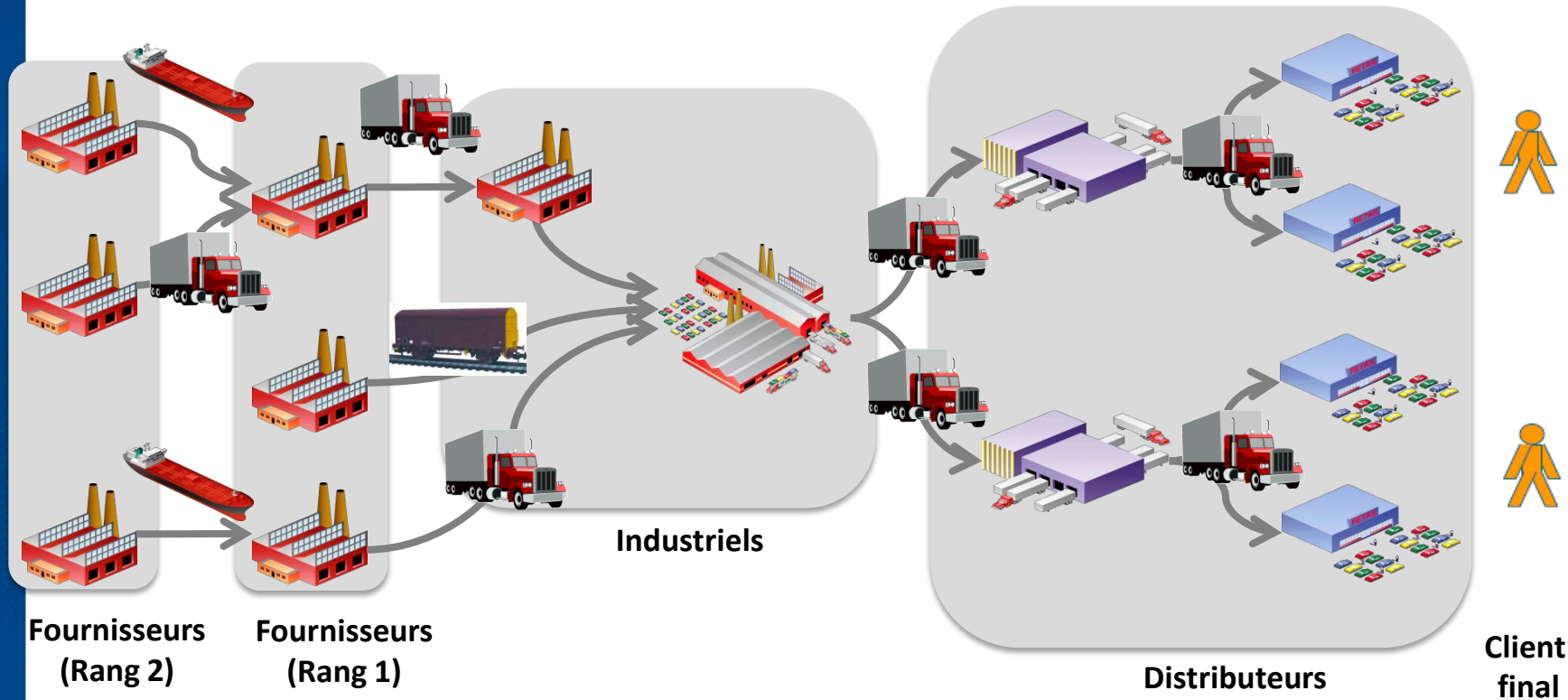


Enjeux d'une vision supply chain globale et défis associés

Yves Dallery
Professeur à l'Ecole Centrale Paris
Associé au sein du cabinet Diagma

LA VISION SUPPLY CHAIN GLOBALE COMME ENJEU DE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

La vision supply chain globale



« Systèmes de production » : usines, entrepôts, magasins, moyens de transport, ports,...

L'approche « performance globale », enjeu majeur pour la compétitivité des entreprises

- Enjeu d'optimiser la performance globale en vision « end-to-end » sur toute la chaîne de valeur :
 - Des fournisseurs les plus en amont au client final
 - Sur tout le cycle de vie produit :
 - Conception, production, distribution
 - SAV & maintien en condition opérationnelle
 - Logistique inverse : remise en condition, remanufacturing, recyclage
- Avec une approche en « coût » complet incluant
 - Les aspects risques
 - Les aspects sociaux et environnementaux

En maîtrisant la complexité inhérente à la supply chain

- Environnement multi-dimensionnel
 - Multiplicité des « produits », des étapes de transformation, des horizons de temps, des zones géographiques de production et de marché (multi-échelle),...
- Environnement incertain
 - Incertitude sur la demande, les délais, la disponibilité des capacités de « production », la disponibilité des « produits », les taux de change,...
- Environnement multi-acteurs
 - Industriels, fournisseurs/sous-traitants, distributeurs, prestataires logistiques, pouvoirs publics/collectivités,...
 - Différentes typologies d'entreprises (Grands groupes, ETI, PME,...)

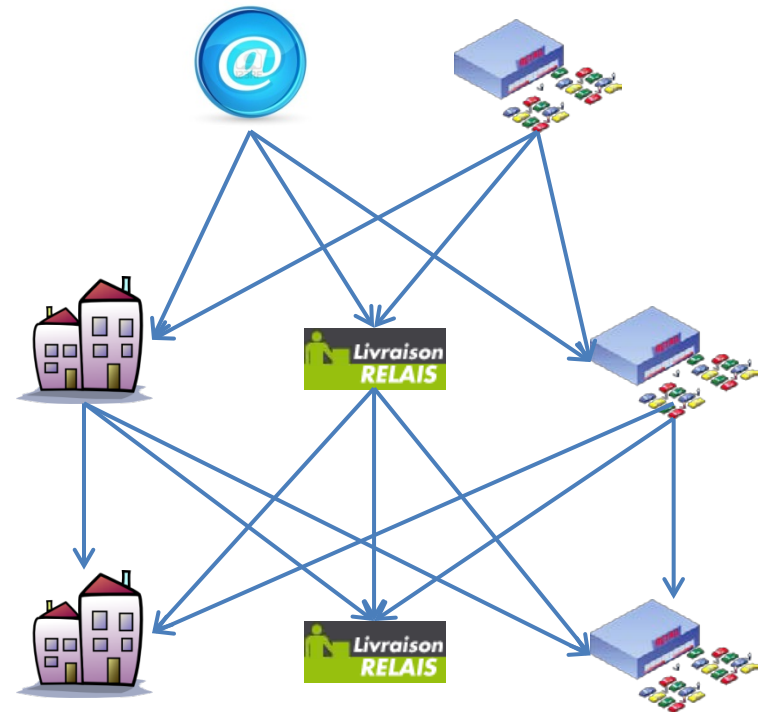
LES ÉVOLUTIONS A PRENDRE EN COMPTE

Evolution des attentes des clients : e-commerce et cross-canal

Lieu de commande du client

Lieu de mise à disposition du produit

Lieu de remise du produit pour un retour



Evolution de l'offre couplée « produit/service »

Offre « produit/service »	Spécificité Supply Chain
<p data-bbox="430 568 890 611">Abonnement mobile</p> <p data-bbox="278 639 1045 782">Téléphone + Forfait</p>	<p data-bbox="1147 611 1831 759">Impact financier d'une rupture de stock</p>
<p data-bbox="417 896 904 939">Abonnement internet</p> <p data-bbox="278 968 1045 1110">Forfait + Internet Box</p>	<p data-bbox="1219 953 1760 1102">Logistique inverse des boxes</p>

Evolution des contextes

- Raccourcissement des cycles de vie produits
- Evolution des sourcings
 - Sourcing lointain : Chine, Vietnam, Pakistan, Bengladesh
 - Sourcing proche : Europe de l'Est, Turquie, Maroc,...
 - Sourcing français
 - Sourcing régional : du producteur au point de vente
- Evolution du lieu de création de valeur ajoutée
 - Usines amont → Usines aval → entrepôts → points de ventes,...
 - Différenciation retardée, personnalisation au plus près des marchés/clients
- Evolution des contraintes réglementaires
 - Logistique urbaine
 - Transport multi-modal
- ...

LES DÉFIS À RELEVER

Développer des approches & méthodologies globales et multi-disciplinaires

- Prenant en compte
 - Les divers enjeux économiques : CA, coûts (CAPEX, OPEX), CASH, rentabilité,...
 - Les enjeux sociaux et environnementaux
 - Le contexte multi-acteurs
- Et combinant au mieux
 - « Planification/productivité/efficience »
 - « Réactivité/flexibilité/agilité »
 - Apport de l'approche « Toyota/Lean »
- En adaptant les décisions en fonction de l'étape du cycle de vie produit
 - Lancement/croissance, maturité, déclin/arrêt

En s'appuyant sur des méthodes et outils d'aide à la décision adaptés

- Optimisation en environnement incertain
 - Réconciliation des approches d'optimisation et de gestion des risques
 - Optimisation stochastique
- Optimisation conjointe des 3 dimensions du développement durable
 - Optimisation multi-critères
- Optimisation multi-acteurs
 - Théorie des jeux compétitifs (relations clients/fournisseurs)
 - Théorie des jeux coopératifs (collaboration horizontale)

En intégrant l'apport des nouvelles technologies de l'information

- Travail collaboratif
 - Interopérabilité des systèmes d'information
- Suivi et traçabilité des produits & contenants
 - Technologie RFID (Radio Frequency IDentification)
- Géolocalisation des véhicules
 - Technologie GPS (Global Positioning System)

ENJEU MAJEUR DE LA COLLABORATION/COOPÉRATION

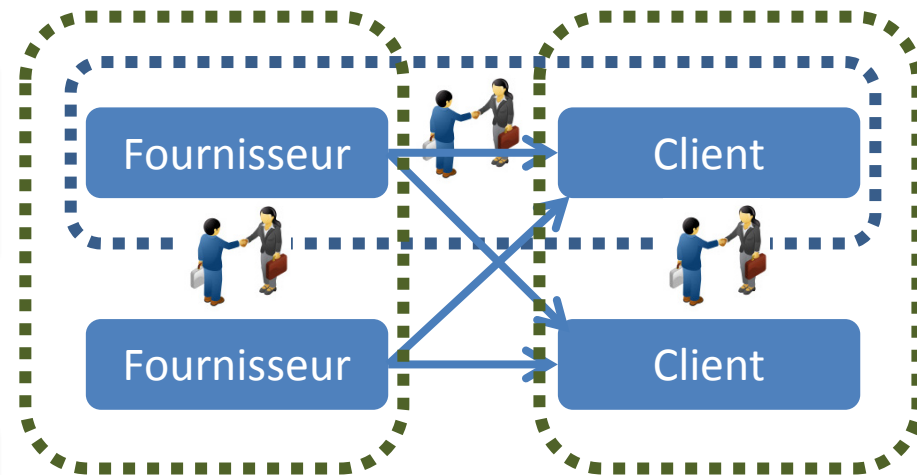
La collaboration, un des enjeux majeurs

Quelles seraient les meilleures décisions si la supply chain était pilotée par un acteur unique ?

Quels mécanismes collaboratifs peut on mettre en place pour se rapprocher de cette situation ?

Comment peut on partager équitablement les gains obtenus entre les différents acteurs ?

Niveau stratégique
Niveau tactique
Niveau opérationnel



Différentes dimensions de la collaboration

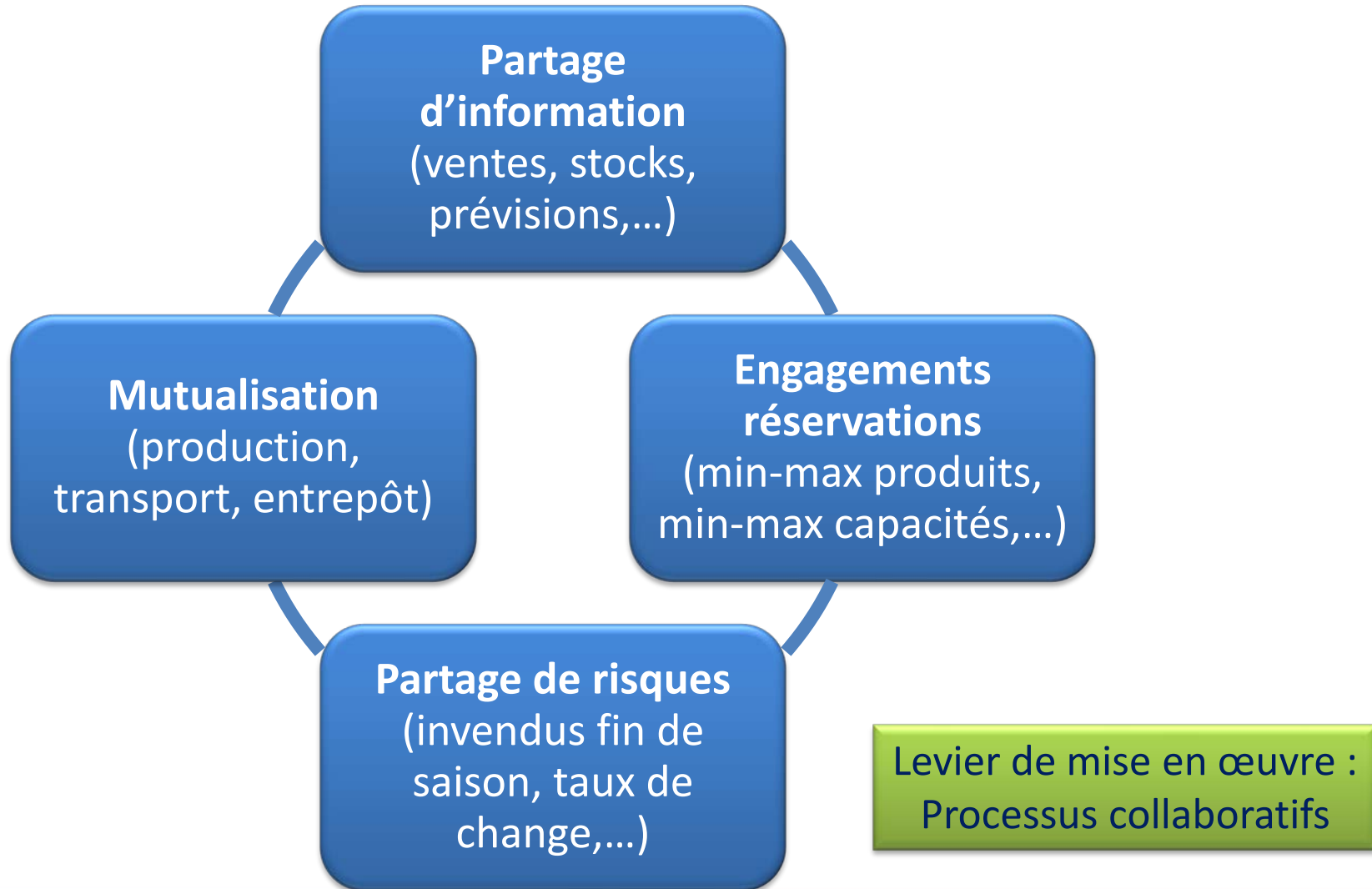
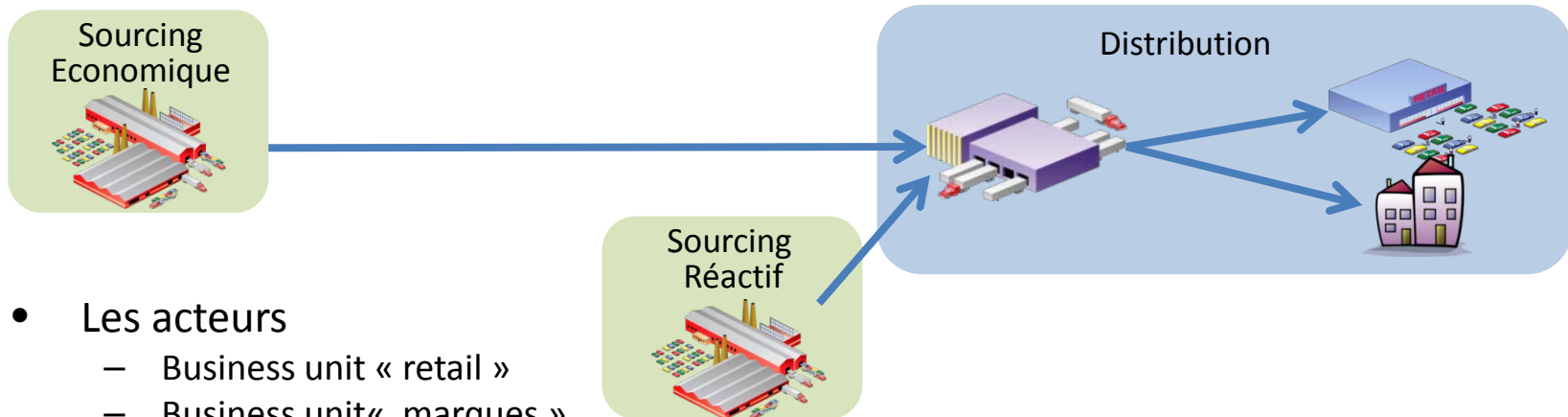


Illustration : cas de produits saisonniers



- Les acteurs
 - Business unit « retail »
 - Business unit « marques »
 - Business unit « production »
 - Fournisseurs
- Les décisions
 - Avant la saison
 - Combien commander en sourcing économique ?
 - Quels engagements (min max) prendre sur le sourcing réactif en termes de capacités
 - Pendant la saison
 - Combien commander en sourcing réactif ?
 - Comment jouer dynamiquement sur le prix de vente (yield management)
 - Comment partage t'on le risque des invendus de fin de saison ?

Conclusions

- Vision globale supply chain
- Enjeu majeur pour la compétitivité des entreprises
- Approche de « performances globales »
- Collaboration/coopération
- Nécessité d'un changement de mode de relations entre acteurs / évolution des cultures
- Nouveaux défis
 - Développement durable
 - Produits-services
 - E-commerce, cross-canal
 - Logistique urbaine
 - ...
- Think tank « Supply Chain » - Laurent Grégoire
 - Association des centraliens – ECP - FAPICS