

Le management de la Supply-Chain Insulaire, le cas de la Nouvelle-Calédonie.

1- Avant-propos

Le management de la Supply-Chain d'une entreprise est complexe et relève du domaine stratégique de cette dernière. Il s'agit alors de gérer les trois flux principaux (informations, physiques et financiers) afin d'optimiser au mieux les ressources que consacre l'entreprise à la création de sa valeur ajoutée. Plus le management de ces flux est poussé et intégré plus une entreprise sera performante.

Ces dernières années, les nouvelles technologies ont permis de gagner en performance en intégrant toujours plus de paramètres. La crise du COVID a démontré l'importance d'une bonne gestion de la donnée (collecte, traitement et analyse). Enfin, la masse de données à gérer et à prendre en compte couplée à des outils de calcul toujours plus performants accélèrent très nettement le tempo de prise de décision.

Ces points-clés communs à toute gestion de Supply-Chain prennent un autre sens lorsque l'entreprise est installée en milieu insulaire. Pourquoi ? Et bien tout simplement car les spécificités du territoire ont des incidences tant pour la continuité des flux physiques, que pour la gestion des flux d'informations et des flux financiers.

Afin d'illustrer le propos, il sera étudié le management de la chaîne logistique au niveau de la Nouvelle-Calédonie.

2- Qu'est-ce qu'un territoire insulaire

Il est important avant de détailler le cadre particulier de la Nouvelle-Calédonie de revenir sur ce qui caractérise un territoire insulaire. Le dictionnaire de l'académie française définit l'insularité comme étant la « configuration d'un territoire constitué d'une ou de plusieurs îles ; ensemble de caractères propres à un tel territoire, à sa population ». De manière simplifiée, une île désigne une terre émergée entourée d'eau qui se différencie du continent principalement par sa relative petite taille.

Par cette définition on comprend que ce qui caractérise un territoire insulaire c'est tout d'abord son isolement, puis sa relative faible superficie au regard d'un continent et enfin l'incontournable rupture de milieu pour permettre la continuité des flux physiques. C'est notamment l'isolement et la rupture de milieu qui vont nécessiter une attention soutenue dans le cadre du management de la Supply-Chain.

3- La Nouvelle-Calédonie, objet de cette étude

Pour comprendre l'objet de cette étude et pouvoir en tirer des conclusions il est important dans un premier temps de décrire précisément le milieu particulier dans lequel évoluent les Supply-Chain en Nouvelle-Calédonie.

a- Organisation politique :

La Nouvelle-Calédonie est un territoire français ayant le statut de Territoire d'Outre-Mer (TOM) qui dispose d'une large autonomie et de compétences territoriales. Acquises historiquement, ces compétences permettent au gouvernement de Nouvelle-Calédonie de disposer de l'ensemble des pouvoirs à l'exception des pouvoirs régaliens. Sur le territoire est présent un Haut-commissariat de la république Française qui est en charge, pour le compte de l'état français, des fonctions régaliennes.

Les forces politiques en présence sont issues principalement des événements des années 80 et s'articulent autour d'un groupe prônant l'indépendance du territoire et d'un groupe appelant à un statut autonomiste en restant Français. De manière assez caricaturale on peut dire que la population Kanak est plutôt indépendantiste et la population caldoche plutôt loyaliste. Suite aux accords de Matignon et de Nouméa, l'île est aujourd'hui dans un processus de « multiples référendum » d'autodétermination figeant tout investissement pour l'avenir.

A cela se superpose un droit d'exception « dit coutumier » qui régit le monde Kanak. Celui-ci dispose de ses propres chefferies et d'un sénat coutumier. Le monde politique est divisé principalement entre ceux en faveur de l'indépendance et ceux voulant restés français (les « loyalistes »). Il est primordial de bien comprendre le mille-feuille que représente ces couches de responsabilités politiques ou se mêle parfois le droit coutumier et le droit commun afin de disposer des clés de compréhension pour assurer la libre circulation des flux à l'intérieur de l'île. A noter qu'en plus de cela, la Nouvelle-Calédonie est divisée en trois provinces (Nord, Sud et des îles). Ces provinces de part par leurs poids démographiques et économiques sont notoirement déséquilibrées. Ce déséquilibre tourne à la faveur de la province du Sud, qui concentre les 2/3 de la population de l'île à elle seule mais aussi les principales administrations, grosses entreprises et sièges sociaux. Y est également présent la quasi-totalité des richesses produites du territoire.

b- Géographie

La nouvelle Calédonie est composée d'une grande terre et de plusieurs îles. Elle dispose d'un des plus grands lagons du monde.

La grande terre fait 450 km de long pour environ 80 kilomètres de large. Elle est traversée dans sa longueur par une chaîne de montagne difficilement accessible et dispose de plaine sur la côte ouest. A l'inverse, la côte Est est plutôt marquée par la fin de la chaîne montagneuse qui se jette directement dans la mer laissant une petite bande côtière peu exploitable. De nombreux cours d'eau prennent leurs sources dans la chaîne montagneuse et coupe la grande terre dans sa largeur jusqu'à la mer. La largeur de certains peut s'apparenter à des fleuves métropolitains sans problèmes. Les élongations sur la grande terre, la chaîne montagneuse ainsi que les fleuves contraignent fortement la mobilité et le réseau routier rattaché. Celui-ci est dense aux abords de la ville principale Nouméa puis se regroupe en un axe Sud – Nord principal sur la côte Ouest et un secondaire sur la côte Est. À cela s'ajoute six traversières qui permettent de passer d'un côté à l'autre de la côte. Enfin, au sein de la province des îles, nous retrouvons 3 îles principales habitées distantes de 100 km de la côte Est.

Les îles ainsi que le relief limitent la mobilité. C'est une forte contrainte impactant directement la mise en œuvre des flux physiques d'une supply chain.

c- Population

La Nouvelle-Calédonie est un territoire faiblement peuplé. La population compte aux alentours de 400 000 habitants au sein desquels l'on trouve 4 principaux groupes ethniques.

Tout d'abord les kanaks, population mélanésienne organisée en tribu et habitant historique de l'île. Majoritairement favorable à l'indépendance et régit par le droit coutumier droit d'exception au droit commun. Ceux-ci sont représentés au sein des instances coutumières mais aussi des instances politiques. La population vit majoritairement en autosuffisance au sein des tribus et quelques membres travaillent dans les mines ou entreprises et donnent l'argent qu'ils gagnent à la tribu. Cette population est souvent peu instruite et les jeunes générations avec l'ouverture sur le monde peuvent chercher globalement à s'affranchir du poids de la tradition. Les revendications d'indépendance mais

aussi de « réparation » de l'époque coloniale servent bien souvent à fédérer ces jeunes derrière l'idéal de la tribu comme centre incontournable de la vie locale.

Le second groupe ethnique est les caldoches. Ces populations d'origine européennes sont les descendants des déportés et transportés de l'administration pénitentiaire. Libérés, ils ont exploité des terres données par l'administration pénitentiaire, majoritairement dans les plaines de la côte ouest. Cette population travaille majoritairement dans l'élevage sur des immenses propriétés regroupant les concessions, cédées ou vendues au fil du temps. Ils ont un goût marqué pour le mode de vie américain et sont très attachés à leurs terres. Initialement majoritairement loyalistes, ils peuvent avoir l'impression d'être les laissés pour compte des jeux politiques et une frange non négligeable peut avoir tendance à voter pour l'indépendance imaginant pouvoir régler les conflits larvés de manière plus ou moins radical à la faveur du désengagement de l'état français en cas de « oui » au référendum. Ce sont généralement une population évoluant dans les classes moyennes à aisées et dont les jeunes générations font des études à l'étranger majoritairement dans la sous-région (Australie – NZ etc.) plutôt qu'en métropole.

Le troisième groupe est composé des résultats de l'immigration des populations de la sous-région en particuliers celles venant de Wallis et Futuna ou de Tahiti. Profitant d'une terre beaucoup plus vaste et d'une économie plus dynamique dans les années 90 et 2000, cette immigration pour trouver du travail occupe aujourd'hui souvent une classe moyenne basse à supérieure avec notamment la plupart des artisans présent sur l'île. Pesant de plus en plus sur l'économie locale, elle entend aussi exprimer ses voix et prendre part à la vie politique du pays. Pour cela constituée en force politique, elle fait aujourd'hui basculer les élections en faveur des camps auxquels elle se rallie en fonction de ses intérêts propres.

Enfin, le dernier groupe est constitué d'une population dite « expatriée » majoritairement composée de métropolitains (même si le terme peut paraître impropre car le territoire fait aussi partie de la France), mais aussi de quelques anglo-saxons. C'est une population qui occupe avec les caldoches les classes moyennes hautes et supérieures. Les lois sur le travail bénéficiant prioritairement aux locaux, les postes occupés sont des postes à fortes qualifications ou responsabilités.

L'ensemble de ces quatre groupes vit globalement bien ensemble même si les tensions du passés (principalement entre Kanak et Caldoches) peuvent ressurgir à tout moment notamment en ces périodes de crise économique.

d- L'économie de l'île

L'économie de l'île s'articule autour de trois domaines.

Le premier tournant autour de l'exploitation des ressources naturelles. En particulier autour d'une économie minière forte. Le territoire est très riche en Nickel et de nombreuses mines sont en activité pour l'exploiter. Ce secteur est stratégique pour l'île car c'est la principale ressource produite mais aussi qu'elle nécessite une main d'œuvre peu qualifiée, dont dispose l'île. Malheureusement aujourd'hui la Nouvelle-Calédonie doit faire face à une forte concurrence des pays asiatique qui exploitent et vendent le minerai à prix cassés. Si bien que l'exploitation est de moins en moins rentable, que ce soit en coût de structure, mais aussi avec le poids social qu'a pris l'habitude d'assumer ces entreprises en ayant tendance à sur-embaucher notamment dans les tribus pour « acheter la paix sociales » mais aussi en fournissant des aides financières et matérielles et tout genre. En période de crise les entreprises essayent de réduire ses coûts mais cela crée des tensions locales majeures, les tribus ne disposants pas de revenus financiers à l'exception de cela et ne souhaitant surtout pas comprendre le contexte économique actuel.

Pour maintenir une production sur l'île, le gouvernement abreuve donc d'aide les sociétés minières, en particulier la SLN entreprise emblématique de la Nouvelle-Calédonie. Cette position sera, en cas de crise prolongée notamment, de moins en moins tenable.

Le second domaine est l'industrie touristique que l'île essaie de développer au quotidien. La province sud et la province des îles sont particulièrement dynamiques dans ce domaine. Il est vrai que l'île dispose de véritables atouts par la profondeur de son territoire, la variété de ses paysages et son climat plutôt clément. Malheureusement, l'éloignement de la métropole, de l'Europe et de l'Amérique ne plaide pas en sa faveur l'obligeant à essayer de drainer le tourisme de la sous-région. A cela, s'ajoute une absence de filière de formation et d'exigence de service aux regards des standards internationaux cumulés à un coût exorbitant des prestations par rapport à ce qui se pratique en Australie ou en Nouvelle-Zélande.

Le troisième domaine, chasse gardée des caldoches, est l'élevage de bovins. Ce secteur plutôt dynamique n'est malheureusement que de portée locale. Le développement de la population et les faibles débouchés ne permettent pas de faire de ce secteurs un secteur stratégique d'avenir. Néanmoins, cette économie historique structure assez fortement l'économie locale.

Enfin à cela s'ajoute une économie de service, régie ou par de grandes entreprises qui disposent de monopoles historiques (EDD, OPT, Port autonome etc..) ou de petits artisans.

Après une période « faste » dans les années 90 et début 2000, la Nouvelle-Calédonie est dans une phase de stagnation économique voir de récession. L'inflation est majeure et cela se fait d'autant plus sentir que l'essentiel des produits de première nécessité est importé. Cela renforcé par une filière agricole (à l'exception de l'élevage de bovins) inexistante ou de niche avec des prix exorbitant. Voulant maintenir un niveau social comparable à la métropole, notamment depuis la large autonomisation du territoire, afin de prouver qu'ils en sont capables, le gouvernement de Nouvelle-Calédonie boucle des budgets de plus en plus déficitaires et peine à maintenir un niveau social digne des pays développés et cela malgré les sommes pharamineuses injectées par l'état français tout au long de l'année. Le système de soins est à l'agonie et régulièrement en cessation de paiement en fin d'année et la surmultiplication des postes dans les administrations territoriales mais aussi d'élus (Mairie, provinces, gouvernements, chefferies, sénat coutumier) pour un territoire de la taille d'une petite région française présentent un coût structurel que ne peut se payer un territoire tel que la Nouvelle-Calédonie ne produisant aucune richesse.

4- Le management des flux physiques

La gestion des flux physique en management de la supply-chain concerne les acheminements et le transport, la prévision de la demande et la gestion des stocks pour répondre à cette dernière.

- Les acheminements - transport

C'est là que réside une des difficultés principales qui est essentiellement dû à deux facteurs principaux dans le cas de la Nouvelle-Calédonie.

Le premier, commun à toute gestion de flux physique sur une île (sauf quelques-unes disposant d'un ouvrage d'art pour les relier au continent) c'est la problématique de la gestion de la rupture de milieu (terre – mer – terre ou terre – air – terre). En effet, la rupture du milieu impose de faire de l'acheminement multimodal. Il s'agit donc de pouvoir piloter le flux en l'adaptant aux contraintes et différentes réglementations internationales régissant les transports. Cela nécessite donc de disposer d'une main d'œuvre qualifiée dans l'ensemble des modes d'acheminement (IATA pour le fret aérien,

IMDG pour le fret maritime etc..). Par la suite, il faut pouvoir choisir son mode d'acheminement en fonction des critères prédominants.

Premièrement, l'acheminement par voie maritime est relativement peu coûteuse mais potentiellement longue du fait de la vitesse de progression. Cette voie, par sa lenteur et sa sensibilité aux escales et phénomènes météorologiques a aussi une part d'incertitude plus grande. C'est une voie qui se prête bien aux flux généraux d'entretien, prévus longtemps à l'avance et en grande quantité (plus la quantité est grande plus le coût unitaire rapporté au volume ou poids transporté) baisse. Dans le cadre de la Nouvelle-Calédonie, il n'y a qu'un port de dimension internationale permettant d'accueillir les portes container c'est celui de Nouméa. 80 à 90% du Fret passe par ce mode d'acheminement. Les filières d'approvisionnement sont d'abord dans la sous-région (par exemple Australie pour les fruits et légumes), car une distance faible permet de réduire les aléas évoqués supra ainsi que les temps d'acheminements. Puis l'on importe les produits manufacturés, comme beaucoup de pays du reste du monde, d'Asie et les produits à fortes valeurs ajoutées depuis l'Europe ou les Etats-Unis.

Le second mode d'acheminement est la voie aérienne (Fret ou passager avec fret embarqué). Ce mode d'acheminement permet de répondre très rapidement à une demande ponctuelle, non planifiée ou non prévisible. Le coût de ce mode de transport est très élevé mais permet un gain de temps très important. Le gain est exponentiel plus la distance d'expédition augmente. Par exemple, pour une expédition depuis l'Australie le gain entre le bateau et l'avion est d'un à deux jours. En revanche pour une expédition depuis la métropole, le gain est d'un mois au minimum.

- La planification de la demande

Dans le cadre de la gestion et du management de la Supply-chain, il est là indispensable de disposer de processus type S and OP permettant d'anticiper la demande de produit et de disposer des produits pour répondre à la demande. Pour cela, dès la phase de conception, il est important de bien différencier les flux intérieurs (dont on maîtrise en régie ou avec des sous-traitants directement disponibles sur place la planification) moins soumis à variation et imprévu ou avec des variations et imprévus impactant très peu au niveau stratégique la production de l'entreprise, des flux extérieurs beaucoup plus soumis à variation ne serait-ce que par la durée des trajets.

L'analyse des risques, qui doit obligatoirement être menée dans le management d'une Supply-Chain insulaire, nous permet donc d'affirmer assez rapidement que les flux physiques venant et partant de l'île pour aller vers l'extérieur sont les flux qui doivent nécessiter la plus grande attention. Dans le cadre de la nouvelle Calédonie, c'est particulièrement vrai à cause de son isolement relatif des grands centres de production (Chine, Inde, Europe et Amérique du Nord) et comme pour tout logistique insulaire l'impératif de prendre en compte une rupture de milieu. Ces contraintes vont permettre dans la phase de planification de déterminer un élément majeur que sont les stocks de sécurité. La prise en compte des facteurs de risques et de la restriction des canaux d'approvisionnement doivent être étudiées et conduire à la mise en place d'un stock de sécurité plus conséquent que dans le management d'une Supply-Chain sur le continent. Cela aura donc des impacts lourds sur les flux financiers ce que nous verrons par la suite. Pour pallier ce surcoût, il peut être étudié dans une certaine mesure, un partenariat avec des fournisseurs locaux pour qu'une partie de notre ressource de sécurité soit conservée à leur niveau. Cela implique en revanche de pouvoir disposer d'une bonne visibilité sur le niveau de stock détenu de nos fournisseurs et de s'assurer de leurs fiabilités.

Ces éléments constituent la trame majeure de la planification à mettre en parallèle de la demande. Cette demande doit aussi être étudiée en période de rupture d'approvisionnement puisque les habitudes de consommation en cas de manque sont singulièrement différentes. Cela permet de

disposer de modèles fiables qui évitent que l'on soit surpris. Ce phénomène déjà présent en cas de rupture sur le continent est fortement amplifié dans le cadre du management de la supply chain insulaire.

Dans le cas de la Nouvelle-Calédonie, 2 facteurs particuliers sont à prendre en compte. Le premier c'est la taille importante de la grande terre. En effet, avec 450 km de long, les mouvements terrestres internes sont relativement longs. De plus, le maillage routier comme nous l'avons vu dans la description du territoire est assez limité et les infrastructures logistiques quasiment inexistantes en dehors de la ville de Nouméa qui concentre les seuls points d'entrée et les principales activités économiques. Il est donc primordial de différencier en planification les ressources qui doivent être présentes sur la ville de Nouméa, directement disponible à la sortie de la rupture de milieu, et celles qui doivent être acheminées ailleurs sur la grande terre.

Le 2^{ème} facteur majeur est le fait qu'il y a une province entière constituée d'Archipels d'îles (Province des îles Loyautés) qui ne dispose pas d'infrastructures permettant d'accueillir directement les flux internationaux et nécessitent une rupture de charge pour acheminer la ressource.

La planification doit donc prendre en compte la gestion des flux physiques internationaux « dit externe » et ceux de l'intra-territoire qui doit aussi prendre en compte des ruptures de charge et de milieu.

Enfin dans la planification, l'autonomie douanière du territoire est une hypothèse à prendre en compte avec des droits relativement élevés que la ressource arrive de la métropole ou de l'international.

Nous avons vu que, comme dans tout management de la supply-chain, mais encore plus dans un contexte insulaire et particulièrement dans le cas de la nouvelle Calédonie, la planification revêt un caractère primordial. Le sérieux de ces travaux ainsi que la prise en compte de déclinaison de plans permettant d'étudier des cas non conformes (Branch plan) permettent une gestion de la Supply-Chain posée et robuste.

- Les stocks

Comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, les stocks sont un prérequis stratégique pour permettre une gestion de la Supply-Chain efficiente au service de la production. Après la phase de planification qui permet de fixer le niveau des stocks de sécurité à détenir, il doit s'agir maintenant d'étudier le positionnement physique de ces stocks. Ces éléments sont de grosses contraintes financières car elles vont générer l'acquisition ou la location de fonciers de stockage. L'étude doit donc être faite au regard de la réalité du territoire. Ce ne sera pas le même dispositif sur l'île de ré ou en Nouvelle-Calédonie et il s'agit d'étudier cela au regard des besoins de l'entreprise, de son implantation territoriale et du type de ressource à détenir. Les stocks de sécurité doivent être identifiés comme tel et un mécanisme doit permettre d'alerter sur l'approche de ce niveau de stock à détenir. Il peut être centralisé ou défini par site afin de disposer d'une vision macro. Quoi qu'il en soit, les stocks sont forcément étudiés au regard de la politique de transport de l'entreprise. Les deux sont complémentaires et intimement liés.

Dans le cadre de la Nouvelle-Calédonie, plusieurs cas de figures sont à prendre en compte. En effet, comme nous l'avons vu l'essentiel de l'activité économique se déroule sur le « grand Nouméa ». Pour les entreprises n'ayant besoin que de rayonner dans cette partie de l'île, la gestion des stocks est plutôt simple. En effet, un seul entrepôt centralisé suffit pour le stock courant et celui de sécurité. Directement en prise avec la voie maritime ou aérienne, la centralisation devient une évidence. En revanche, c'est moins vrai pour des entreprises travaillant sur l'ensemble de la Nouvelle-Calédonie

(supermarché etc.) ou ayant des sites éloignés de Nouméa. Dans ce cadre, il est important de bien réfléchir le positionnement de son stock courant et du stock de sécurité afin d'être agile. Pour cela, l'on comprend bien que la possibilité de mobilité assez restreinte par la géographie mais aussi le réseau routier peu dense devient un problème pour la réactivité des sites de productions ou des lieux de ventes. A minima sur les sites ou points de vente isolés l'on doit pouvoir disposer d'un stock de sécurité intégrant le temps de trajet depuis l'entrepôt central sur Nouméa que l'on vient augmenter d'une journée de stock. Ce stock de sécurité permet de faire face à un imprévu. Puis l'on monte le stock courant qui permet de vendre ou de produire tous les jours. A noter que dans ce cas-là si l'on dispose de plusieurs points de ventes, ils peuvent se connecter entre eux pour servir de stock avancé pour le point de vente suivant. Cela dans le but de réduire la durée de transport et ainsi augmenter la flexibilité.

Enfin, l'on n'hésitera pas à faire appel à tous les moyens de transport pour acheminer la ressource en fonction de la demande et du degré d'urgence. Ainsi, la grande terre et les îles disposent de terrains d'aviation permettant la livraison de fret rapidement en plus de la voie routière pour la grande terre et maritime pour les îles loyautés.

5- Le management des flux financiers

Le management des flux financiers est le deuxième pilier du management de la Supply-chain. Celui-ci se conçoit au sens large. En effet, il comprend notamment la partie achat – sourcing clé de voute de l'approvisionnement et donc de la chaîne logistique au sens large. Cette fonction stratégique prend tout son sens sur un territoire insulaire, isolé qui nécessite, on l'a vu des délais d'approvisionnement non négligeables.

Pour tendre vers un management de la Supply-Chain permettant une grande agilité et résilience, il est primordial de disposer d'une stratégie, d'achat – Sourcing efficiente et performante. Pour cela, on recherchera certes le meilleur prix mais aussi les facilités et garanties offertes par les fournisseurs. En parallèle, l'enjeu est de diversifier les approvisionneurs tout en garantissant le meilleur prix (en jouant sur les quantités notamment).

Pour cela encore une fois, les services achats doivent analyser les risques inhérents aux différents fournisseurs afin de garantir des chaînes d'approvisionnement bien différenciées. En effet, il ne s'agit pas d'acheter à deux revendeurs différents qui disposent du même fournisseur ou alors à deux fournisseurs mutualisant leurs acheminements. Cela ne servirait absolument à rien. Dans le cadre du management d'une Supply-Chain insulaire, il est important de maîtriser le tissu économique et industriel local afin de connaître ce qui peut être fourni localement. Dans le cas de la Nouvelle Calédonie, nous l'avons vu la production est très limitée. Seul quelques produits alimentaires et du minerai est produit sur l'île. Le service achat – sourcing doit essentiellement s'approvisionner à l'extérieur du marché intérieur.

Pour cela il s'appuie soit sur des importateurs, prestataires de service locaux ou sur directement en allant sourcer à l'extérieur. Pour la Nouvelle-Calédonie, il y a trois marchés principaux qu'il peut solliciter.

Dans un premier temps au niveau régional, les approvisionnements peuvent passer par l'Australie. Les avantages sont sa proximité ainsi que le niveau de développement du pays qui dispose d'un tissu industriel conséquent. Que ce soit par vecteur aérien ou maritime, le délai d'acheminement est raisonnable et le niveau de développement fait que les logiciels de suivi des flux et de partage des

informations sont interconnectables. Les inconvénients majeurs sont la barrière de la langue ainsi que le cours du dollar australien moins favorable au regard du Franc pacifique qui a cours au niveau local.

Le second bassin de sourcing important est la relative proximité de la Chine et des pays manufacturiers d'Asie. Actuellement usine de production du monde dans l'approche globale qu'est la mondialisation, la Chine offre une palette de moyens et de modes de production qui permettent avec des coûts relativement bas de s'approvisionner. Les durées d'acheminement restent raisonnables et la volonté de la Chine de s'ancrer dans la Pacifique sud fait qu'actuellement des conditions avantageuses peuvent être offertes pour développer ses réseaux.

Le dernier est l'approvisionnement depuis la métropole (qui peut être étendu à l'UE). Cette filière permet de travailler avec des sources connues et déjà bien établies sur le territoire métropolitain. L'inconvénient étant naturellement la distance et les taxes douanières à l'arrivée. Il devient alors important de pouvoir travailler en détaxant à l'achat.

La principale difficulté au niveau local est que le territoire est autonome dans le domaine douanier et que les taxes sont relativement élevées. Il est donc important de prendre en compte ces éléments et de maîtriser les procédures locales en particulier au niveau paiement des frais afférents aux droits de douanes et taxes afin de fluidifier les livraisons.

6- Le management des flux de données

Le dernier pilier est le management de flux de données. Ces derniers sont primordiaux pour le management d'une Supply-Chain en temps normal mais deviennent vitaux quand l'on travaille au niveau insulaire. En effet, le décalage horaire ainsi que les difficultés de communication en temps réel doublé à la particularité de la dimension du territoire en interne oblige pour être performant à disposer de remontée en temps réel des données. Cela permet malgré la dispersion et les distances de disposer à l'instant T d'une vision très claire de l'état de la Supply-Chain. La véritable avancée pour la gestion d'une Supply-Chain insulaire passe donc par cela. Au niveau de la Nouvelle-Calédonie, le flux internet est disponible quasiment partout dans des conditions acceptables et la donnée mobile est aussi relativement bien couverte. Cela permet donc d'envisager sereinement l'utilisation de logiciel permettant de remonter en temps réel le suivi des flux. Il est indispensable à la vue des élongations de disposer de système de traceurs permettant de suivre les mouvements et les vecteurs en temps réel pour compléter utilement l'état de la Supply-Chain.

En parallèle, le développement de dispositif de type « block chain » permet d'assurer une traçabilité globale de la ressource qui est là encore essentiel au regard de l'aspect insulaire de la Nouvelle-Calédonie.

Enfin, si le flux de données permet on l'a vu en temps réel pour le manager de la Supply-Chain de disposer d'une vision réelle et juste malgré les élongations, distances et rupture de milieu, cela lui permet aussi de prendre des décisions et donner des ordres en temps réel. Cette facilité nécessite une grande discipline pour que chacun à son niveau analyse sa situation et prenne les décisions de son niveau. En effet, avec la vision globale en temps réel, le risque est grand de voir basculer les chefs de niveau stratégique s'immiscer dans des décisions du niveau opérationnel et ainsi faire du micro management. En revanche, cela ne les empêche pas de s'en servir grâce à la traçabilité garantie comme outil de contrôle.

En définitive, si comme dans toute gestion de la Supply-Chain la maîtrise des flux de données est très importante (partage amont, aval, remontée, traitement etc.), la configuration insulaire, les distances

et le décalage horaire rendent incontournable cette discipline. En Nouvelle-Calédonie cela est d'autant plus facile que les infrastructures réseaux sont suffisamment développées pour permettre ces échanges.

7- Conclusion

Si le cas ici présent est celui de la Nouvelle-Calédonie, il ne faut pas oublier que chaque île est différente et que la Supply-Chain doit s'adapter à la configuration.

D'une manière générale nous pouvons mettre en lumière quelques invariants qui sont :

- gestion des stocks et particulièrement celui de sécurité ;
- résilience par la diversité des chaînes d'approvisionnement mais aussi l'adaptation à la configuration géographique du territoire ;
- importance de la gestion des flux de données afin de disposer en temps réel de l'état de la Supply-Chain et ainsi pouvoir anticiper.
- prépondérance de la planification afin de disposer au mieux des ressources.

En parallèle de ces critères invariants, que l'on retrouve déjà dans le management de la Supply-Chain sur les continents, le management de la Supply-Chain en milieu insulaire impose de prendre en compte les problématiques géographiques et de rupture de milieu afin de garantir une Supply-Chain performante.