

# » This is your supply chain

*Rassembler les flux de marchandises dans les centres de consolidation, l'idée gagne en popularité. Cette forme de coopération entre chargeurs augmente en théorie l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement tout en réduisant les coûts logistiques. Maintenant que des régisseurs indépendants et neutres prennent place dans le »cockpit de la supply chain«, le concept semble véritablement décoller. Mais il n'y a pas encore d'exemples concrets.*

JORIS DELPORTE

Ceux qui sont à la recherche d'avantages d'échelle se livrent généralement d'abord à une introspection. Les chargeurs évaluent et optimisent leur

## »Orchestrer la coopération entre chaînes, du site de distribution au gateway.«

propre supply chain, mais ce processus a ses limites. Il arrive un moment où l'optimisation de la chaîne interne a, en théorie, atteint son aboutissement. La coopération horizontale est alors la seule option restante pour augmenter l'effi-

cacité et la durabilité de la chaîne. Une idée qui circule depuis un certain temps déjà mais qui prend progressivement des formes concrètes.

### DE LA VISION...

Le concept a considérablement mûri dans les esprits des théoriciens ces dernières années. Lors de son passage à la direction du VIL, Alex Van Breedam (Université d'Anvers) a répandu l'idée des »extended gateways« et du regroupement des flux de marchandises lors de nombreux séminaires et salons logistiques en tous genres. Le concept est aujourd'hui connu et accepté dans tous dans les mi-

lieux logistiques et politiques.

Aux Pays-Bas, la théorie de la consolidation a également des partisans aux échelons les plus élevés. La Commission van Laarhoven, qui a lancé un programme d'innovation pour le secteur logistique néerlandais, a ainsi lancé l'idée d'un »Cross Chain Control Center« (4C). La fonction d'une telle tour de contrôle logistique consiste à contrôler et de régir diverses supply chains à l'aide de technologies avancées et de professionnels expérimentés. La plate-forme vise non seulement une concentration des flux physiques mais également des flux financiers et de données (voir encadré).

### »CONCENTRER LES CONNAISSANCES POUR ÉCONOMISER«

La coopération horizontale peut générer des économies sans qu'il soit nécessaire d'intervenir au niveau des opérations. C'est du moins ce que démontre un projet réalisé l'année dernière par Argusl. En amalgamant leurs données, ce régisseur de chaîne néerlandais a permis à six chargeurs du secteur des soins d'évaluer leurs tarifs pour les envois express.

«En raison du profil de leurs envois, ces producteurs ont essentiellement recours au transport express», explique Frans Cruijssen, partenaire d'Argusl. «Nous avons soutenus ces chargeurs dans l'analyse des tarifs, grâce entre autres notre logiciel 'benchmark' NESTOR. La transparence ainsi créée génère des économies sur les coûts logistiques, sans entraîner des modifications structurelles voire opérationnelles des processus. Cet exemple illustre comment une concentration des connaissances arme mieux les chargeurs lors des négociations sur les tarifs.»

Dans le cadre du projet susmentionné, Argusl a en outre réalisé une forme plus poussée de synergies lorsque deux des six chargeurs concernés ont procédé à une intégration de leurs processus. «Des propositions d'intégration et d'optimisation phasées ont été formulées sur base des réseaux logistiques existants des deux entreprises. Ces propositions ont été mises en pratique, ce qui a finalement mené à un réseau optimisé avec un centre de distribution européen et des coûts de 16% inférieurs au niveau initial.

### ... À LA MISSION

Jusque-là, on est dans la théorie. Dans la pratique quotidienne, le concept est souvent resté lettre morte suite à une méfiance réciproque. La coopération verticale entre divers maillons de la supply chain s'avère déjà difficile. Dans le cas d'une intégration horizontale, l'eau est souvent trop profonde, surtout lorsque des ennemis jurés doivent tout à coup coopérer.

«Pour pouvoir coopérer, un changement de mentalité s'impose d'abord», indique Alex Van Breedam. «Ce que nous faisons, c'est du carpooling pour le fret». Un acteur neutre qui assure la régie de cette coopération et œuvre à une concentration des flux de marchandises, permet de franchir l'obstacle de la défiance.

# captain speaking«



Alex Van Breedam,

Le Néerlandais ArgusI est également fondé sur l'expertise de spécialistes mais ne se profile pas comme régisseur mais plutôt comme consultant.

## TRANSPARENCE

Le régisseur de la 'supply chain cooperation' garantit la confidentialité des données. Cette partie neutre fournit en outre un aperçu transparent de la répartition des investissements et bénéfices. Lorsqu'un chargeur assumait cette fonction de régie par le passé, les partenaires craignaient que cette partie cueillerait également le plus de fruits de la coopération.

Les deux partenaires neutres souscrivent à la même philosophie mais posent ci et là de propres accents. Ainsi, ArgusI inventorie les risques, coûts et profits en

chain of the future» (voir interview) a révélé que le principal défi auquel sont confrontés les gestionnaires des chaînes d'approvisionnement est l'amélioration de la visibilité. Il s'avère déjà très difficile au sein des entreprises proprement dites d'abattre les murs en vue d'améliorer la transparence de la chaîne logistique. «Les barrières techniques ont entièrement disparu. C'est désormais aux barrières psychologiques qu'il faut s'attaquer: c'est une question de bonne volonté». Voilà une des conclusions d'un débat organisé à l'occasion de la publication de l'enquête IBM.

Philippe Guillaume, Benelux Automotive Leader d'IBM Belgium, réfère dans ce contexte à une évolution dans l'industrie automobile. «Par le passé, les constructeurs automobiles considéraient

**«La théorie de la consolidation est aujourd'hui connue et acceptée de tous dans les milieux logistiques et politiques.»**

Les initiateurs du concept en étaient conscients et ont créé le régisseur neutre. En Belgique, Van Breedam a créé Tri-Vizor, qui travaille à un «cross supply chain cockpit» et une «cross supply chain methodology» en coopération avec l'Université d'Anvers. L'ancienne figure de proue du VIL et ses partenaires Sven Verstrepen et Bart Vannieuwenhuyze se sont donné un an pour développer ces instruments.

vue de réaliser des avantages d'échelle, tandis que Tri-Vizor se positionne comme concepteur et régisseur du partenariat et intervient le plus en amont possible de la chaîne.

Qu'on les appelle régisseur ou consultant importe peu, le fait est que quelqu'un doit faire disparaître les barrières.

## ÉLIMINER LES BARRIÈRES

L'enquête d'IBM sur la «smart supply

la recherche et le développement comme étant une de leurs tâches essentielles. Aujourd'hui, elle est en grande partie confiée aux sous-traitants, qui deviennent en mesure croissante des partenaires à part entière. Les mentalités peuvent évoluer.»

[www.argusi.org](http://www.argusi.org)  
[www.trivizor.com](http://www.trivizor.com)

## «NOUS ORGANISONS EN FAIT DU CO-VOITURAGE POUR LE FRET»

«The proof of the pudding is in the eating.» Cette sagesse culinaire s'applique parfaitement à Alex Van Breedam, ancien directeur de l'Institut flamand pour la Logistique (VIL) et grand défenseur des extended gateways. Cette théorie consiste à regrouper des flux de marchandises entre les gateways (aéroports ou ports) et l'hinterland afin de parvenir à un transport efficace et durable. La pratique démontre toutefois que les flux de marchandises ne se concentrent pas comme par magie. Et c'est là qu'interviennent les régisseurs neutres comme Tri-Vizor, l'entreprise créée par Van Breedam l'année dernière.

«Notre modèle va plus loin que les initiatives précédentes visant une concentration des flux», indique le patron de Tri-Vizor. «Nous concentrons non seulement les flux au niveau des entrepôts, mais intervenons en outre le plus en amont possible de la chaîne logistique. C'est ce qu'on appelle régir la coopération entre les chaînes, du niveau de production jusqu'au gateway ou du niveau de distribution jusqu'au point de vente. Il peut par exemple sembler avisé d'opter pour un autre emballage en vue de faciliter la concentration des flux. Ce type d'interventions réduisent considérablement les coûts logistiques.»