

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Améliorer le pilotage de la supply chain

La supply chain des coopératives et des négoce peut être améliorée. En effet, selon Pierre Fournet, expert supply chain, les taux de service ne sont pas toujours bons. Il conseille, pour les améliorer, de centraliser les stocks, d'effectuer de meilleures prévisions et d'avoir une organisation supply chain plus centralisée.

« Il y a des améliorations possibles dans la supply chain des coopératives et des négoce, détaille Pierre Fournet, président fondateur du cabinet Léon. Les structures supply chain ne sont pas toujours formalisées. Il y a également un manque dans le pilotage de la performance et des coûts de la supply chain. Et en particulier dans le négoce où la notion de coûts, notamment le "cost to serve" qui est le coût de la supply chain pour servir un canal, est peu intégrée. De plus, les dépôts sont éclatés, d'où une nécessité de rationaliser le réseau logistique. » Pierre Fournet livre quelques conseils afin d'améliorer la supply chain des coopératives et des négoce : réduire le ni-

veau de stock, réduire drastiquement les dépôts secondaires et économiser par la centralisation des stocks.

1. Optimiser le schéma directeur logistique

Le maillage territorial des coopératives et des négoce est lié à leur historique, ce qui explique parfois la multitude de dépôts et de sites secondaires. Le consultant conseille d'étudier la gestion des points de stockage, aussi appelée schéma directeur logistique, afin de rationaliser les coûts de ces sites. En effet, leur entretien et leur réhabilitation, quand cela est nécessaire, coûtent cher. « Les stocks sont éclatés. Il y a différents dépannages entre les dépôts, des retours à gérer. » L'objectif est de réduire voire de supprimer certains sites secondaires tout en maintenant le même niveau de service. « La rupture de charge coûte cher : on peut l'estimer entre 15 et 20 € par palette, explique-t-il. Les dépôts secondaires ne sont pas toujours utiles, ils peuvent être supprimés afin de réduire les coûts et de centraliser le transport. » Mais quid de la proximité avec les agriculteurs ? « C'est souvent ce qui inquiète les structures. Nous en avons accompagné plusieurs : par exemple, l'une des coopératives a sup-

primé un certain nombre de dépôts secondaires avec un impact financier qui permet de diminuer les stocks et donc le BFR. En ce qui concerne l'impact adhérent : elle n'a pas perdu de clients. Rappelons que les jeunes générations d'agriculteurs sont connectées, elles regardent avant tout le prix et le niveau de service. »

Optimiser le schéma logistique présente plusieurs avantages : « La centralisation des stocks est efficace avec des gains de personnel, des économies sur l'entretien des sites, un meilleur service clients et des gains en couverture de stock, détaille Pierre Fournet. En effet la réduction du nombre de dépôts diminue le besoin de stock. »

2. Identifier un responsable supply chain

La notion de responsabilité supply chain et logistique n'est pas toujours identifiée dans les coopératives et les négoce. Il n'y a que très rarement un responsable supply chain/logistique, à la différence de l'industrie agroalimentaire et de l'automobile qui sont matures sur ce créneau. Le consultant conseille de partir de projets comme la réduction des dépôts secondaires ou la centralisation des prévisions afin d'amener la nécessité



THE SPHOTO/ISTOCK/SHUTTERSTOCK

d'avoir un responsable supply chain pour l'entreprise.

3. Vers des réappro automatiques ?

« La chaîne de planification des flux et des approvisionnements est relativement peu formalisée ou avec des prévisions estimées trop tard. Les taux de service ne sont pas toujours bons. » L'idée est de mieux ajuster les prévisions grâce à un partage collaboratif entre les acteurs. Et pourquoi pas demain avoir une gestion partagée des approvisionnements ? « Le système actuel de commande et de livraison serait remplacé par un réappro automatique », évoque le consultant. Une coopérative pourrait par exemple gérer directement les stocks de ses adhérents de façon automatique. Cette pratique de réappro est déjà bien développée dans certains secteurs comme l'agroalimentaire avec la grande distribution : l'industriel fait des propositions de réappro et le distributeur les accepte ou non.

L'objectif est de réduire voire supprimer certains sites secondaires tout en maintenant le même niveau de service.

« Cela nécessite des échanges d'informations et le partage du stock entre les intervenants, avec un niveau de digitalisation et de confiance dans la relation entre l'adhérent et sa coopérative », précise-t-il. Selon Pierre Fournet, cette tendance serait pertinente pour être davantage efficace au niveau de la distribution agricole. Cela passe par le partage des prévisions collaboratives. Il conseille d'avoir un prévisionniste afin de centraliser les informations : « C'est un métier de faire des prévisions, le prévisionniste analyse le passé et projette le futur », développe-t-il. Il récupère les informations auprès des TC et/ou des agriculteurs pour enrichir

ses prévisions. Des outils collaboratifs existent. « Aujourd'hui les prix des outils de prévisions sont abordables quelle que soit la taille de l'entreprise. »

4. Mettre en place des indicateurs de pilotage

Connaître ses coûts est la base pour s'améliorer. Cela permet de savoir ce que cela représente pour l'entreprise et de se comparer à d'autres. Les trois premiers indicateurs de pilotage à calculer sont : le taux de service, les coûts de supply chain (coût de stockage, de transport et logistique), et le taux de conformité des commandes clients. Le taux de service correspond aux nombres de quantités livrées à temps divisé par le nombre de quantités commandées. « Dans les coopératives et les négoce, le taux de service peut tomber à 70 %, souligne Pierre Fournet. Or il est de 98,5 % entre les industriels et la GMS. » Par exemple, les centrales d'achats pourraient coordonner

et restituer les indicateurs de façon anonyme : « C'est intéressant à mettre en place et c'est vertueux pour tous. Il faudra se mettre d'accord sur les indicateurs et le mode de calcul. »

5. Des outils pour gérer un entrepôt

« Dans la profession, il manque des outils de gestion de transport (TMS), des outils de gestion d'entrepôts (WMS) afin d'optimiser la localisation des emplacements, les chemins de picking et la traçabilité des produits », observe Pierre Fournet. Le coût d'un outil de prévision peut varier de 30 000 à 60 000 € avec un coût de location d'environ 500 € par poste et par mois.



Pierre Fournet, président fondateur de Léon : « La chaîne de planification des flux et des approvisionnements est relativement peu formalisée ou avec des prévisions estimées trop tard. Les taux de service ne sont pas toujours bons. » L'idée est de mieux ajuster les prévisions grâce à un partage collaboratif entre les acteurs.

« L'investissement engagé est raisonnable pour deux ou trois utilisateurs car cela permet de gérer les prévisions et les stocks. » Il existe également des outils qui peuvent aider au quotidien comme pour la prise de rendez-vous avec le transporteur. Citons notamment Fluid-e, Join2 Ship, Shiptify ou Shippeo.

6. Digitaliser la supply chain

« Le niveau de digitalisation peut encore être accru pour les commandes, l'utilisation de l'EDI, l'envoi d'expédition par le DESADV¹, estime Pierre Fournet. Il y a encore une marge de progression. » Il recommande aussi un meilleur partage du catalogue produits avec les centrales d'achats par un partage dynamique des prix en temps réel et des référencements.

STÉPHANIE BOT

(1) Désigne un avis d'expédition qui permet de décrire le détail du contenu de la livraison.