

Réflexions sur le Supply Chain Management

par Bill BELT

Baptisé en 1990 aux Etats-Unis par le cabinet Kurt Salmon Associates, le concept de la Supply Chain était né d'un constat financier : des dizaines de millions de dollars de stocks de fruits et légumes étaient perdus annuellement dans les chaînes logistiques des primeurs. Ceci illustre l'apport principal du concept de la Supply Chain : une vision plus large, où l'on se hisse au-dessus de l'entreprise, pour voir la Supply Chain qui court « du fournisseur de votre fournisseur au client de votre client ». Son flux est bidirectionnel : un flux physique des fournisseurs aux clients, et un flux d'informations des clients aux fournisseurs. Initialement, on appelait ce deuxième flux la « Demand Chain » mais aujourd'hui ce terme a été escamoté, quelque peu malheureusement, car le flux informationnel de la demande précède le flux physique des fournitures.

Mon travail professionnel a commencé dans la Supply Chain amont, chez WESTVACO aux Etats-Unis, aux Achats, et a continué au beau milieu de la Supply Chain, chez IBM, dans la gestion de production. Ensuite, j'ai connu la Supply Chain aval chez ESSILOR qui avait un système de planification précurseur à Distribution Resource Planning (DRP) dont le champion était André MARTIN, créateur plus tard de la technologie Flowcasting pour gérer la Supply Chain aval, c'est-à-dire, la Demand Chain.

J'ai eu la chance très tôt de connaître Oliver WIGHT, le grand praticien américain, père de MRP-2 et de DRP, et champion de la gestion des entreprises et des Supply Chains par des humains, face à la montée de l'informatique.

Par la suite, je suis devenu le premier président d'Oliver Wight France, travaillant comme formateur et conseil (Ollie m'a appelé sa « French Connection », d'après le film avec Gene HACKMAN). Au fil des années, j'ai pu former 10 000 personnes et rencontrer plus d'un millier d'entreprises. Ainsi, j'ai pu apprendre beaucoup de choses des entreprises, ces connaissances étant ensuite concentrées et retransmises à d'autres entreprises. Cet échange fructueux entre entreprises et conseils, basé sur des expériences réelles, a toujours été le fondement des technologies du management industriel.

La vraie Supply Chain est censée être une affaire « win-win-win », pour le client, le producteur et le fournisseur. Parfois la financiarisation excessive qui grippe l'industrie depuis quelque temps, pervertit cette notion : rappelons la recherche inlassable du « producteur au coût le plus bas » qui a conduit à des excès de distance, d'exploitation et de fragilité.

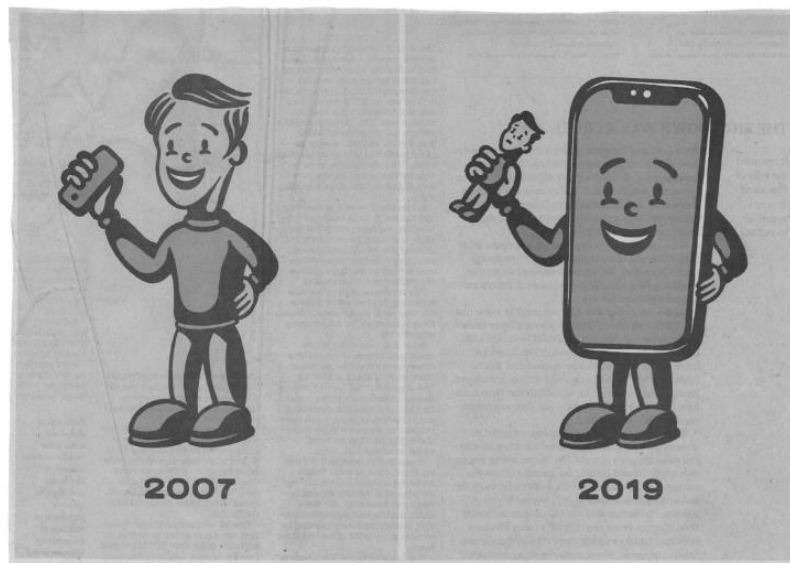
Aujourd'hui, la globalisation, poussée par la financiarisation, a été freinée par la pandémie COVID, par des problèmes géopolitiques et par la nécessité de tenir compte du changement climatique. On assiste aujourd'hui à une régionalisation de Supply Chains face à la globalisation précédente. Ceci ne déplaît pas à la pensée Lean, bien au contraire.

Pour une entreprise, la prise de connaissance et l'exploitation de la Supply Chain ont toujours été basées sur des technologies du management, au nombre de 6 :

1. le Plan Industriel et Commercial (PIC)
2. le Management des Ressources de Production (MRP-2)
3. le Management des Ressources de Distribution (DRP/Flowcasting)
4. le Lean Production
5. le Lean Supply Chain Management
6. et, plus modestement, le Lean Costing

Ces technologies sont surtout complémentaires, mais parfois les champions de l'une ou l'autre, dénigrent la technologie voisine. Ainsi, certains champions de Lean pensent que MRP-2 est caduque, et quelques champions de MRP-2 réduisent Lean à une autre façon de commander des pièces.

Puis l'évolution fulgurante de l'informatique, culminant dans la numérisation, la digitalisation des entreprises et l'intelligence artificielle, escamote, voire menace la présence humaine dans le Supply Chain Management. Le message d'Oliver WIGHT est toujours pertinent ici : la logique d'un système informatique doit être transparente et les humains doivent la comprendre et la maîtriser.



The New York Times International Edition, Monday, January 28, 2019

Bill BELT, le 12 mai 2022