

Les grandes fonctions de l'entreprise

Supply Chain Management

Transcription vidéo – Séquence 6

Ce cours vous est proposé par Blandine ARGERON, Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes, Olivier LAVASTRE, Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Diapo 3

Ce chapitre porte sur l'actualité de la fonction Supply Chain Management dans les entreprises. Les objectifs pédagogiques de ce chapitre sont les suivants : connaître l'actualité de la fonction de supply chain management, comprendre les enjeux actuels liés à cette fonction et notamment son importance pour les entreprises, connaître quelques systèmes d'information et technologies de l'information utiles pour le Supply chain Management. Et enfin, connaître quelques pratiques de Supply Chain Risk management (de SCRM) pour faire face aux crises actuelles.

Diapo 4

Le Supply Chain Management est en perpétuelle évolution. Tel un organisme vivant, il s'adapte à l'évolution de l'environnement économique, à l'évolution des entreprises, à l'évolution des technologies et aussi à l'évolution des besoins des consommateurs.

Le supply chain management est au cœur de l'entreprise, de son Business Model et de sa chaîne de valeur, qu'elle soit nationale ou internationale. Pour qu'une entreprise puisse vendre un produit, il faut le livrer, mais avant, il faut le fabriquer, et encore avant il faut acheter les matières et composants nécessaires à sa production.

Par exemple dans la fast fashion (la mode rapide), toute la chaîne logistique de ces entreprises (comme Zara ou H&M) est considérée comme une vraie valeur ajoutée, avec ses volumes de production à bas coûts et sa forte fréquence de renouvellement de gamme. C'est le Management de toute cette chaîne qui est réellement créateur de valeur pour concevoir, fabriquer et distribuer des nouveaux modèles de produits très rapidement.

Le Supply Chain Management est également en constante évolution car il s'appuie sur des systèmes d'information comme les ERP et des nouvelles technologies comme la RFID (la radiofréquence identification), le Big data, la blockchain ou l'intelligence artificielle. Le supply chain Management utilise donc ces nouvelles technologies dans ses systèmes d'information pour mieux supporter ses activités, ses processus.

Le supply chain management est soumis au contexte géopolitique et international et aux événements extérieurs.

Enfin, le supply chain Management est en constante évolution car il est soumis aux multiples crises qui touchent régulièrement l'économie mondiale. Il est soumis à l'évolution de

l'environnement macroéconomique, l'évolution du management des entreprises et encore plus à l'évolution des besoins des consommateurs.

Son actualité est donc multiple. Le supply chain manager, la personne qui gère la supply chain se doit donc d'être ouvert sur le monde et son évolution.

Diapo 5

Le supply chain management est au cœur des business model des entreprises. Il est au cœur des processus créateurs de valeur de l'entreprise. Il est au cœur de la raison même des entreprises. Il permet à l'entreprise de fabriquer les produits qu'elle va vendre et de les concevoir.

Désormais, le supply chain management permet aux entreprises de se démarquer de leurs concurrents, par exemple en répondant mieux aux besoins des consommateurs, en produisant plus rapidement, en produisant moins cher ou en respectant mieux la Nature.

Si nous prenons le cas de l'industrie de la mode, et notamment de la fast fashion (la mode rapide, avec un renouvellement très fréquent des modèles), Zara a basé une grande partie de son organisation sur ce supply chain management.

Pourquoi ? Pour répondre rapidement aux besoins des consommateurs, car les consommateurs ont des besoins qui varient très rapidement. C'est le cas dans la fast Fashion, mais c'est encore plus le cas dans l'ultra Fast Fashion (avec notamment l'entreprise Primark). Il s'agit de répondre aux besoins des consommateurs en termes de mode comme la caractéristiques des produits. Il faut aussi répondre à un besoin immédiat. Par exemple parce qu'une star de cinéma a porté une chemise que tout le monde voudra porter. Mais il s'agit aussi de répondre à des besoins en termes de coûts bas, parce que beaucoup de consommateurs veulent s'habiller pour pas cher.

C'est pour cela que Zara a mis en place 2 supply chains.

Une supply chain locale (en Espagne et en Afrique du Nord), proche des consommateurs pour fabriquer des produits tendance, des produits rapidement et répondre ainsi le plus vite possible aux attentes des consommateurs. En d'autres termes, cette supply chain locale de production est située proche des lieux de consommation et cette proximité permet une réponse rapide, une réponse mieux ajustée aux besoins des consommateurs.

Zara a également mis en place une seconde supply chain qui part d'Asie du Sud-Est. Elle y fait fabriquer des produits basiques et standards, des pulls noirs, des chemises blanches. Ces produits basiques et standards sont fabriqués en grande quantité pour bénéficier de prix bas. Pour cette supply chain lointaine, Zara est obligée de commander généralement longtemps à l'avance de grands volumes de production. L'avantage de faire fabriquer en Asie du Sud-Est repose dans les coûts bas, et dans les gros volumes de production plutôt que dans une grande réactivité.

Mais ces 2 supply chain permettent finalement de répondre aux besoins des clients de Zara, être à la fois fashion, à la mode, et avoir des produits pour pas très cher. Nous nous abstiendrons ici d'évoquer l'impact écologique néfaste qu'a ce genre d'industrie sur notre planète.

Diapo 6

Pour supporter ces processus, le supply chain management se digitalise en s'appuyant sur un grand nombre de systèmes d'information et de technologies de l'information.

Les systèmes d'information sont indispensables pour supporter la plupart des processus de supply chain.

Il est possible de citer un grand nombre de systèmes d'information.

Les ERP sont les SI les plus connus et les plus répandus dans les entreprises. ERP pour entreprise ressource planning. SAP est par exemple le plus gros éditeur d'ERP dans les entreprises. Les ERP permettent de centraliser l'information dans une entreprise, pour faciliter la coordination entre les services, par exemple, pour faciliter la circulation du flux d'informations interne entre le service commercial qui va enregistrer la commande, le service planification qui va planifier la fabrication, le service approvisionnement qui va acheter des matières, le service production qui va démarrer la production et le service logistique qui va distribuer le produit.

Bien évidemment, il existe d'autres systèmes d'information. Les MES pour manufacturing execution system (anciennement appelés logiciels de GPAO : gestion de production assistée par ordinateur), autrement dit des systèmes d'exécution et de suivi de la production, permettent d'améliorer les opérations de production.

Il existe également une catégorie de SI que l'on appelle des outils de supply chain exécution. Il y en a deux principaux : les WMS (Warehouse Management System), qui sont des systèmes de gestion des entrepôts. C'est un système d'information qui permet de mieux gérer les entrepôts, de prendre en charge le processus depuis l'arrivée du produit (ou de la matière) dans l'entrepôt, dans le stock, en passant par son stockage, par la préparation de commande jusqu'à sa sortie de l'entrepôt, jusqu'à sa distribution.

Les TMS, Transportation Management Systems, sont des outils de gestion des transports qui ont une double utilité pour les chargeurs, les industriels. Ils leur permettent de trouver le meilleur prestataire de services logistiques. Et pour les transporteurs, cela leur permet de mieux organiser leurs tournées de livraison.

Donc MES, WMS et TMS permettent de mieux gérer le supply chain management à court terme. Autant les ERP se situent à moyen terme dans les bureaux, autant les outils de supply chain exécution se situent plutôt à court terme sur le terrain, dans les usines et les entrepôts. À côté des systèmes d'information, on retrouve bien évidemment les technologies de l'information. Les TI permettent de supporter les usages. Dans le supply chain management, on peut parler par exemple des capteurs RFID qui permettent de mieux tracer, de mieux suivre les produits et les palettes. La blockchain permet de faciliter un échange sécurisé d'informations entre partenaires externes et l'intelligence artificielle permet notamment, parmi ces multiples utilisations, de mieux prévoir la demande.

Diapo 7

L'actualité du Supply chain management est marquée par son adaptation face aux crises.

L'actualité économique est marquée par l'impact des crises. Les crises ne se succèdent pas, elles se superposent. Le supply chain Management n'est pas épargné par ces crises.

Les crises médiatisées qui ont touché le supply chain management ont été nombreuses récemment : les crises liées à la COVID-19. Le canal de Suez qui se bouche. La guerre en Ukraine depuis février 2022. Des tensions géopolitiques entre les États-Unis et la Chine sur

Taïwan notamment. La flambée du prix de l'énergie, des matières et aussi des transports internationaux. Et puis on peut citer la raréfaction des matières premières et des pénuries diverses, notamment dans les puces électroniques.

Bref, ces crises médiatiques touchent le supply chain management.

Mais au-delà de ces crises médiatiques, d'autres crises touchent également le supply chain management. Il y a tous les problèmes quotidiens auxquels sont confrontés tous les maillons de la chaîne logistique : les usines, les clients et les fournisseurs. Comme par exemple, des retards d'approvisionnement, des incidents de distribution, un arrêt de production à cause d'une machine qui tombe en panne par exemple, un problème de qualité, de quantité, de délai, que ce soit en amont avec les fournisseurs et les sous-traitants. En interne avec ses usines, ses unités de production ou en aval avec ses clients et ses distributeurs.

Pour faire face à toutes ces crises, qu'elles soient très catastrophiques ou quotidiennes, qu'elles soient extraordinaires ou ordinaires et fréquentes, il faut être résilient. Pour l'être, le supply chain management doit faire du supply chain risk management, autrement dit du management des risques liés à la chaîne logistique

Diapo 8

Le supply chain Risk Management, ou management des risques liés à la chaîne logistique, est une méthode qui consiste à manager les risques liés à la chaîne logistique en 4 étapes successives.

Ces 4 étapes sont assez classiques dans du management de risque.

D'abord l'identification des risques. Par exemple avec une séance de brainstorming, avec un mapping des activités, avec une cartographie des processus, avec un mapping End To End, du début à la fin de la supply chain et de tous ses maillons.

La deuxième étape est l'analyse et l'évaluation des risques. Avec une méthode multicritère, avec un diagramme ABC, avec un diagramme dangerosité / fréquence, par exemple.

La troisième étape est la plus importante, c'est le management et la gestion des risques, autrement dit la mitigation des risques. Que faire avec des risques que l'on considère comme devoir être gérés en premier ? Différentes méthodes existent comme par exemple constituer des stocks de sécurité, faire du multi sourcing, avoir des machines en redondance, avoir des marges de sécurité comme des délais supplémentaires.

Et enfin la dernière étape, c'est le contrôle et la performance des risques et du supply chain Risk Management. Nous sommes en management, tout processus, toute activité doit être contrôlé, surveillé, maîtrisé et donc des indicateurs de performance, comme par exemple le nombre d'incidents, peuvent être mis en place.

Les pratiques de supply chain Risk management les plus fréquentes sont : le sur-stockage et plus généralement la redondance dans les ressources.

La collaboration (autrement dit trouver des solutions avec ces partenaires industriels et logistiques). « Tiens, mon fournisseur ne peut pas me livrer. Eh bien, je vais décaler ma commande ». « Tiens, mon usine, ma production connaît un problème. Je vais demander à mon client s'il accepte que je retarde une livraison ».

Une troisième pratique, plus récente, ce sont les PCA, les plans de continuité d'activité ou les BCP, les business continuity plans, qui consistent à anticiper des solutions face à une crise.

On vient de le voir, le supply chain management est au cœur de l'actualité des entreprises pour s'adapter à l'environnement économique, l'environnement managérial et l'évolution des besoins des clients.

Références

Comment citer ce cours ?

Les grandes fonctions de l'entreprise – Supply Chain Management, Blandine ARGERON, Olivier LAVASTRE, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un