

ANALYSE D'OUVRAGE

Hugues MOLET

A propos du livre :

LES BASIQUES DE LA GESTION INDUSTRIELLE ET LOGISTIQUE*

de Bill BELT

L'ouvrage de Bill BELT a pour objet de montrer comment les outils classiques de la gestion industrielle et de la logistique peuvent participer à la mise en œuvre d'une stratégie Lean Supply Chain Management. Celle-ci va se décliner en PIC, MRP, DRP et lutte contre les gaspillages.

La structure de l'ouvrage est intéressante : elle se subdivise en 5 parties, les basiques. Chaque basique est lui-même divisé en 5 parties : une courte explication technique du basique, une illustration par une histoire industrielle ou une interview, un développement technique plus détaillé, un court témoignage industriel enfin un questionnaire d'auto-évaluation relatif à ce basique.

Quels sont les 5 basiques présentés ?

- ⇒ innovation et développement : la voix du client ou la voix de l'entreprise
- ⇒ les activités productives avec ou sans valeur ajoutée
- ⇒ la différenciation retardée et la pensée modulaire

* Edition Eyrolles, mars 2008.

- ⇒ la demande client dépendante ou indépendante
- ⇒ la supply chain, niveau stratégique et opérationnel

Présentons succinctement les thèmes de ces basiques.

Le premier : voix du client ou voix de l'entreprise est centré sur l'indispensable nécessité de rechercher les besoins des clients finaux et d'asservir toutes les activités de l'entreprise vers ces besoins en créant de la valeur pour le client. L'écoute de la voix du client est de la responsabilité de l'entreprise toute entière (des outils existent comme le QFD ou le CEC, Conception à l'Ecoute du Client). La voix du client doit entraîner des modifications dans l'entreprise, la voix de l'entreprise, elle, doit permettre une phase de stabilisation. Les outils de type SGDT ou PGI sont de nature à favoriser l'application de ce premier basique.

Le second basique concerne les activités productives avec ou sans valeur ajoutée. Cette notion de valeur ajoutée (V.A.) est relative au client final ; celle-ci est longuement explicitée dans ce chapitre. Les différentes parties de celui-ci (histoire, interview, développement technique,...) décrivent la façon d'analyser la valeur ajoutée par des cartographies de flux et de métiers. Il convient à ce niveau de se méfier des approches comptables qui peuvent conduire à des effets pervers. Cette notion de valeur ajoutée n'est pas propre aux seuls processus physiques, elle s'adapte aussi aux processus administratifs.

Le troisième basique a trait à la différenciation retardée et à la pensée modulaire. L'évolution des produits conduit naturellement à une grande variété que seule la stratégie industrielle de différenciation retardée peut maîtriser. Ceci nécessite une coordination indispensable entre les différentes fonctions : marketing, conception, développement, approvisionnement, production et distribution. Une stratégie accompagnant cette différenciation pour obtenir des délais courts et des stocks minimum, est celle de la modularisation des nomenclatures avec des regroupements par familles de produits. La différenciation retardée conduit à définir un point de découplage (limite dans le temps entre flux prévisionnels et flux tirés par la demande) ; celui-ci doit naturellement remonter le plus en amont possible dans le processus de production. La massification des flux en amont de ce point assure en outre une meilleure maîtrise de la qualité. Bien évidemment, cette stratégie de différenciation retardée suppose des relations nouvelles entre les processus de conception, de production et de distribution. C'est sur l'ensemble de la Supply Chain que l'on doit penser différenciation retardée.

Le quatrième basique porte sur les demandes dépendantes (issues de calculs) et indépendantes (conséquences des prévisions). Entre deux maillons de la chaîne logistique, on a une dépendance de besoins à calculer et à actualiser en fonction de l'aval ; la gestion des

variantes et options fait aussi l'objet de calculs. Plusieurs exemples sont donnés notamment pour constituer un PDP robuste; les principales difficultés rencontrées viennent souvent d'oppositions entre production, finances et commercial consécutives à un manque de communication ou à des problèmes d'informations notamment sur les stocks.

Le dernier basique s'intéresse aux niveaux stratégiques et opérationnels de la Supply Chain. La Supply Chain se construit avec une volonté stratégique qui doit être connue de tous ; elle repose sur les basiques précédents et est toujours tournée vers la relation avec le client et la valeur à lui apporter.

L'ouvrage se termine par des annexes en plusieurs parties : la première est une mise en garde contre l'informatique utilisée aveuglément qui est une aide incontournable mais qui laisse cependant au décideur l'intégralité des décisions stratégiques. Les relations entre les différents basiques sont présentées; il ressort tant au point de vue opérationnel qu'au point de vue stratégique une grande synergie dans l'application des principes de ceux-ci : voix du client – cartographie des flux – flux tirés – réduction de variabilité des flux – amélioration continue.

Enfin les axes de mises en œuvre des basiques sont rappelés sans apporter de nouveautés décisives par rapport aux chapitres précédents.

Ouvrage intéressant à lire ; on ne trouvera pas de concepts très nouveaux mais des idées, des témoignages, des présentations claires des concepts du Lean Management. La description de chaque basique, selon plusieurs éclairages, est très pédagogique. Beaucoup de points sont redondants mais cela se justifie par l'imbrication des différents basiques. Les questionnaires qui se trouvent à la fin de chaque chapitre constituent également de bons outils d'audit. Cet ouvrage se lit facilement et constitue donc une bonne synthèse sur le Lean Management.