

Édito des Associés



Philippe-Pierre Dornier
Associé

Selon cette formule que vous nous dites agréable et enrichissante, **Newton.Vaureal Consulting** reprend son cycle de tables rondes autour de petits-déjeuners et vous propose pour les mois à venir, des débats agrémentés de témoignages concrets d'industriels, de distributeurs ou de prestataires, autour du thème :

La supply chain dans tous ses états, les évolutions en cours. Transformation et conduite du changement.



Michel Fender
Associé

Très prochainement, nous débâterons d'e-business en nous interrogeons sur la réalité ou non d'une e-logistique. En janvier, nous échangerons sur le renouvellement ou non de nos modèles de supply chain. En avril, nous explorerons les nouvelles voies de la planification. En juin, nous examinerons les conséquences et les effets de l'éco-taxation.

En attendant de nous retrouver, nous vous proposons dans cette Newsletter, de reprendre un thème que nous avons abordé au cours d'un petit-déjeuner au printemps dernier et qui est porteur de ce perpétuel recommencement de la Supply Chain que nous vivons : **centralisation ou décentralisation.**



Thierry Vassas
Associé

SOMMAIRE

centralisation / décentralisation

| | |
|-------------------------------------|--------|
| 1. <u>Le débat</u> | Page 2 |
| 2. <u>L'environnement</u> | Page 3 |
| 3. <u>Les objectifs</u> | Page 4 |
| 4. <u>Les règles de gouvernance</u> | Page 5 |
| 5. <u>Conclusion</u> | Page 5 |
| <u>Agenda</u> | Page 6 |



Alexandre De la Nézière
Manager



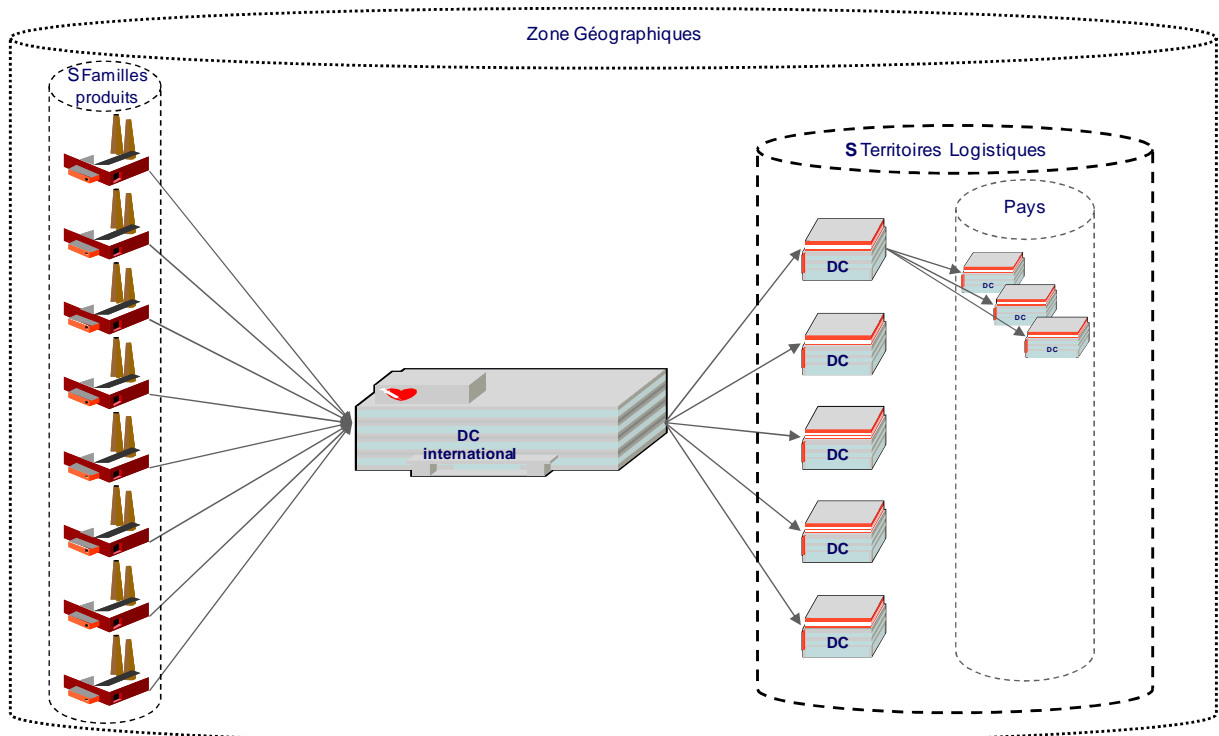
centralisation / décentralisation

1. Le débat

Dans le débat permanent de recherche de compétitivité et de flexibilité, nos organisations Supply Chain doivent apporter une réponse concrète aux choix de centralisation ou de décentralisation des centres de décisions et des moyens. Nous vous proposons aujourd'hui une réflexion sur les raisons de déplacement du curseur entre ces deux possibilités d'organisation de la Supply Chain.

La complexité croissante des organisations commerciales et industrielles, notamment du fait de leur mise en réseau, conduit à s'interroger sur le degré d'autonomie des différents échelons dans la conduite des opérations. Les questions les plus communes reviennent :

- Quel degré d'initiative doit être laissé ? Quel est le niveau de décision pour garantir la meilleure réponse opérationnelle ?
- Qui est le mieux placé pour prendre en compte des environnements de plus en plus complexes ? pour décider ? pour construire des arbitrages ? pour conduire les opérations ?



Exemple de réseau logistique aval : où placer le bon niveau de pilotage ?

La délégation du pilotage opérationnel à l'échelon le plus proche de l'événement est une attitude naturelle. Mais c'est une attitude rapidement battue en brèche, par la difficulté des échelons locaux d'appréhender des environnements complexes à partir de leur position. Assez facilement, la conduite des opérations remonte la hiérarchie des fonctions dans l'espoir de garantir la prise en compte de l'ensemble de l'environnement et la mutualisation des moyens prérequis à la recherche de compétitivité.

Plusieurs modèles et théories s'opposent. Tentons d'éclairer nos choix par un panorama des critères de choix d'organisation structuré autour de l'environnement, des objectifs et des règles de gouvernance acceptables par nos organisations.

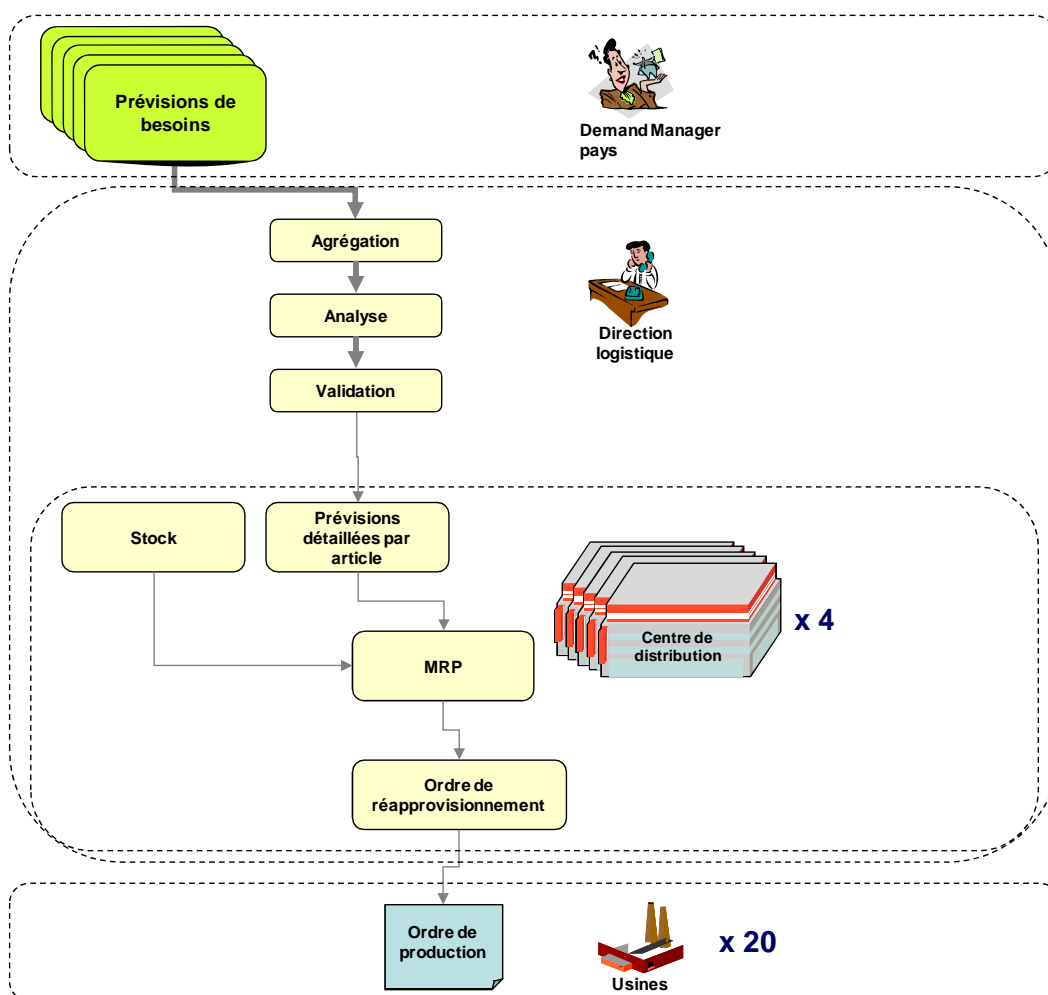




2. L'environnement

L'argument de la complexité de l'environnement est certainement prédominant. La difficulté réside dans l'appréhension des facteurs exogènes à un événement. Comment un échelon local (usine, plateforme,...) peut-il connaître l'ensemble des contraintes qui ne sont pas dans sa sphère de responsabilité et qui vont pourtant peser sur la décision à prendre ? Prenons l'exemple de la fonction de planification. La mise en réseau de site industriel permet de mutualiser des capacités qu'il faut donc optimiser. La tendance est donc fortement à la centralisation de la fonction.

Cependant si un grand nombre de facteurs d'optimisation ne sont pas appréhendables par un site isolé, la prise en compte de l'aléa de production nécessite une relative autonomie déléguée à l'échelon le plus proche de l'atelier. Ainsi dans plusieurs cas, la segmentation du Plan Directeur de Production (PDP) de l'ordonnancement a permis de concilier les deux intérêts contradictoires. Le plan de charge (principalement mensuel) est construit en central dans le but d'optimiser la charge des sites entre eux, l'ordonnancement fin est réalisé sur site en lien avec l'atelier sur un horizon de quelques jours. Cette construction permet de laisser un degré d'autonomie nécessaire à la prise en compte des contraintes locales tout en assurant une vision d'ensemble demandée par l'optimisation de l'allocation de charge.



Exemple d'enchaînement d'activités opérationnelles : pilotage central ou local ?

Est-il possible pour autant de mesurer le degré de complexité acceptable par l'échelon de contact ?

Il ressort de l'étude de différents cas que trois critères sont utilisés :

- la compétence métier,
- la compétence linguistique,
- et la capacité à animer d'autres acteurs.





Si l'échelon local a le niveau requis sur ces trois critères, la centralisation est probablement d'un intérêt limité.

Cependant, la faiblesse d'un seul des critères conduit à la centralisation.

- Nous avons l'exemple d'une société industrielle d'envergure mondiale qui s'est imposée de créer une cellule centrale de pilotage des transferts de commandes entre sites pour permettre la bonne transmission des dossiers de production entre les différentes usines et la traduction des informations données par les sites aux différents bureaux commerciaux. Les fonctions logistiques en usine n'avaient pas les compétences linguistiques. La création de ce niveau central n'a pas de valeur ajoutée technique ou d'animation d'équipe. Un long travail de montée en compétence s'est ensuite mis en place pour que les échelons "locaux" puissent communiquer ensemble et supprimer cet échelon central.
- A l'inverse, dans un autre exemple récent, nous avons vu que la gestion des données permettant la configuration d'un produit pour sa production ne pouvait être réalisée qu'au plus près de la production. Le niveau central était incapable de valider les commandes. Cela devait être fait par le site de production qui s'engageait sur sa capacité à produire les spécifications techniques demandés.

Les moyens mis à disposition des équipes sont aussi un argument de poids dans la position du curseur entre centralisation - décentralisation. Un SI commun, bien intégré dans l'organisation, facilite le choix d'une centralisation. On voit exactement l'inverse, dans des sociétés qui se sont constituées par achats successifs d'entités, la diversité des SI existants est une justification à elle seule de l'existence d'échelons locaux de décision.

3. Les objectifs

Les objectifs recherchés peuvent aussi imposer le modèle d'organisation.

La coordination des moyens souvent avancée comme critère de centralisation peut être distinguée dans sa dimension temporelle. La coordination recherchée est-elle permanente, régulière ou occasionnelle ? Si les deux derniers cas peuvent se confondre, plusieurs modèles répondent à la séparation entre permanent et régulier :

- Dans un premier cas, la création d'un planning central a permis d'organiser un processus régulier de réconciliation charge / capacité et de faciliter le traitement de tous les cas qui étaient déclarés non satisfaisants pour le client (volonté forte d'améliorer le service client).
- Dans un second cas, l'organisation de quelques réunions annuelles permet de conduire cette exercice sans qu'il y ait une fonction permanente pour assurer l'adéquation charge / capacité. La centralisation permet dans ces deux cas de prendre une décision d'allocation. Par contre, l'autonomie relative des sites permet d'envisager de ne pas maintenir la permanence de cette fonction centrale et de déléguer la mise en œuvre aux échelons opérationnels locaux.

Un objectif de mutualisation des moyens impose parfois une centralisation. La mutualisation peut permettre d'atteindre un seuil critique (exemple : mutualisation d'approvisionnement, de capacités industrielles,...) pour avoir un effet de levier sur certains marchés. Elle peut aussi être une solution au lissage d'activité et limiter ainsi les variations. Nous avons observé, tout dernièrement, chez un industriel, la centralisation de la prévision des besoins en approvisionnements. L'objectif était de limiter l'impact de la variation mesurée à l'échelon local et donc de ne pas perturber les chaînes des fournisseurs en absorbant cette variabilité à un niveau agrégé. Le gain attendu en est un meilleur service fondé sur une régularité du besoin.





4. Les règles de gouvernance

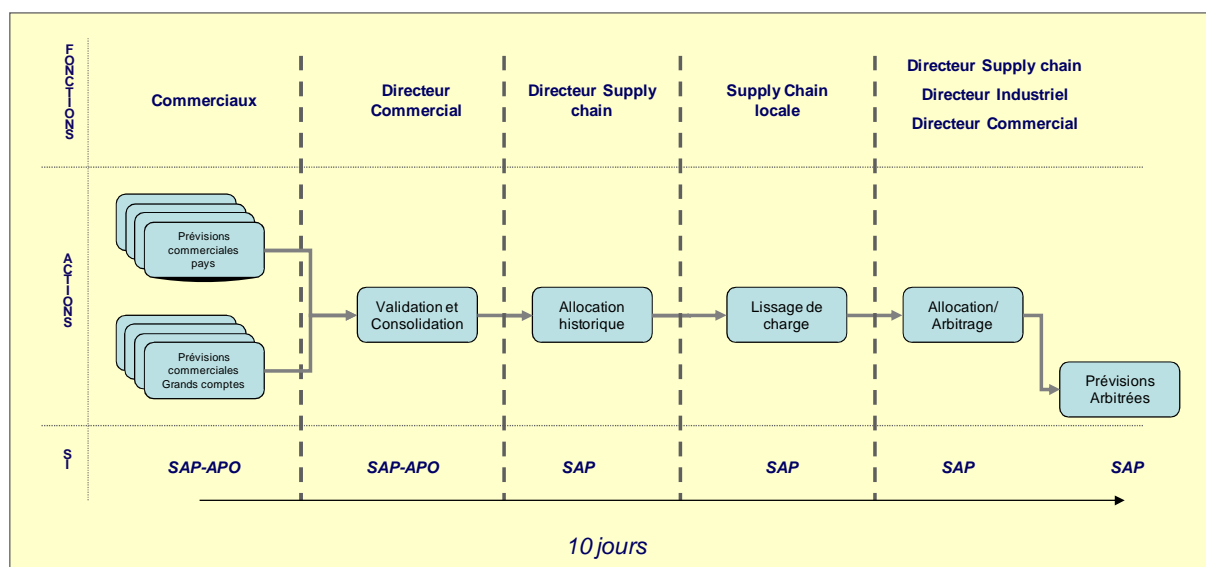
Le dernier critère de choix entre la centralisation et la décentralisation est certainement la capacité à accepter le mode de gouvernance qui en découle.

La remise en cause de l'autonomie d'actions des échelons locaux peut se heurter à l'histoire des sociétés. Par exemple, la conservation du statut de centre de profit pour des usines peut être un frein à la centralisation de la supply chain car chaque entité voudra conserver un droit de regard sur les allocations pour atteindre leurs propres objectifs. A l'opposé, des fonctions décentralisées peuvent être limitées dans leur autonomie d'action par une gouvernance directive du siège. Il convient donc de définir précisément et clairement les degrés d'autonomie attendue et de les mettre en cohérence avec les possibilités données par les modes de gouvernance.

La structure même de certaine société limite la centralisation. Une séparation nette et marquée entre l'amont (production) et l'aval (distribution) peut avoir des conséquences directes sur la gestion centralisée des stocks.

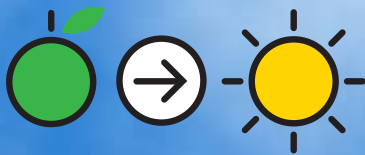
- Dans un premier cas rencontré possibilité, la chaîne logistique de la société comporte deux stocks de produits finis. L'un en amont couvre les besoins du réseau de distribution et l'autre en aval se soucie des besoins des clients. Les deux entités amont et aval étant fortement cloisonnées, la mise en cohérence de ces deux stocks est délicate. Au total de la chaîne, le stock couvre plusieurs mois de besoin.
- Au contraire, dans un second cas, le pilotage des stocks est confié à la supply chain aval. L'amont pousse les stocks de produits finis au réseau de distribution qui gère l'unique stock. La cohérence entre l'amont et l'aval est assurée par la supply chain qui est placée au sein de la direction industrielle.

5. En conclusion



Exemple de ligne de partage : local / central

Si les critères de choix entre la centralisation et la décentralisation sont nombreux, les cas de figures existants le sont aussi. Cependant, le trait général voudrait qu'une centralisation soit liée par une mutualisation des moyens et des objectifs alors qu'une décentralisation soit plus liée à un besoin de réactivité ou de souplesse. Certains trouvent le moyen de placer le curseur entre ces deux types d'organisation en raccourcissant la chaîne de décisions ou en soumettant à conditions les libertés d'actions locales. Hélas, ou fort heureusement, il n'existe pas de réponse unique, gardons en mémoire la revue des critères que nous venons de faire. Elle permet, c'est notre ambition, de conduire une réflexion au sein de nos entreprises et de préparer un choix d'organisation bien adaptée. ■



Cycle de tables rondes 2010 / 2011 :

La supply chain dans tous ses états, les évolutions en cours. Transformation et conduite du changement.

E-business : y a-t-il pour autant une e-logistique ?

Mercredi 17 novembre (de 08H30 à 10h30)

C'est certain, les exigences d'un e-client imposent une supply chain rapide et réactive. Mais est-ce pour autant une solution spécifique ? Est-ce que les caractéristiques des modèles développés sous la pression des e-consommateurs sont adaptables à d'autres domaines ?

Pour vous inscrire : [cliquez-ici](#) !



Schéma directeur logistique : vit-on un renouvellement de nos modèles ?

Janvier 2011



Coût de l'énergie, éco-taxe, bilan carbone, contraintes urbaines, usage grandissant de la voie d'eau, voie ferrée en transformation, ports en mouvement... Nos modèles de schéma de distribution se modifient-ils ? Quelles formes prennent-ils ? Le métier change-t-il ?

Planification : pour mieux maîtriser la Supply Chain, les nouvelles voies de la planification.

Avril 2011

Le déploiement de nouvelles organisations autour des activités de prévisions, la mise en œuvre de processus collaboratifs étendus, l'intégration temps réel de données d'exécution offrent des voies nouvelles pour la mise en œuvre d'une planification encore meilleure des opérations. Nous tenterons avec vous de comprendre ce que sont ces nouvelles approches et les conditions de leurs mises en œuvre.



Eco-taxe : les conséquences et les effets.

Juin 2011



Mise en œuvre sur des tronçons de route en France à partir de 2012, les modalités envisagées de sa mise en œuvre vont-elles amener les schémas de transport à évoluer ? Comment cette contrainte nouvelle va-t-elle pouvoir être prise en compte par les chargeurs et par leurs prestataires de transport ? Quels sont les effets envisageables ? A partir de missions menées sur ce sujet, Newton.Vaureal Consulting partagera son expérience.

→ **Contact :**



Thierry Vassas
Associé
tvassas@newtonvaureal.com

Newton. Vaureal Consulting

51, rue de Miromesnil
75008 Paris

Tél : + 33 1 40 17 04 03

Fax : + 33 1 40 17 06 99

Web Site : www.newtonvaureal.com