



SUPPLY CHAIN MANAGER, UN MÉTIER ESSENTIEL POUR LA GESTION DES STOCKS

PUBLIÉ PAR : POUR L'ÉCO **DATE DE PUBLICATION :** 17 JUIN 2021

La pandémie a rappelé aux dirigeants d'entreprise l'importance stratégique de la supply chain. Moins glamours que la finance, le marketing ou le commercial, les métiers de la logistique sont le coeur de l'entreprise.

Le coronavirus a mis le métier de supply chain manager sous le feu des projecteurs. Homme ou femme orchestre, il coordonne tous les acteurs de la chaîne logistique, du fournisseur au client final en passant par les transporteurs. Il gère les flux physiques (marchandises), financiers et d'informations. Sa mission : que le bon produit arrive au bon moment, chez le bon client et au bon endroit.

Hors contexte de pandémie, l'affaire n'est déjà pas simple. La mondialisation de l'économie dans les années 1980-90 a compliqué les chaînes. Les fournisseurs, les sites de production et les clients sont disséminés sur le globe. Constance Coulmont, spécialiste supply chain dans une multinationale de l'agroalimentaire, se charge d'approvisionner les usines russes et asiatiques du groupe en machines de production : 70 % à 80 % de ces automates sont fabriqués en Europe, ils sont transportés en camion, puis en cargo et reprennent la route pour arriver jusqu'aux sites de production. « Je dois m'assurer que les délais sont respectés. Si ces machines arrivent avec quatre jours de retard, cela bouleverse le planning de formation et de production et les pertes sont importantes », explique-t-elle.

DES STOCKS AU MILLIMÈTRE

Un rien peut conduire à de gros pépins. Le fournisseur prend du retard, la machine de taille non standard ne rentre dans aucun conteneur, les douanes bloquent les marchandises car une taxe n'a pas été payée ou enfin, plus inattendu, un cargo s'échoue dans le canal de Suez, bloquant le passage. Il faut s'adapter et trouver rapidement des solutions pour lever tous les blocages. « Les stocks sont gérés au plus juste, par souci d'économie. Prenons l'exemple d'un groupe pharmaceutique. S'il stocke par précaution un nombre trop important de doses médicamenteuses (une dose peut valoir jusqu'à 1 000 euros), qu'il ne les vend pas,



elles périssent et l'entreprise perd des millions d'euros. Il faut donc être au plus près de la demande », explique Valérie Basmoreau, directrice pédagogique de la filière supply chain à la PPA Business School. La récolte de données (ventes passées, saisons, météo, etc.) et leur analyse permettent d'anticiper la demande. « J'ai géré pendant six mois les stocks d'un brasseur. Nous étions très attentifs à la météo, car par beau temps, les consommateurs achètent plus de bières. Il faut donc préparer les stocks en conséquence », relate Constance Coulmont.

LES STOCKS SONT GÉRÉS AU PLUS JUSTE PAR SOUCI D'ÉCONOMIE. (...) IL FAUT DONC ÊTRE AU PLUS PRÈS DE LA DEMANDE.

Valérie Basmoreau : Directrice pédagogique de la filière supply chain à PPA Business School

Mais comment se préparer à l'inédit, comme une pandémie ? Les annonces de quarantaines et de confinement ont créé « une panique chez les consommateurs, qui s'est traduite par des achats importants de produits essentiels (pâtes, papier toilette, produits ménagers) en mode survie », rappelle Adel Aloui, professeur associé en supply chain management et logistique à l'EM Normandie.

LA CRISE, UN « BON » TEST

À l'inverse, avec les fermetures des restaurants et des cantines, la demande en pommes de terre a chuté et des entreprises se sont retrouvées avec des stocks de patates pourrissant sur place.

Enfin, les consommateurs ont déménagé, les Parisiens allant se confiner deux mois en province. Les achats ont grimpé dans les supermarchés en région quand ils chutaient dans le même temps dans la capitale... provoquant un branle-bas de combat dans les entreprises.

Pour éviter les ruptures de stocks et minimiser les pertes, il a fallu adapter en un temps record les supply chains. « La crise sanitaire a permis de tester la robustesse des procédés, de voir où il y avait des couacs, des manques de communication et de coordination », témoigne Marie Réhel, cheffe de projet supply chain dans un groupe de luxe.

Le Covid a surtout fait prendre conscience aux dirigeants d'entreprise combien ces fonctions étaient stratégiques. « Jamais apparentée à une voie royale comme peuvent l'être la finance, le marketing ou le commercial, la supply chain a démontré pendant la pandémie qu'elle était le cœur de l'entreprise », analyse Claire Babel, associée du cabinet de conseil Heidrick & Struggles.

N'espérez donc pas devenir supply chain manager à la sortie de vos études. « Il faut acquérir de l'expérience et se familiariser avec toutes les briques – prévision des ventes, gestion des stocks, transports – avant de prendre la responsabilité de l'ensemble de la supply chain », conclut Valérie Basmoreau, de la PPA Business School.