

## ANALYSE D'OUVRAGE

---

Hugues MOLET

A propos du livre :

**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT\***

de Rémy LE MOIGNE

Voici un nouvel ouvrage sur le SCM ; il est censé en donner les bases essentielles. On n'y découvrira ni sophistication sur les méthodes, ni recherche nouvelle en logistique mais ses apports sont nombreux : exemples, témoignages, terminologie anglo-saxonne, résumés des chapitres et présentation pédagogique des fonctions, des méthodes et des outils.

Le plan de l'ouvrage est très simple puisque chaque chapitre reprend l'une des fonctions de la supply chain : acheter, approvisionner, produire,...

En avant-propos, l'auteur souligne que si la supply chain représente un coût très important, elle n'est pas toujours comprise à cause de ses nombreuses définitions et de ses divers champs d'application. Aussi l'auteur va-t-il prendre le parti de la présenter à travers chacune de ses fonctions constituantes.

En introduction, l'auteur reprend quelques définitions classiques et un intéressant historique complète cette introduction : Alexandre le Grand, Hannibal, Richelieu, Napoléon, la création du maréchal des logis, la campagne de Russie,... sont évoqués. L'historique aborde aussi l'importance du développement des échanges (la route de la soie, la route des Indes,...), celui du développement industriel avec la révolution industrielle, autant de facteurs qui vont conduire à élaborer la chaîne logistique dont les principales caractéristiques sont la

---

\* Edition DUNOD, 2013.

globalisation, l'intégration des fonctions et des acteurs et l'externalisation. Aujourd'hui une importance nouvelle est donnée au développement durable et à la gestion des risques.

Le chapitre 1 va chercher à définir la chaîne logistique et les réseaux logistiques : évolution des types d'usines, de leur localisation, de la spécialisation produits/marchés, des procédés de production.

L'auteur présente les différents types de flux logistiques (directs, plate-formes, cross-docking,...) ainsi que les différentes stratégies de production.

Le chapitre 2 concerne la fonction Achats ; celle-ci est devenue très importante (de 60 à 85% du C.A.). Comme dans chaque chapitre, l'auteur commence par présenter le processus achat, l'évolution historique, la notion de sourcing. La première étape est de définir la stratégie Achats : analyse des dépenses, marché des fournisseurs, cahier des charges, stratégie (make or buy, centrale d'achats, coût complet,...). Le processus de sélection des fournisseurs est détaillé : consultation, sélection, négociation, formalisation des contrats,... Autre aspect important : celui de la gestion avec les fournisseurs très orientée vers la collaboration et le partenariat ; sont également abordés les thèmes de co-développement de produits, la mesure de la performance avec ses tableaux de bord.

Autre point intéressant que l'on retrouvera dans chaque chapitre : les avis d'experts. L'organisation achats s'évalue par son efficacité (maîtrise Qualité, Coût, Distribution) et son efficacité (indicateurs de suivi et de coûts). Parmi les leviers pour améliorer la performance achats, on notera le rôle de l'environnement et de l'éco-conception.

Le chapitre suivant sur l'approvisionnement présente les notions classiques de sa gestion : les politiques (point de commande,...), la réception et le contrôle.

Le chapitre 4 a pour titre « Produire ». Après une courte présentation historique (de l'artisanat au Toyotisme), l'auteur décrit les notions type : nomenclatures, postes de charge, gammes, typologie de production. Il présente ensuite les différents modes d'implantation d'usines : par fonctions, par lignes de produits, par projets puis il aborde les caractéristiques du Lean manufacturing et de ses outils (en faisant d'ailleurs une confusion entre flux tirés et flux tendus !). L'outil MRP, la gestion charges/capacités ainsi que la production synchrone sont également décrits. Le PDP (plan directeur de production) est évoqué, les gammes sont étrangement peu décrites, les règles d'ordonnancement sont assez confuses ; l'auteur aboutit sur la théorie des contraintes.

Le chapitre se termine sur la gestion des performances : le calcul des coûts par entité (OF, lots, processus, opérations), le plan d'indicateurs de performances et les stratégies

d'améliorations. L'auteur souligne l'impact nouveau de la prise en compte de l'environnement dans ce contexte : eau et déchets.

Le chapitre suivant porte sur la maintenance. On retrouve comme dans chaque chapitre un rapide historique puis la description des divers types de maintenance, enfin les différents niveaux de maintenance : de l'opérateur aux sociétés spécialisées. Les outils classiques sont présentés : MBF (Maintenance Basée sur la Fiabilité), l'AMDEC, la TPM et le TRS (Taux de Rendement Synthétique), enfin une description sommaire de la GMAO.

Le chapitre 6 porte sur le thème « Vendre ». Après une description du processus de gestion des commandes, l'auteur décrit les différentes caractéristiques des demandes, la problématique des prévisions et de ses outils.

Une présentation de la gestion des commandes est donnée, présentation somme toute classique ; le chapitre se termine par les indicateurs de performance de cette gestion. Comme dans les autres chapitres, un avis d'expert est présenté.

Le chapitre suivant concerne le pilotage des stocks et des flux produits. Les différentes fonctions des stocks et les différents coûts associés sont présentés ainsi que les outils de gestion : ABC, DRP,...

L'auteur aborde également l'effet « coup de fouet » et les méthodes tendant à en atténuer l'importance : VMI (Vendor Management Inventory), ECR (Efficient Consumer Response) et CPFR (Collaboration Planning Forecasting and Replenishment).

L'idée de fond est de développer une approche collaborative. Les notions de GPA et de stocks de consignation sont également abordées.

L'avant-dernier chapitre traite de la gestion des entrepôts. Le processus est décrit : réceptionner, gérer les stocks, expédier et piloter la performance. On trouve une description détaillée de la gestion physique d'entrepôt : cross-dock, consignation, magasin avancé ainsi que les moyens physiques de déplacement et de conditionnement. Sont également présentés les unités de gestion de stocks et les prestataires des services logistiques. Autres développements : les différents types d'inventaires, les méthodes d'évaluation, les techniques de prélèvement. Le chapitre se termine sur les indicateurs de performance et les outils de gestion type WMS (Warehouse Management System).

Le dernier chapitre concerne le transport qui représenterait environ 3 à 5% du chiffre d'affaires. L'auteur présente de façon détaillée les différents moyens : routier, aérien, fluvial et maritime avec leurs caractéristiques. Autres présentations : les hubs, les plate-formes logistiques et le transport multi-modal ainsi que les différents acteurs intervenant dans le transport

international. La planification du transport aborde les aspects des modes de tarification et de réglementation.

Enfin les indicateurs de performance sont présentés avec les leviers pour améliorer la performance (massification, rôle du CO<sub>2</sub>, optimisation de tournées,...). L'auteur termine en insistant sur l'importance de la collaboration (GPA dans le transport) et de la conception d'un TMS (Transportation Management System).

Voici donc un ouvrage clair et bien organisé. Autres atouts importants : la terminologie anglo saxonne est toujours présentée, les avis d'experts et un résumé de l'essentiel des chapitres constituent un apport évident.

Un tel traité de production/logistique comporte cependant quelques lacunes : plusieurs imprécisions sur des outils, des affirmations discutables (par exemple, sur l'horizon d'un PDP), des faiblesses (sur les documentations des temps gammes, par exemple) et peut-être des manques de développement sur certains outils importants actuels (APS ou 6 Sigma).

Il donne cependant une vision très complète du Supply Chain Management en incluant l'essentiel de la gestion industrielle.