

## **Agilité et Chaîne logistique étendue ... une escadrille de moucheron au service de l'A380 !**

Par Gilles Lauga - CFPIM

Associé – The Delos Partnership

Notre objectif est de comprendre et d'inspirer nos clients en leur proposant des solutions innovantes pour améliorer leur performance et celle de leurs organisations.

Toutes nos actions sont conçues pour amener le personnel d'une entreprise à porter un nouveau regard sur ses activités, et lui permettre de saisir les opportunités, tout en évitant les pièges du marché et des concurrents. Nous proposons des solutions sur mesure, centrées sur l'amélioration du résultat et de la trésorerie. Nous accompagnons nos clients pour développer leur vision de l'excellence, formuler les stratégies adéquates, et les mettre en œuvre avec le bon équilibre entre les systèmes, les processus, et les hommes.

WWW.delospartnership.com <<http://www.delospartnership.com/>>

<http://delos.over-blog.com> <<http://delos.over-blog.com/>>

[Gilleslauga@delospartnership.com](mailto:Gilleslauga@delospartnership.com)

### **L'ère du lean toucherait-elle à sa fin ?**

Cela ne veut pas dire que cette technique d'élimination des gaspillages va disparaître. Cela veut simplement dire que cette marche de l'escalier est maintenant montée par la plupart des entreprises. Elle apporte la possibilité de produire vite et bien, elle permet de réagir à des variations modestes de la demande.

Le nouveau défi vient d'une évolution inéluctable : la mondialisation des échanges qui éclate les chaînes logistiques en créant des spécialistes de plus en plus pointus pour chaque maillon de la chaîne. La concurrence est vive et ouverte, elle ne laisse pas de place pour des productions dont les coûts ne sont pas justifiés, ni pour des produits aux techniques dépassées. Il en résulte des chaînes logistiques de plus en plus fragmentées et un renouvellement des produits de plus en plus rapide.

Ces problèmes touchent maintenant des secteurs qui avaient des chaînes logistiques internes performantes, mais le monde change. La pharmacie abandonne ses usines de fabrication à des façonniers. L'aéronautique assemble des sous-systèmes qui sont eux-mêmes fabriqués à partir de pièces qui viennent de la planète entière. On y trouve des articles stables et de gros volume, et d'autres en constante évolution ou de très faible volume. Le modèle de la fabrication de masse de l'automobile et de la stabilité des produits touche à sa fin.

Dans cet environnement les nouveaux défis sont la maîtrise de la chaîne logistique, non plus dans sa stabilité, mais dans sa dynamique d'innovation, de croissance et de renouvellement toujours plus rapide.

### **Processus et chaos**

Les processus sont la description de la logique de pilotage et de fabrication d'une chaîne logistique. Ils doivent être assez précis pour en garantir la qualité, mais gare à la sclérose. Un processus qui dépasse ses attributions sort de la dimension pilotage pour prendre le côté le plus négatif, caractéristique d'une administration aveugle.

Dans un environnement changeant rapidement, la limite entre pilotage et sclérose administrative est de plus en plus mince. Les processus doivent pouvoir se renouveler rapidement, tout en garantissant la bonne exécution des devoirs de

l'entreprise. Le processus doit donc être flexible et auto-adaptable. Il doit laisser une liberté bien comprise à chacun, une maîtrise intelligente. Il faut passer de la PROCÉDURE à la PROCÉDURE, comme le dit si bien Jacques-Antoine Malarewicz dans son excellent livre 'Systémique et Entreprise'.

Comment trouver le bon équilibre entre procédure et chaos, comment s'assurer que l'on a bien mis en place des métarègles intelligentes, auto-adaptatives et permettant le changement, au contraire des procédures qui le verrouillent ? Comment faire dans notre monde changeant et soi-disant rationnel, dans nos chaînes logistiques étendues en constant renouvellement ?

Mais au fait, quelles sont les caractéristiques attendues d'un bon processus de pilotage et d'exécution d'une chaîne logistique étendue ?

### **La chaîne logistique étendue**

Le nom même de "chaîne logistique" porte à confusion, il ne s'agit pas d'une chaîne mais d'un réseau que l'on pourrait voir comme maillé. Entre le produit fini assemblé et les quelques fournisseurs des matières premières on trouve de multiples chemins : plus ou moins d'étapes passant par des lieux ou des pays divers. Comme nous l'avons déjà écrit dans un précédent article <<http://delos.over-blog.com/article-15709151.html>> sur notre Blog <http://delos.over-blog.com/>, il faut savoir se concentrer sur les fournisseurs stratégiques de l'entreprise. Sur ces branches stratégiques, il ne faut pas s'arrêter au premier niveau, il faut continuer vers les fournisseurs stratégiques de second ou troisième rang. Dans certains cas cet attribut 'stratégique' s'étend jusqu'à la matière première ou le 'principe actif', qu'il faut maîtriser aussi bien que s'il était interne.

Maîtriser le processus, cela veut dire être capable de positionner intelligemment la conception des produits ou services, mais aussi savoir développer les compétences pour leur évolution. Cela veut aussi dire optimiser les protections contre les aléas, les placer là où elles ont le plus de sens. Cela veut encore dire positionner des capteurs d'information pour connaître l'état de fonctionnement des diverses étapes du processus : de la matière russe forgée aux USA, usinée en Chine, assemblée en France dans un système intégré en Allemagne. Et si un 'maillon' de la chaîne n'a pas la capacité d'investissement pour faire face à la croissance... il faut avoir partagé et intégré les stratégies !

Maîtriser le processus cela veut aussi dire anticiper, et savoir prendre les bons risques au bon moment... Comment mettre en œuvre un tel partage intelligent des responsabilités dans la chaîne étendue ? Comment rendre intelligente chacune de ses étapes ? Comment faire pour que 1+1 fasse plus que 2 ?

### **L'art de l'intelligence locale**

Depuis longtemps déjà chaque processus de l'entreprise est documenté et perfectionné, souvent en isolation des autres processus. De plus, trop taylorien dans nos raisonnements, nous pensons souvent que ce qui s'applique à une industrie est valable pour une autre. Combien de fois ais-je vu des entreprises de l'aéronautique ou de la pharmacie prendre pour exemple l'automobile ? J'ai vu des applications de la statistique gaussienne à des séries qui n'atteignent pas 100 pièces par an !

Un être humain normalement constitué n'attend pas que son cerveau ait détecté que l'un de ses doigts est en train de cuire pour réagir. Par un arc réflexe, il change le processus en cours et retire la main du feu. Par un processus raisonné, déclenché immédiatement, il modifie le processus pour ne pas recommencer l'opération

douloureuse.

Ainsi, il est indispensable de donner à l'entreprise l'intelligence locale qui va lui permettre d'arrêter à temps le processus qui dévie et de penser immédiatement à un processus alternatif. Qui peut faire cela ? Dans la plupart des cas, je rencontre dans les entreprises des procédures, très précises et détaillées, mais qui oublient de spécifier les modes de fonctionnement dégradé. Les responsabilités et les règles d'escalade des processus de pilotage en mode dégradé ne sont pas documentées. Il faut les assouplir, les rendre un peu plus "molles" en permettant l'ouverture conditionnelle, mais immédiate, des modes dégradés, en faire des "méta-règles" ou "procéMOLLES". Cela ne peut se faire efficacement qu'en simplifiant un peu les procédures, en responsabilisant un peu plus les individus par des règles d'application. Difficile exercice de lâcher prise pour le responsable !

Mais il faut aller plus loin encore, comment fera-t-on la prochaine fois pour que le risque de se brûler ne se reproduise pas ? J'ai souvent rencontré des entreprises qui se focalisent sur des techniques de productivité et oublient d'assurer la qualité, d'analyser les risques par une AMDEC. Comment va-t-on capitaliser le savoir ? Là encore si les techniques existent, elles sont peu ou mal appliquées. La raison en est simple : Ce n'est pas de la productivité directe, on n'a pas le temps de faire cela, même si c'est inscrit dans les objectifs stratégiques de l'entreprise. *'De toute façon ma performance n'est pas mesurée sur la mise en œuvre de la stratégie mais sur la productivité directe de mon service.'*

Nous nous sommes déjà exprimés à plusieurs reprises sur ces sujets : il faut, dans l'entreprise, intégrer toutes les dimensions, il ne faut pas seulement la gérer, il faut la piloter <<http://delos.over-blog.com/article-11621001.html>> .

### **L'art de l'intégration globale**

Mais qu'en est-il du processus global ? Est-il simplement la compilation de liens 'client-fournisseur' bi-univoques ? C'est malheureusement encore le cas dans la plupart des entreprises, mêmes chez les champions de la technologie. Personne ne possède une vue globale de l'ensemble de la chaîne, depuis la matière première jusqu'au produit fini, pour une famille technologique de composants ou systèmes stratégiques.

Le résultat est simple, chacun ne voit pas plus loin que le bout de son nez. Et comme il est douloureux de se cogner le nez, chacun met en place ses propres protections.

On se barde de contrats, de stocks de sécurité, de délais de couverture, de garanties, et on oublie d'être entrepreneur et de prendre des risques ! ...

Il est indispensable de posséder une vue globale du processus de stratégie, de pilotage, de création, de planification, de la demande et de la fourniture. Il faut cartographier ce processus comme on le fait pour un processus interne à l'entreprise. Il faut mobiliser l'intelligence de la chaîne pour l'optimiser globalement, sortir du paradigme de la somme des optimum locaux ! Il faut pour y parvenir un garant et un gestionnaire de ce processus global.

Le grand défi est dans la confiance mutuelle, dans la légitimité du chef de file, dans la capacité de transparence et d'initiative de chacun. Ce n'est pas un mince défi et peu d'entreprises ont réalisé l'importance de ces nouvelles fonctions.

### **Le chef de file logistique**

En général l'entreprise qui réalise la dernière intégration avant d'entrer dans la chaîne de la distribution est le chef de file. Il est évident que le garant du processus

d'optimisation de la chaîne logistique se situe au sein de l'entreprise chef de file. Cela ne nous dit pas pour autant quel doit être le contenu de cette nouvelle fonction, ni à qui elle doit être rattachée dans l'entreprise. Peu importe, vous dirais-je, si elle est bien intégrée dans le processus de Pilotage Intégré de l'Entreprise <<http://delos.over-blog.com/article-14354193.html>> .

Et le gestionnaire alors, quel est son rôle ? Il doit en permanence animer l'optimisation des chaînes qui lui sont confiées, ou en d'autres termes du tissu industriel que constitue l'ensemble des fournisseurs. Pour cela il lui faut maîtriser les outils nécessaires à cette optimisation, savoir les utiliser à bon escient.

Mais là où réside toute la difficulté, c'est dans le changement d'attitude, dans la crédibilité des personnes en charge de ces fonctions. Le changement de mode relationnel n'est pas facile, il ne faut pas faire d'angélisme, il faut toutefois coopérer efficacement. C'est aussi difficile qu'un processus de réconciliation entre deux individus ou entre deux nations. Difficile, voire impossible sans les bons offices d'une tierce personne...

Gilles Lauga, CFPIM

**The Delos Partnership**

**Un autre regard sur votre entreprise**

Tél : +33 472 27 84 38

Mob :+33 616 18 63 43

Mail : [Gilleslauga@delospartnership.com](mailto:Gilleslauga@delospartnership.com)

<<mailto:Gilleslauga@delospartnership.com>>

<http://www.delospartnership.com/fr/> <<http://www.delospartnership.com/fr/>>

<http://delos.over-blog.com/> <<http://delos.over-blog.com/>>