

La supply-chain management

améliore le business, pas les processus



Koshi Iiyama.

La supply-chain est aujourd'hui un élément courant en logistique. Les progiciels qui la servent sont souvent présentés comme un moyen d'amélioration de la productivité. Est-ce vrai ? Koshi Iiyama, consultant associé au cabinet Lean Training, apporte une réponse inattendue.

TEXTE : KOSHI IYAMA, CONSULTANT ASSOCIÉ DE LEAN TRAINING. PHOTO : DR.

L'origine des progiciels de la supply-chain management (SCM) remonte, semble-t-il, au début des années 1980, aux Etats-Unis, sous le nom de *Quick Response* (QR), dans l'industrie textile. Il fallait permettre au fabricant de répondre rapidement à la demande des magasins. Ces derniers, les distributeurs, l'industriel et ses fournisseurs ont utilisé un fichier de données commun sur la situation des commandes, des ventes et du stock. Depuis une dizaine d'années, on parle de *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment* (CPFR), une version améliorée de la SCM grâce aux intranets reliant les points de vente au fabricant. Il devenait théoriquement possible de satisfaire l'exigence des clients au moment voulu et en quantité souhaitée. Sinon, le chiffre d'affaires stagne, dans le meilleur des cas, et le stock invendu reste sur les bras. Dans cette perspective, la SCM a fait fureur pour réduire stock et coût de transport. L'introduction de la SCM a un impact sur l'organisation des entreprises : sur la sous-trai-

tance, la distribution... Sa réussite nécessite une préparation attentive des points suivants :

- 1 • Une qualité irréprochable des informations que s'échangent les différents partenaires ;
- 2 • Une coopération sincère et rigoureuse entre les partenaires ;
- 3 • Un système d'information flexible, évolutif et ouvert (POS, EDI, DP, SCP...).

La SCM n'est pas faite pour améliorer les processus, mais plutôt le « business ». Par conséquent, elle n'augmente pas la productivité, mais permet d'accroître les opportunités d'affaires et le cash-flow grâce à la réduction des stocks et des délais de livraisons.

À propos de la complexité de la SCM : lors de la préparation de sa mise en place, les utilisateurs doi-

La SCM relève autant de la méthode de management que du système informatique, avec l'objectif d'équilibrer les quantités vendues et les quantités approvisionnées.

vent créer des références communes de produits dans le serveur central, produits qui sont souvent nommés différemment selon les sociétés et les pays. Il y a donc une augmentation de la complexité lors de la préparation du progiciel, mais son application n'augmente pas la complexité. Seul un changement de culture de l'organisation du travail est nécessaire.

Enfin, la SCM relève autant de la méthode de management que du système informatique, avec l'objectif d'équilibrer les quantités vendues et les quantités approvisionnées. La mise en place d'un progiciel de supply chain ne signifie pas automatiquement la réussite de la SCM. Les flux d'informations et de marchandises sont deux choses différentes. Les progiciels de la supply-chain ne sont que les outils informatiques de la réalisation de la SCM, et si chaque maillon de la chaîne des fournisseurs n'est pas capable de répondre aux demandes du client d'une façon flexible, nous n'aurons pas les résultats escomptés. ▲