

Objectif / Mission :

Le responsable d'une business unit de spécialités chimiques en région Asie-Pacifique prend son poste à Hong-Kong. Il identifie rapidement la logistique globale de la région comme une des priorités à étudier : des niveaux de stock anormalement élevés en matières premières comme en produits finis (120 à 180 jours), des difficultés constantes à livrer dans les délais, des équipements de fabrication disséminés dans les différents pays.

➔ En octobre, il demande un audit et un plan d'action, ainsi que de former un cadre de moins de trente ans pour devenir Directeur Supply Chain de la région.

Actions :

AUDIT

- *Manque de confiance entre les divers pays qui préfèrent gérer leurs affaires en interne et absence de personne véritablement responsable du bon fonctionnement de l'ensemble de la chaîne logistique, ➔ rencontres de tous les responsables nationaux lors de l'état des lieux initial, explication de la méthode et nomination d'un Directeur Supply Chain sur toute la région Asie Pacifique, qui à son tour, a nommé un responsable par site.*
 - *Amélioration délai de prise de décision (par exemple, long délai de réapprovisionnement dû à une chaîne hiérarchique traditionnelle)*
 - *Optimisation des achats par règlement en amont des conflits potentiels entre sites (par exemple quantité minimum à acheter pour bénéficier de prix attractifs)*
- *Spécificités de la région*
 - *délai de nombreuses matières premières en provenance d'Europe ou des USA*
 - *problèmes de douanes*
 - *distances et délais entre les diverses unités de la région : Japon, Chine, Thaïlande, Philippines, Australie, Indonésie*
 - *absence de système informatique de type ERP ; souvent de simples tableurs Excel, quelquefois le crayon de papier et la gomme ! Ceci deviendra d'ailleurs une force au moment de l'introduction de SAP car le personnel saura « vérifier » ce que demande « big brother SAP »*

STRATEGIE

- *Spécialisation de certains pays comme seuls fabricants en Asie des produits demandant soit de la technologie soit du volume(masse critique) ; fermeture d'un site*
- *Lissage de l'activité entre les pics et les creux des divers pays de la région*
- *Délocalisation « à l'envers » de certaines fabrications vers l'Europe (d'où viennent beaucoup de matières premières) et exportation des produits finis vers l'Asie*

MANAGEMENT & FORMATION

- *Éducation du management et de l'équipe de direction générale de l'Asie-Pacifique pour éviter la demande d'objectifs anormaux à leurs troupes (trop haut ou trop bas) qui démoralisent les meilleures volontés*
- *Création pour les opérationnels d'un module de formation simplifiée à la gestion des stocks ce qui conduit à*
 - *langage commun*
 - *remplacement du « feeling » par une méthodologie d'analyse des besoins et des quantités*
- *Présence importante sur le terrain (au moins 1 fois / trimestre / site) et suivi hebdomadaire par audioconférence + netmeeting*

Résultats :

En janvier, 15 mois plus tard, le VP-AsiaPacific envoie le message suivant :

«... *More importantly, I want to **congratulate you on the achievements of last year.** The inventory figures are indeed impressive, but I am more **impressed by what underlies those figures** and the work that has gone in **to give the business a sustainable improvement.** Globally for the business unit, you have done an outstanding job. In A-P, you and the new supply chain director have **driven the organization to new heights** in the way we run our business and I believe we are leading the way across the world. I am truly **proud of the new organization** we have in place in A-P and to **achieve the \$5'021k (EBIT)** with the current stronger currencies was tremendous and testimony to the good people we have in the Company. We must also recognize that our **Customer Service level improved at the same time.** Thanks a million (not \$!!!). I believe it deserves special recognition which I will take up... »*