

Comment intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur au bénéfice des clients et de l'entreprise ?

Eric Cabocel, Directeur Associé Malesherbes Consulting

(egcabocel@wanadoo.fr)

Jean-Luc LEBASCLE, Directeur Associé LOG'INOV

(jlebascl@wanadoo.fr)

Introduction

Les entreprises investissent de manière récurrente depuis le milieu des années 1980 dans le but d'améliorer la capacité de pilotage de leur chaîne de valeur «**amont**» : développement de nouveaux produits -Achats -Production-Logistique, d'en optimiser les coûts et d'en accroître la performance.

Ces efforts d'intégration et d'optimisation ont permis à de très nombreuses entreprises d'améliorer leur taux de service tout en réduisant leurs coûts.

De manière similaire, elles se sont attachées, depuis le milieu des années 1990, à rationaliser la gestion de leur chaîne de valeur «**aval**» : Marketing- Ventes- SAV afin de mieux adapter leurs offres aux besoins et aux comportements évolutifs des différents segments de clientèle, de proposer ces offres via les canaux de distribution les plus pertinents, de bien contrôler la qualité des services proposés afin de fidéliser leurs clients ; et parallèlement, pour certaines d'entre elles, de pouvoir mieux rentabiliser leurs investissements marketing et commerciaux. La pertinence de ces efforts, notamment en termes d'investissements en progiciels du type « CRM », a été mise en question, les objectifs fixés en termes d'amélioration de la satisfaction client et d'efficacité des investissements marketing et commerciaux n'ayant souvent pas été atteints.

En effet, la mise en place des solutions informatiques n'a pas toujours été accompagnée de la nécessaire adaptation de l'organisation marketing et commerciale, des processus associés, de la mise à jour des systèmes de motivation des collaborateurs et plus généralement des systèmes de pilotage de la performance des fonctions concernées. Néanmoins, ces efforts continuent et porteront leurs fruits grâce aux retours d'expérience.

Il est intéressant de constater que, comparativement aux investissements engagés par les entreprises pour optimiser ces deux domaines fonctionnels distincts (marketing et commercial), peu d'entre elles ont mis autant d'efforts dans la coordination et l'intégration de l'ensemble de leur chaîne de valeur.

Ceci alors qu'un grand nombre de secteurs d'activité sont entrés en phase de maturité, avec pour conséquence une concurrence de plus en plus féroce et comme corollaire la nécessité pour les entreprises de répondre aux attentes de leurs clients et prospects afin de défendre ou développer leurs parts de marché.

A ce titre, il n'est pas faux d'affirmer que la réussite commerciale et la défense du capital « client » des entreprises sont de plus en plus associées à la capacité de «l'amont» à satisfaire

les promesses faites par « l'aval », c'est à dire par le marketing et les ventes, face à des clients de plus en plus impatients et volatiles ; mais également à la capacité de prise en compte par les fonctions Marketing et Commercial des contraintes « raisonnables » de « l'amont » dans le développement des offres clients !

Planification du lancement de nouveaux produits ou du retrait de produits existants, mise en place de nouvelles politiques de services, programmation des campagnes de communication et de promotion, fiabilité des fournisseurs, degré de maîtrise des capacités d'approvisionnement et de fabrication, risques environnementaux , fluctuation des taux de change , réactivité des chaînes logistiques, capacité de personnalisation des produits... sont autant de contraintes et de paramètres des systèmes de pilotage qui doivent faire l'objet de partage d'informations, de co-élaboration de solutions et de contrats de service pour la mise à disposition des produits entre fonctions « amont » et « aval ».

En outre, le bon fonctionnement du service après-vente – qui est souvent le plus important des leviers dont disposent les entreprises pour entretenir voire développer la satisfaction clients – s'appuie tant sur des données et processus « amont » qu'« aval » et dépend par conséquent des systèmes d'un pilotage des processus et d'une gestion de données parfaitement intégrés.

Pourtant certaines entreprises mettent en place une intégration au niveau de leur « écosystème » c'est à dire dépassent le contexte purement interne et visent à une synchronisation plus avancée des mouvements d'informations et de produits avec leurs fournisseurs, leurs clients, leurs prestataires de services,...

Quelques secteurs d'activité, -tels celui de la Distribution et ses fournisseurs des Produits de Consommation, les Constructeurs Automobiles ou Aéronautiques et leurs équipementiers, les Constructeurs de Produits Electroniques (ordinateurs , téléphone mobiles, infrastructures télécom,...) et leurs fournisseurs de composants, en offrent une bonne illustration .

L'attention actuelle portée par les Responsables des Opérations (Commercial et Production) des entreprises à des approches et modes de fonctionnement comme le lean manufacturing (fabrication supportée par un niveau de ressources « au plus juste »), les processus de supply chain « agiles » (ie basés sur la réactivité, la visibilité et l'utilisation économe de ressources afin de réagir et décider « au mieux » en fonction des aléas de la demande), la gestion de la demande (tendances, prévisions de vente, carnet de commandes) et les processus collaboratifs avec les clients montrent toute l'étendue de l'exigence de cette intégration.

Cet article vise tout d'abord à préciser les éléments contextuels de cette situation et surtout à considérer comment les entreprises peuvent mettre en place une meilleure « synchronisation » en interne entre « l'amont » et « l'aval ».

Le contexte externe

Les entreprises doivent faire face à un environnement client de plus en plus « exigeant » :

- une fragmentation et une diversification plus importante des besoins et des comportements d'achats des clients – bien souvent conséquence de la plus grande efficacité des campagnes de marketing direct , de la démultiplication du nombre de supports d'interaction (téléphone, SMS, ..) qui leur sont proposés et de la disponibilité accrue d'une information de plus en plus riche notamment en mode « self-service » sur les sites Internet.

- une évolution de plus en plus rapide de ces besoins avec comme corollaire une réduction dans la durée moyenne du cycle de vie des produits (modifications « de surface » ou véritables nouveaux produits)
- une multiplication des offres et des caractéristiques produits et services (mass customisation), des politiques tarifaires, et par ailleurs une augmentation des actions promotionnelles sur les marchés B2C (exemple : dans certaines entreprises de produits de grande consommation les flux associés aux campagnes promotionnelles représentent jusqu'à 80% du volume total de flux) rendant plus ardues les opérations de fidélisation
- une démultiplication des supports ou canaux de marketing, de vente, de distribution et de service après-vente rendant plus difficile la capacité des entreprises à consolider les différents flux d'information pour obtenir une vision unifiée des besoins et comportements du client –

ceci est indispensable au développement des stratégies marketing- mais également complexifie la gestion de la chaîne logistique (ex. visibilité sur l'état des différents flux, gestion des retours produits associés aux commerce en ligne capacité à effectuer des prévisions pertinentes, exploitation de statistiques intégrant une forte proportion de configurations « produit » très personnalisée ...)

- des exigences clients plus fortes en terme de disponibilité produits, «le modèle désiré en tout lieu, à toute heure et dans la quantité souhaitée», mais également en termes de support et de conseil (garantie de délai ou de date de livraison , flexibilité sur les horaires et les lieux de livraison, aide à la mise en œuvre du produit sur un processus de fabrication,)

Le contexte interne

Le déficit de coordination entre fonctions « amont » et « aval » débute au plus haut niveau des entreprises.

Dans certains cas, heureusement de plus en plus rares, il n'est même pas « vu » ou plus subtilement considéré comme faisant partie intégrante implicitement des fonctions de Direction Générale ou du Comité de Direction.

Alors que les responsables des fonctions « amont » et « aval » approuvent d'un commun accord, lors des divers «comités de direction », le plan stratégique (ie souvent dénommé SBP Strategic Business Plan, à forte coloration budgétaire pour l'essentiel) notamment sous ses aspects marketing et commerciaux, et leurs conséquences en termes budgétaire, opérationnels, ... ; chacun pilote souvent «la part » de mise en œuvre de ce plan sans qu'un mécanisme solide et clair (en fait un processus de pilotage sous contrôle d'un manager clairement désigné) n'ait été mise en place et qu'un dialogue permanent ne s'instaure entre leurs différents collaborateurs .

Et ce au travers des différents niveaux hiérarchiques « pertinents» pour résoudre les nécessaires et récurrentes actions correctrices et compromis aux niveaux plus opérationnels. Il arrive également que, même au plan stratégique, l'absence d'une harmonisation entre « l'amont » et « l'aval » sur des éléments structurels clés rendent «dès le départ » une partie du plan stratégique caduque (ex. chacune des deux entités fonctionnelles a bien établi une vision claire de sa segmentation clients, mais ces deux segmentations n'ont pas été «harmonisées »).

Un autre exemple d'une possible absence d'harmonisation est une répartition des budgets de fonctionnement et d'investissement des unités opérationnelles qui ne tiennent compte que des

stocks de ressources (personnel, équipements industriels, immobilier, etc) et non pas des prévisions annuelles de flux de demande et de capacités à « fournir » (approvisionnement, fabrication, distribution), ce qui risque fortement de rendre déséquilibrés et inconsistants les moyens affectés en dynamique dans le temps aux fonctions « amont » et « aval » en regard de la réalité des besoins marché à couvrir.

Pour de nombreuses entreprises, l'évolution et l'amélioration de leur service client et du pilotage de leur rentabilité se sont faites autour du passage d'un mode de fonctionnement orienté « produits / push » à une approche « segments clients/ pull » (mode de production /distribution tiré par la demande réelle) qui met en exergue le rôle crucial des fonctions de connaissance et d'assistance « client ».

Le tableau ci-dessous illustre des dysfonctionnements -types associés à un manque d'articulation entre « amont » et « aval », et leurs impacts sur le niveau de service rendu aux

Motifs d'insatisfaction des clients vs problèmes imputables au fournisseur

	Prévisions de ventes erronées	Manque de visibilité lors de la prise de commande	Imprévu opérationnel	Manque de visibilité durant le suivi de commande
Non respect des délais négociés	○	○○○	○ à ○○○○	○○
Pas d'information préalable sur les reports de délai	○	○	○	○○○
Refus de la date de livraison demandée	○○○	○○○	○	○
Manque de réactivité pour calculer une date de livraison	○	○○○	○	○
Clients prioritaires ne bénéficiant pas d'un service supérieur	○	○○○	○	○○

clients

LTA – Cash Performance

Certaines entreprises, suite à une analyse fine des besoins des différents segments de clientèle, mais également de la rentabilité qui leur est associée, sont amenées à gérer les deux types d'approche « push » et « pull » en parallèle (ex. dans la distribution de produits sidérurgiques les clients phares sont gérés en GPA, les clients moyennement importants, mais « à préserver », s'engagent sur des volumes annuels et bénéficient en contrepartie de « stocks-tampons », et les petits clients moins « intéressants » sont servis sur la base des quantités disponibles après les allocations prioritaires aux autres catégories de clients mais sans garantie aucune d'approvisionnement).

En terme de mise en œuvre de la stratégie, de nombreuses barrières organisationnelles, culturelles et de pilotage apparaissent lorsque l'on essaye de coordonner « l'amont » et « l'aval », notamment de prévoir, connaître/qualifier et enfin propager la demande réelle des clients dans la structure et le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise (Supply Chain Management) afin de respecter les engagements pris auprès des clients par « l'aval » sur les taux de service. Parmi celles-ci figurent :

- *un faible niveau d'adoption de processus de type SBP (Strategic Business Plan) et PIC (Plan Industriel et Commercial) correctement conçus et exploités même dans les grandes entreprises (estimés à moins de 50%).*

C'est au cours de ces processus que devrait se faire le « global load and supply balancing » entre offre (*supply –système d'approvisionnement et de production/distribution*) et demande des segments de marché (*demand management*) en arbitrant entre les investissements nécessaires et les retours estimés sur ces investissements pour l'acquisition (ou la conservation) de ces parts de marchés. Autrement dit il s'agit, ici, du business case global de mise en cohérence de la stratégie marketing et des différents moyens nécessaires à son accomplissement :

 - *réseau d'approvisionnement et choix de stratégie de production et de distribution (network strategy)*
 - *approche par la valeur économique pour décider des maillons de la chaîne mis en « make or buy » (stratégie d'outsourcing et /ou de délocalisation)*
 - *définition d'objectifs de service par couple « produit/client », autrement appelé « statut article commercialisé » qui précise, commercialement, le délai mini d'obtention du produit, la quantité maxi possible, le taux de service envisagé dans ce cas, et la demande moyenne. C'est un aspect essentiel de l'engagement du fournisseur en environnement de flux tiré*
 - *mise en place de processus contradictoires entre fonctions pour valider la faisabilité et la cohérence de modes de fonctionnement adaptés aux exigences des différents segments de clientèle (exemple : c'est à ce stade que l'on peut décider de mettre quelques grands clients en programmes communs d'approvisionnement, d'autres de taille plus modeste et que l'on connaîtrait moins en flux poussés sur prévision ou d'autres encore en pur flux tirés (avec points de découplage, dimensionnement de stock, ...)*
- une structure d'organisation des entreprises, souvent fonctionnelle et très hiérarchisée, qui ne facilite pas une gestion flexible et efficace des problématiques opérationnelles (en rendant possible une prise de décision entre représentants des deux « parties » au niveau le plus pertinents) mais fait « remonter » la prise de décision dans des circuits hiérarchiques souvent lents et complexes, souvent mal préparés et documentés sur ces sujets.
- l'inexistence de facilitateurs de processus transverses, et, lorsqu'ils sont en place, faible valorisation des rôles des responsables dédiés aux aspects de gestion du changement (travail en équipe, équipes naturelles de compétence, aspects comportementaux,...) et absence de cohérence des systèmes de rémunération/gratification
- l'absence de déclinaison des indicateurs de performance –pourtant partagés au niveau des directions générales (ex. outils du type « balance scorecard ») - en objectifs sur des indicateurs de performance pour partie communs aux décideurs opérationnels ; mais également faible pénétration de la pratique –pourtant utilisée fréquemment vis à vis des prestataires externes- des contrats de service entre processus et fonctions (SLA – Service Level Agreements) qui s'interfacent.

Ceci est d'autant plus critique que les orientations « traditionnelles » en termes de performance sont divergentes, voire antagonistes : les fonctions « aval » ont pour mission de développer, parfois « à n'importe quel prix » la demande pour les biens et services offerts par l'entreprise - au travers d'une meilleure gestion des relations avec les clients,

d'une créativité en termes de développement produits et services, d'une réactivité par rapport à la concurrence au travers d'actions promotionnelles, ...- alors que les fonctions « amont » sont souvent responsables de la bonne satisfaction des commandes clients tout en étant soumises à de fortes contraintes en termes de :

- maîtrise des coûts
- amélioration du taux de charges des équipements productifs par une standardisation des produits, de plus longues séries de production,
- de réduction des niveaux de stocks,
- de planification des ventes des SKU « standards » par rapport aux SKU en promotion ou au lancement de nouveaux produits» -
- et de disponibilité et performance des capacités d'approvisionnement et de production (capacités, délai d'exécution, taux de rendement, flexibilité,....) .

Ces systèmes de pilotage, souvent disparates et disjointes, ont des conséquences néfastes pour la performance générale des entreprises :

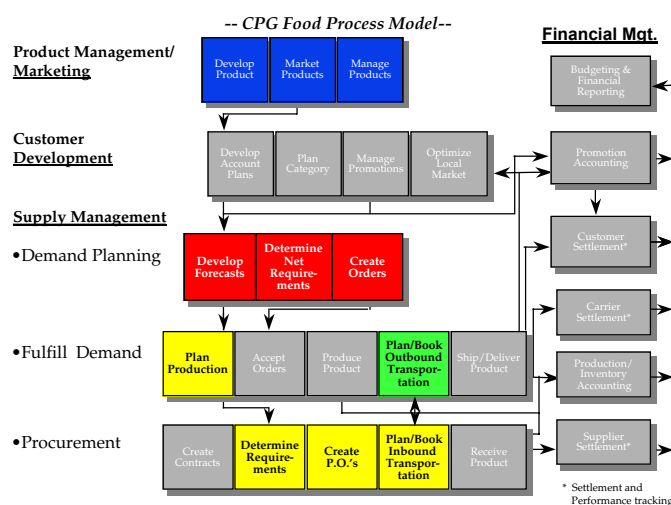
- des prévisions de ventes « gonflées » pour obtenir la prime trimestrielle d'atteinte des objectifs côté «aval » aura pour conséquence des sur-productions et des sur-stocks côté «amont »
- une standardisation excessive des caractéristiques produits côté « amont » aura peut-être pour conséquence la perte de compte clients souhaitant des déclinaisons particulières du produit.
- une inter-opérabilité encore faible et émergente des systèmes d'information qui ne sont pas en mesure de fournir les informations requises pour la gestion des passerelles entre « amont » et «aval » , indispensables pour la prise de décision (ex. prévisions discordantes avec un impact négatif sur la disponibilité produits- *cf. la notion de « statut article commercialisé » précisée plus haut*- et pour le suivi des objectifs de performance, inexistence de cubes de données de type OLAP (permettant de fédérer les vues et les traitements des différentes applications du système d'information) ou incapacité de pouvoir estimer la marge prévisionnelle d'une commande ou d'un programme client, en opérant des simulations de recours à des réseaux de production/distribution concurrents et mobilisables.)
- sur un plan plus culturel, peu d'entreprises investissent en programmes permettant à des représentants opérationnels des fonctions marketing, commercial ou SAV de se mettre « à la place » de leur collègues responsables de la logistique - production (et vice-versa) afin de connaître et comprendre leurs contraintes, risques et capacités, environnements, savoirs-faire et tenter de rendre leurs processus intégrables et synchronisables avec ceux de leurs collègues.
- rares sont en parallèle les entreprises possédant une vision structurée de l'ensemble des différentes interfaces – qu'il serait nécessaire de gérer- entre les processus associés soit à « l'amont » soit à «l'aval ». En outre le fait, comme précisé en introduction, que les fonctions « amont » aient été « rationalisées » et soumises à des processus standardisés et à des règles de gestion de la performance (à partir du milieu des années 70), alors qu'en ce qui concerne les fonctions «aval» ces changements ont été introduit beaucoup plus récemment, rendent l'homogénéisation culturelle et comportementale plus difficile à réaliser.

Perspective sectorielle :

Les barrières à une intégration plus forte de «l'amont » et de « l'aval » et les efforts entrepris pour les résorber varient selon les secteurs d'activité :

- les entreprises appartenant au secteur des Produits de Grande Consommation ont acquis une expertise importante en termes de coordination « aval » / « amont » en interne mais également avec leurs clients (secteur de la distribution) et fournisseurs- notamment du fait des différentes initiatives menées depuis un certain nombre d'années telles que l'ECR (Efficient Customer Response), le CPF&R (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) et plus récemment le DDNS Demand-Driven Supply Network, mais doivent continuer à poursuivre leurs efforts parfois en raison de problèmes récurrents (gestion des promotions, ruptures en linéaire, remise en cause de lois locales - exemple loi Galland-, rupture de la traçabilité au niveau des plate-formes des distributeurs, etc)

Exemple de modélisation d'interfaces entre les fonctions de gestion de la demande et de l'offre pour les produits de grande consommation



2

- les entreprises du secteur de la Pharmacie ne sont pas en reste , ainsi que celles du secteur automobile du fait de problématiques spécifiques à ces secteurs. (ex : le secteur de l'automobile qui tente de mettre en place des chaînes virtuelles et intégrées partant de la prise de commande du client et remontant jusqu'aux fournisseurs de composants de 2ème rang).
- par ailleurs les entreprises des secteurs utilisant des processus de production en continu (ex. Chimie) ont mis en place depuis le milieu des années 70 des mécanismes de gestion des approvisionnements par les fournisseurs (ex. réapprovisionnements gérés par les fournisseurs « VMI » , ...).

Toutefois , la grande majorité des entreprises orientées « B2B » ont encore beaucoup de progrès à réaliser (équipements électriques, machines-outils, matériaux de construction, etc) et la problématique est encore plus complexe dans les contextes avec des perspectives B2B2C et B2B2B.

Comment réaliser l'intégration «aval/amont » ?

Trois types de leviers sont à la disposition des entreprises :

stratégiques :

C'est à la Direction Générale, soucieuse de préserver et de développer «le capital client » de l'entreprise, qu'échoit la responsabilité de « vendre » cette vision intégrée –qui peut aller du commercial aux achats voire au département R&D. La Direction Générale doit confirmer aux différentes parties « l'ardente obligation » de l'intégration « aval » et « amont » et doit traduire cet esprit au travers de critères de pilotage et de mesures de la performance des directeurs fonctionnels , qui eux-mêmes auront pour tâche de les décliner auprès de leurs collaborateurs

Lors de la déclinaison du plan stratégique générique de l'entreprise en plan d'action « stratégique » marketing / ventes et « achats/ production/ logistique » , les conditions nécessaires à la réalisation de la coordination doivent être clairement identifiées. Ceci n'est possible que si l'entreprise a au préalable identifié l'ensemble des interfaces entre processus «amont » et «aval », a priorisé ces interfaces en fonction du nombre de dysfonctionnements qu'elles peuvent générer et a mis en place des règles de gestion de ces interfaces et des risques associés.

- 1^{ère} étape prise en compte par les différentes fonctions des principes de fonctionnement clés des autres métiers et identification des contraintes et limites propres à l'entreprise (ex. absence de gestion en temps réel des stocks entrepôts, livraison requise sous 48h pour certains clients, ...)
- 2^{ème} étape : analyse des besoins et comportements d'achats des clients par les fonctions marketing et commerciale , harmonisation de la segmentation des marchés/clients et formalisation pour chaque segment de normes claires en termes du type de prestations logistiques attendues et de niveau de performance pour chacune de ces normes (notion de catalogue de prestations logistiques), en prenant en compte les contraintes spécifiques à la logistique de l'entreprise
- 3^{ème} étape : discussion avec les représentants de l'amont sur ces objectifs et signatures d'accords-cadres de prestation de service (SLAs). Clarification de ce sur quoi les responsables marketing peuvent s'engager et des promesses faites par les commerciaux en terme de réactivité (ex. délai minimum de livraison d'une commande non prévue) par catégorie de produits.
- 4^{ème} étape : mise en boucle d'amélioration continue de ces différentes étapes en et mise en place :exploitation d'un processus de gestion de l'évolution future de ces services (en général confié à la fonction de Pilotage des Flux).

Note: certaines entreprises telles que Dell , Cisco ou Grainger ont été jusqu'à mettre la gestion de la chaîne logistique au cœur de l'orientation client adoptée par l'entreprise

tactiques et opérationnels :

A ce niveau, il est possible de distinguer deux champs d'actions principaux :

- **Les processus et macro-processus :**
- une identification des processus « frontières » pour lesquels un échange d'information entre les différentes fonctions est indispensable (ex. la modification d'une date de lancement d'un nouveau produit ou d'une promotion par le marketing doit être signalée à la logistique ; une décision d'arrêt de chaîne de production pour maintenance urgente doit être communiquée aux commerciaux ,...) ; et mise en place des différentes modalités d'échanges d'information.
- une clarification des frontières (rôles et responsabilités) en termes de processus et d'instruments de pilotage associés aux différents progiciels ou logiciels en place SCM , CRM et ERM (gestion du back office et du cycle facturation/ paiement/ crédit fournisseur). Les progiciels de gestion des commandes sont en général rattachés aux progiciels de SCM

- la définition des modalités d'intégration au niveau le plus fin (ex. : processus de planification : orientation clients versus orientation moyens de production et de distribution), au niveau macro-processus : identifier les différents champs /problématiques métier à gérer en termes de coordination et de collaboration : (ex. gestion et suivi des commandes jusqu' à la livraison, planification et prévisions) , standardisation des données (notion de repository/référentiel de signification et de structuration des données) afin de parler un langage unique ou mise en place de table de conversion (et de modalités de mises à jour automatique de ces tables)
- *Les règles et modalités de fonctionnement organisationnel :*
- la mise en place de structures de coordination au niveau des macro-processus les plus significatifs , intégrant des représentants de chacune des deux chaînes de valeur , habilitées à effectuer des arbitrages et pilotées par un responsable clairement identifié Un domaine particulièrement critique à ce sujet est la coordination des systèmes de planification : faciliter le partage et l'assimilation des différentes visions et surtout l'impact interne des décisions prise de part et d'autres (ex. packaging)
- le développement de formules de motivation « solidaires » . selon lesquelles une partie des critères d'évaluation des collaborateurs serait constituée d'indicateurs partagés par les deux parties (ex. : niveau de satisfaction global des clients , le taux de commandes « parfaites » en temps, quantité et qualité, etc). Certaines entreprises ont par ailleurs introduit des systèmes suivant lesquels les surcoûts en «amont» attribuables à une mauvaise qualité des prévisions côté « aval » viennent pour partie en déduction de la marge de contribution générée par les fonctions « aval »

« L'infrastructure de support » :

Cette catégorie de leviers adresse trois domaines d'action :

les référentiels : il est nécessaire d'harmoniser autant que possible les données partagées entre les deux chaînes de valeur : clients, produits, services, flux, contraintes,..... Sachant qu'au sein de nombreuses entreprises, il sera nécessaire de maintenir des codifications différenciées pour -par exemple les composants d'un produit- entre « l'amont » et « l'aval » voire au sein de chacune des deux chaînes, il est par contre indispensable de mettre en place des tables de conversion et d'en automatiser les processus de mise à jour. A ce titre le développement et l'adoption des concepts et des outils informatiques de «gestion du cycle de vie des produits » (PLM) et la structuration des modèles physiques de données en « hypercubes » peuvent permettre de faciliter cette gestion des données produits.

les systèmes d'information :

à l'aune des difficultés rencontrées au sein de nombreuses entreprises pour gérer les interfaces entre systèmes – progiciels ou développés en propre- de gestion de la relation client « CRM » d'une part et de back office commercial et les ERP d'autre part, il n'est pas surprenant que le développement de passerelles et l'intégration des systèmes de « l'amont » avec ceux de « l'aval » soient des tâches ardues et de longue haleine. Elles représentent un objectif absolument indispensable afin que le système de pilotage « partagé » évoqué ci-dessus puisse fonctionner de manière efficace. Du côté de l'intégration des fonctions « amont », les couches transactionnelles et opérationnelles des fonctions achats-approvisionnement-production- distribution sont intégrées dans les applicatifs du type PGI –ERP, complétées depuis quelques années par des modules décisionnels spécifiques comme le PDM/PLM (gestion du cycle de vie « produit » et de l'information « produit »), la

modélisation/simulation du réseau « logistique » (network strategy), les calculs et propagations des planifications stratégique et tactique vers les fonctions d'exécution, etc... Il en est de même pour « l'aval » nombreux sont les progiciels de CRM qui peuvent désormais s'intégrer avec les applicatifs de gestion automatisée de campagnes marketing et ceux d'analyse des données clients –également décisionnels-.

Les passerelles entre les univers « amont » et « aval » de systèmes de gestion de données restent par contre à élaborer et à développer au cas par cas, parallèlement à la prise de conscience par les entreprises des besoins d'intégration « amont-aval ». Toutefois, certains secteurs tel que celui de la Distribution avec l'intégration des données de caisse (POS) avec les applicatifs RFID - semblent particulièrement innovants dans ce domaine. De même les entreprises du secteur du e-commerce dont l'ensemble de l'infrastructure applicative peut être construite sur la base de la technologie Web auront beaucoup plus de facilité à intégrer les données « amont » avec celles de « l'aval » **s ressources humaines :**

les directeurs fonctionnels « aval » et « amont » doivent faire appel aux compétences spécialisées de leurs collègues de la DRH afin de concevoir et de mettre en place non seulement le système de motivation « solidaire » mais également pour initier des actions de nature variée nécessaires pour créer des passerelles d'ordre culturel entre les collaborateurs de « l'amont » et de « l'aval »:

- programmes de formation partagée,
- «stages» de vie sur le terrain croisés,
- visites communes de clients, fournisseurs, prestataires,....
- debriefing commun d'opérations et d'évènements récurrents ou exceptionnels, ...

En résumé, si bon nombre d'entreprises ont su mettre en place des systèmes d'optimisation continue de leur relation client et de leur chaîne logistique, ces initiatives ont très souvent été réalisées en parallèle et se sont focalisées sur des mesures opérationnelles. De nombreuses entreprises doivent encore prendre conscience des enjeux de la coordination SCM-CRM, et entreprendre les nécessaires mesures d'intégration déclinées en termes stratégiques, tactiques, opérationnels et au niveau des infrastructures.

La personnalisation et la différenciation des réponses aux besoins des différentes catégories client, ainsi que la qualité des différents aspects de l'inter-opérabilité globale de l'« amont » et de l'« aval » (mentalités, règles de management, objectifs solidaires, processus transverses, indicateurs de qualité de processus, etc....) sont la nouvelle frontière du fonctionnement des entreprises et des chaînes de valeur dans lesquelles elles sont impliquées.

la relation client est le processus majeur de référence et de mise en cohérence des processus de la supply chain

