » est aujourd'hui aussi restrictif qu'obsolète. Même si certains d'entre eux ont encore l'appellation de « responsable logistique », ils précisent d'emblée qu'en réalité leur rôle ne se limite plus à cela... Et pour cause, ces dernières années, cette fonction a profondément évolué. Avec une montée en puissance des diplômés d'ingénieur, doublés d'un cursus de gestion de type MBA ou master.

« Avec la mondialisation des échanges et l'enjeu sous-jacent en termes de coûts, cette fonction a désormais un rôle d'arbitre entre les directions commerciale et industrielle. La première a des prévisions de vente, la seconde des capacités de production, et la mission de la "supply chain" est de mettre en phase ces deux logiques », remarque Serge Weibel, associé chez BearingPoint. En dehors de connaissances en logistique, le responsable « supply chain » doit donc avoir des capacités relationnelles, de solides notions en matière de contrôle de gestion et une compréhension globale de l'entreprise et de ses enjeux. C'est d'ailleurs là que se situe toute la difficulté, selon Jacques Fougerousse, qui occupe cette fonction depuis trois mois chez Goodyear-Dunlop, après avoir débuté comme responsable logistique-achats et dirigé, pendant dix ans, l'activité de conseil en « supply chain » chez Ernst & Young : « Il faut avoir une vision stratégique et financière de l'entreprise et, en même temps, pouvoir descendre à un réel niveau de détail au niveau opérationnel, en sachant, par exemple, prendre une décision



Monoprix achemine des marchandises par navette fluviale depuis Le Havre.

concernant le nombre de produits à mettre sur une palette ou sur le circuit de distribution le plus adapté. »

Levier de rentabilité

Signe de cette évolution, auparavant souvent rattachée à la direction commerciale, industrielle ou financière, de plus en plus, la « supply chain » s'est mue en direction à part entière et intègre petit à petit les comités de direction, en particulier des grandes entreprises. C'est le cas chez Goodyear-Dunlop (Jacques Fougerousse rapporte

d'ailleurs directement au directeur général) ou chez Monoprix, où cette fonction, qui compte 60 personnes, existe depuis cinq ans.

Si la fonction a pris, ces dernières années, une dimension plus stratégique, c'est aussi parce que les entreprises ont compris qu'elle pouvait être un levier de rentabilité et d'économie. Chez Goodyear-Dunlop, les coûts logistiques représentent 12 % du chiffre d'affaires (l'objectif du fabricant de pneus est d'atteindre 8 %) et 6 % chez Schneider-Electric. Soit 1,2 milliard

d'euros pour 2007, répartis entre les coûts de transport, de gestion des plates-formes logistiques et de stockage. C'est depuis qu'elle a réorganisé ses flux logistiques selon un prisme mondial et non plus local, que l'entreprise a pris la mesure du coût réel de l'activité « supply chain ». « Il a alors été décidé de lancer un plan d'action, à l'échelle du groupe, pour optimiser notre gestion des stocks, réorganiser notre transport et fournir à nos clients des informations fiables sur les délais de livraisons, via des processus et des indicateurs globaux », remarque Jean-Michel Fallet, directeur « supply chain » et logistique monde, fonction qu'il fait grandir depuis trois ans.

Levier de rentabilité également, parce qu'une bonne planification des stocks et des flux permet d'offrir un service de meilleure qualité aux clients, et donc de se différencier de la concurrence. Cette notion de « support client » est d'ailleurs de plus en plus présente. C'est le cas chez Xerox, où le responsable « supply chain », Jean Durand, est également directeur support et a, sous sa responsabilité, le centre d'accueil clients situé en Bulgarie.

Même si l'optimisation des coûts reste « la » priorité, le débat tourne de plus en plus autour de la notion de « supply chain verte ». Autrement dit, autour d'une démarche logistique et écologique, comme le souligne une étude de l'Observatoire de la « supply chain », créé conjointement il y a deux ans par BearingPoint, l'ESCP-EAP et « Supply Chain Magazine ». Cette tendance est surtout marquée dans les secteurs de l'agroalimentaire, de l'informatique et de l'électronique ou de l'industrie, comme l'automobile.

En pratique, il s'agit de choisir des fournisseurs plus proches géographiquement pour diminuer le parcours d'approvisionnement, augmenter la capacité de stockage des camions pour réduire les déplacements ou, comme le fait Monoprix, préférer le transport fluvial au transport routier. Depuis trois ans, l'ensemble des marchandises non alimentaires importées qui arrivent au Havre sont acheminées vers les entrepôts, au sud de Paris, grâce à une navette fluviale qui descend la Marne une fois par semaine. « Certes, cela demande un peu d'anticipation car le trajet prend trois jours contre une seule journée, par camion, mais cela nous a permis de réduire nos émissions de CO₂ de 120 tonnes et notre facture de 4 % », remarque Claude Samson, directeur général de la Samada (filiale logistique de Monoprix). L'enseignement de proximité a été plus loin. Depuis novembre, l'approvisionnement des 70 magasins parisiens ne se fait, en grande partie, plus par camion mais par le rail. Cinq jours par semaine, un train d'une vingtaine de wagons part des entrepôts et rejoint la gare de Bercy, dans le 13^e arrondissement de Paris. Le « dernier kilomètre », entre Bercy et les magasins, se fait, en revanche, par camion mais roulant au gaz naturel. « Cela évite de faire entrer, aux heures de pointe, dans Paris, 12.000 camions par an », ajoute Claude Samson.

Xerox, de son côté, mise sur la « supply chain retour », en récupérant, chez ses clients, imprimantes et cartouches d'encre usagées. Plus de 9 appareils sur 10 sont ainsi repris (soit 1.500 en moyenne chaque mois) et, pour chacun d'eux, 95 % des pièces sont recyclées. Cette « logistique retour » a toutefois un coût,

Ce que les entreprises déclarent faire :

- Des actions dans le domaine transport/logistique (81 %).
- Une refonte des schémas logistiques conduisant à une optimisation des transports (41 %).
- L'usage de moyens de transports moins polluants (31 %).
- Le recours à l'éco-sourcing, visant à privilégier les achats de produits et matières moins polluants (66 %).
- L'adoption d'une démarche d'éco-conception des produits et des procédés de fabrication ainsi qu'une démarche de « logistique retour » visant à récupérer les produits en vue d'une réparation ou d'un recyclage (59 %).

Source : BearingPoint, ESCP-EAP, « Supply Chain Magazine ».

reconnait Jean Durand : « Il a fallu créer de nouveaux circuits de ramassage, avec des sous-traitants dédiés, et instaurer un meilleur suivi client. Aujourd'hui, nous savons précisément ce qui a été livré dans chaque entreprise, quelle est leur consommation de cartouches et quand il faut passer vider l'Ecobox sur place. » Si cela rend la démarche plus complexe, cela contribue toutefois, là encore, à faire gagner la fonction « supply chain » en épaisseur. Et cerise sur le gâteau, pour diminuer ses déplacements et ses coûts, Xerox s'est associé à ses concurrents, Canon et Konica Minolta, pour mettre en place des Ecobox multi-marques. Ensuite, chacun paie en fonction du nombre de cartouches de sa marque.

CAROLINE MONTAIGNE

Ethique tout au long de la chaîne

Garantie de conformité. Integrity Interactive, leader mondial de la formation à l'éthique des affaires, vient de lancer un service intéressant à double titre. Tout d'abord, il permet aux entreprises de soumettre leur code éthique à tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement (fournisseurs, vendeurs, propriétaires de franchises...). Ensuite, c'est

un service gratuit ! En pratique, Integrity Interactive transmet un document numérique via un site Internet sécurisé et personnalisé. Après l'avoir téléchargé, ceux qui le reçoivent doivent attester qu'ils en ont pris connaissance et, éventuellement, qu'ils s'y conformeront. Le taux de retour du document avoisine, en moyenne, les 70 %.