

Et si les activités de service avaient aussi leur Supply Chain ?

Quel est le point commun entre le maintien en conditions opérationnelles (MCO) d'un réseau de distribution de gaz, d'un réseau de télécommunication, de chaudières installées chez des particuliers, de détecteurs de fuites ou d'imprimantes installés sur des lignes de production et le SAV proposé sur des biens d'équipements courants ou des produits de luxe ? C'est la Service Delivery Chain.

La Service Delivery Chain partage 6 points communs avec la Supply Chain des pures marchandises. Première, elle contribue à la création de valeur en répondant aux facteurs clés de succès business et en optimisant des indicateurs clés de performance opérationnelle et financière :

- garantir la satisfaction du Service Level Agreement (SLA) :

- disponibilité de pièces, retour rapide au fonctionnement normal,

- respect de l'objectif de fonctionnement de type 7j/7 et 24h/24,

- minimiser le total-cost-to-deliver-service, voire augmenter la marge en contribuant à augmenter le prix de vente du service via la supériorité du service rendu,

- optimiser la part du BFR (Besoin en Fonds de Roulement) lié aux stocks de produits finis (remplacement) et de pièces de rechange utiles au rendu du service.

En second lieu, le bon fonctionnement de la Service Delivery Chain suppose des règles de gouvernance claires et partagées. Elles permettent de bien gérer les interfaces entre les équipes en charge de délivrer le service et le Marketing de l'offre de service, le Commercial, les Achats et les fournisseurs/prestataires impliqués.

En troisième lieu, la Service Delivery Chain repose sur 2 types de processus :

- les processus de pilotage indispensables pour :

- dimensionner à moyen/long terme les moyens nécessaires au rendu du service et faire les choix de make/buy/repair associés,

- anticiper (demand planning, supply planning) les besoins en produits finis/pièces de rechange et les capacités de remise en état (MCO),

- suivre la bonne exécution au quotidien et l'atteinte des objectifs,



- les processus d'exécution :

- traitement des demandes de l'enregistrement au plein rendu du service,

- traitement des ordres de travail (MCO) de l'émission, la planification jusqu'à la clôture,

- réalisation des opérations logistiques de transfert de produits réparés/à réparer/pièces,

- opérations de réapprovisionnement et gestion de stocks de produits/pièces/outillage

- opérations de remise en état (MCO), qu'elles soient internalisées ou externalisées.

Quatrième, la Service Delivery Chain s'appuie sur des moyens dédiés ou partagés, utiles au rendu du service et au respect des SLA :

- moyens de diagnostic/remise en état/fabrication,

- sites de stockage fixes (dépôts de stockage des pièces détachées, des produits finis pour rempla-



Elisabeth Auzanneau
Associée Diagma
eauzanneau@diagma.com



Guillaume Destouches
Associé Diagma
gdestouches@diagma.com

cement, des outillages) ou « roulant » (véhicules de techniciens d'intervention),

- transport des matériels des sites fournisseurs vers les sites de stockage/véhicules des techniciens d'intervention puis vers les lieux de consommation (site client, site de réparation), transport des matériels à réparer vers les sites de remise en état et retour.

En cinquième lieu, la performance de la Service Delivery Chain dépend aussi des outils SI et de leur intégration entre les divers acteurs internes et externes qui interviennent pour délivrer le service :

- outils de planification des besoins (produits finis, pièces de rechanges) et des capacités spécifiques pour délivrer le service,
- outils de traitement/suivi des demandes et des ordres de travail/intervention,
- outils de gestion des opérations logistiques (WMS, TMS),
- outils de reporting opérationnel pour le suivi du rendu du service et de la performance associée,
- outils de gestion du nomadisme des techniciens d'intervention (MCO).

Enfin, comme la Supply Chain des marchandises, la Service Delivery Chain doit répondre à la complexité de gestion induite par le multicanal :

- disponibilité et gestion temps réel des stocks pour répondre aux demandes de réparation transmises via site internet ou auprès du Service Client en point de vente,
- diversité des modalités de retour au client des produits de remplacement ou remis en état.

Des défis spécifiques liés au service et aux moyens impliqués

Le champ de la Service Delivery Chain ne se limite pas, comme pour la Supply Chain des marchandises, au strict pilotage des flux physiques (produits réparés/à réparer, pièces de rechange, outillages).

Des défis spécifiques se posent néanmoins et des réponses apparaissent notamment avec le développement des nouvelles technologies.

Un premier défi spécifique est lié à l'exigence du service. Elle implique dans certains cas de garantir la disponibilité d'équipements/pièces de rechange :

- pour des matériels à durée de vie parfois longue : par exemple dans le secteur de la défense, avec les exigences de MCO sur plusieurs décades ou dans le secteur des télécommunications avec la nécessité de gérer plusieurs générations de technologies sur les réseaux,
- pour des produits à valeur unitaire élevée : par exemple dans le secteur du soulier de luxe avec la tenue de stocks de peaux exotiques dont les coloris/aspects peuvent changer beaucoup selon les multi-collections chaque année.

Cette exigence de service entraîne donc :

- un risque d'obsolescence des stocks qui n'est pas lié qu'aux bonnes pratiques de gestion des stocks (classification des pièces en classes homogènes de gestion, adaptation des paramètres et règles de réapprovisionnement aux classes, détection de besoins des changements de classes pour une pièce, ...)
- un risque sur la raréfaction/disparition des sources.

L'émergence de la fabrication additive/impression 3D constitue déjà pour certains secteurs (aéronautique, moyens de transport ferroviaire) une contre-mesure très efficace à ces 2 risques.

Un deuxième défi spécifique est lié au cas de services impliquant des interventions sur site (MCO). La Service Delivery Chain recouvre alors, par rapport à la Supply Chain de pures marchandises, des complexités supplémentaires :

- comment transférer et suivre la réalisation des ordres destinés aux techniciens d'intervention, parfois très nomades par rapport aux centres managériaux qui captent les demandes d'intervention imprévues, définissent les interventions planifiées (maintenance préventive) et organisent l'ensemble en plan de charge ou d'intervention a priori faisable ?

- comment garantir la maîtrise des niveaux totaux de stock « roulants » utilisés par les techniciens d'intervention et leur disponibilité dans chaque véhicule au bon moment, a fortiori si :

- les équipes de techniciens d'intervention sur site sont nombreuses pour assurer une couverture de territoire large combinée à des exigences sécuritaires (exemple du MCO de réseau de distribution d'énergie (gaz, électricité)) ?
- les pièces/équipements manipulés ont une forte valeur unitaire (exemple des équipements de réseau de télécommunication) ?

Là encore, 2 types d'évolutions technologiques, combinées à des règles de gestion classiques, ont une utilité avérée :

- équiper les techniciens nomades de terminaux mobiles (smartphone, tablette) pour :
 - leur transférer des ordres de travail et leur permettre de déclarer horaires / durées d'intervention et consommation de pièces sur chaque intervention,
 - suivre et transmettre l'inventaire véhicule afin d'anticiper les réapprovisionnements,
 - passer des commande urgentes (H+X heures, J+1 jour selon les exigences) sur des produits de classe B ou C non gérés dans le véhicule ou en cas de rupture de stock véhicule et besoin induit par une intervention sur site imprévue,
- implanter et utiliser des casiers consignés électroniquement (pour garantir aussi la traçabilité des mises à disposition) et localisés dans des zones accessibles 7j/7 et 24h/24 pour accélérer la mise à

disposition de pièces/équipements pour les techniciens et leur éviter le parcours de km superflus et réduisant leur productivité.

Des tendances fortes liées à la rentabilité et à l'écoresponsabilité

Au-delà des caractéristiques communes avec la Supply Chain de marchandises ou bien spécifiques, la Service Delivery Chain suit plusieurs tendances. Dans les activités de service qui impliquent des équipes d'intervention sur site, la Service Delivery Chain est sollicitée pour :

- faire du technicien un acteur très nomade et connecté (réception des instructions à distance, géo-localisation de véhicules, déclaration à distance d'intervention et de consommation, inventaire de stock à distance)

- apporter les pièces au technicien et limiter ses déplacements inutiles en utilisant des synergies avec des réseaux de distribution connexes (points relais, buralistes, ...), des technologies de type consigne électronique avec traçabilité et/ou des moyens de transport rapides

Pour les activités de service au sens plus large, la Service Delivery Chain tend à se structurer autour :

- de la centralisation des stocks utiles au niveau national, voire régional, dans des sites de stockage souvent dédiés, qui contiennent une ressource stock dédiée, indépendante du stock de composants/semi-finis dédié à la production de produits finis,

- de la constitution de stocks mutualisés de produits permettant un remplacement immédiat et donc une continuité de fonctionnement, la réparation étant effectuée sur l'article déposé (cas des téléphones, imprimantes ou pour de plus gros équipements (médicaux, aéronautiques),

- de l'externalisation des opérations logistiques (stockage, préparation de commande, transport) chez des prestataires pertinents pour réaliser notamment les préparations de détail induites par ces activités,

- de l'utilisation d'un APS (Advanced Planning System) pour améliorer la qualité des prévisions de vente/consommation de pièces/produits de remplacement et donner aux fournisseurs une visibilité sur les besoins prévisionnels sur des articles à demande erratique, sur un horizon de plusieurs années correspondant au cycle de vie,

- du développement de la fabrication additive/ impression 3D, d'autant plus pertinente qu'elle concerne des pièces liées à des parcs installés de grande taille,

- de processus et moyens spécifiques pour gérer les recyclages et les flux de déchets induits par les activités de remise en état in situ ou en centre de réparation.

Force est donc de constater que la Service Delivery Chain est une « Green Supply Chain » à part entière. Elle contribue bien à prolonger la durée de vie des équipements, donc à limiter l'utilisation des ressources de la planète et concrétise pour partie la responsabilité sociétale des entreprises qui la gèrent.

7 facteurs clefs de succès

Réussir la structuration ou la refonte d'une Service Delivery Chain repose sur 7 facteurs de succès :

- **bien comprendre et expliciter la nature / l'exigence de service souhaitées :**

- pour le MCO : exigence de fonctionnement de l'équipement, délais de retour à la normale, délai de disponibilité de pièces,

- pour le SAV (sans intervention sur site) : délai de disponibilité de pièces pour les clients,

- **bien expliciter la contribution de la Service Delivery Chain à l'exigence de service souhaitée,**

- **décliner/évaluer les règles de gouvernance, les processus et les indicateurs de performance,**

- **décliner/évaluer les moyens et le système de pilotage de la performance :**

- réseau physique de stockage,

- moyens de remise en état d'équipement,

- ressources humaines et compétences,

- système d'information,

- **évaluer le « total-cost-to-deliver-service »** (coûts logistiques, coût financier du stock, coût des interventions, coût des fonctions de support

- pilotage des flux physiques, pilotage des interventions -), le comparer à l'exigence de service et,

- **valider avec les décideurs l'équilibre entre la contribution économique de la Service Delivery Chain et l'exigence de service et, le cas échéant, ajuster l'un ou l'autre,**

- **engager des démarches de comparaison multi-entreprises des pratiques et des performances (benchmark) pour mobiliser en interne et favoriser/entretenir la dynamique de changement.** ■

Diagma est spécialisé en performance de la Supply Chain et accompagne ses clients en France et dans le monde pour faire aboutir les projets qui adaptent la Supply Chain aux évolutions business et améliorent la satisfaction des clients (OTIF, le BFR et le « total cost to serve client ». Elisabeth Auzanneau et Guillaume Destouches, Associé(s) de Diagma, animent la pratique « prolonger la durée de vie des équipements » qui s'adresse à toutes les entreprises qui vendent des services comme relais de croissance ou gèrent des services de maintien en conditions opérationnelles d'équipements en parc installé.