



HAL
open science

Regards de Pierre Martin Huet sur les problématiques de stocks et la reconfiguration des supply chains internationales : le cas du groupe Michelin

François Cassière, Bruno Durand

► To cite this version:

François Cassière, Bruno Durand. Regards de Pierre Martin Huet sur les problématiques de stocks et la reconfiguration des supply chains internationales : le cas du groupe Michelin. *Logistique & Management*, 2023, 32, pp.117 - 120. 10.1080/12507970.2023.2253256 . hal-04903856

HAL Id: hal-04903856

<https://uca.hal.science/hal-04903856v1>

Submitted on 21 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

PAROLES DE SUPPLY CHAIN MANAGERS

**REGARDS DE PIERRE MARTIN HUET SUR LES PROBLEMATIQUES
DE STOCKS ET LA RECONFIGURATION DES SUPPLY CHAINS
INTERNATIONALES : LE CAS DU GROUPE MICHELIN**

**PIERRE MARTIN HUET'S VIEWS ON INVENTORY ISSUES AND THE
RECONFIGURATION OF INTERNATIONAL SUPPLY CHAINS: THE
CASE OF THE MICHELIN GROUP**

François CASSIERE
Université Clermont Auvergne

francois.cassiere@uca.fr

Bruno DURAND
Université Paris Nanterre

bruno.durand@parisnanterre.fr

Résumé

L'année 2020 a été marquée par le début de la crise de la covid-19. L'année 2021 lui a ressemblé en tous points. Début 2022, alors que l'Europe s'en relevait, la guerre a éclaté en Ukraine. Ces événements internationaux, inattendus, ont impacté les *supply chains* mondiales. Ils ont révélé la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement, pointant leur manque de résilience. Pour certains groupes, en particulier Michelin, l'heure de la régionalisation semble avoir sonné...

Mots clés : *supply chains* internationales ; vulnérabilité ; crises ; régionalisation

Abstract

The year 2020 was marked by the beginning of the covid-19 crisis. The year 2021 was similar to it in every way. In early 2022, just as Europe was recovering, war began in the Ukraine. These unexpected international events impacted global supply chains. They revealed the vulnerability of supply chains, highlighting their lack of resilience. For some groups, in particular Michelin, the time for regionalization seems to have come...

Keywords: *global supply chains; vulnerability; crisis; regionalization*

Portrait de Pierre-Martin HUET (Michelin), le *supply chain manager* interviewé

Un parcours de 20 ans dans la *Supply Chain* (SC) a fait de lui, dit-il, « *un globe-trotteur de la SC* ». Il a œuvré aux USA, en Europe et en Asie essentiellement pour son entreprise actuelle. Après des débuts sur des fonctions opérationnelles puis de stratégie, Pierre-Martin Huet est, depuis 2018, Directeur de la *Supply Chain* de Michelin et membre du Comité de Direction du Groupe.

P.M. Huet est, encore, membre du comité exécutif de France *Supply Chain* by Aslog.

Pierre-Martin HUET's profile (Michelin), the interviewed *supply chain manager*

A 20-year career in Supply Chain (SC) has made him, as he describes it, "a globetrotter in Supply Chain". He has worked in the USA, Europe and Asia, mainly for his current company. After starting out in operational and then strategic functions, Pierre-Martin Huet has been Michelin's Supply Chain Director and a member of the Group's Executive Committee since 2018. P.M. Huet is also a member of the executive committee of France Supply Chain by Aslog.

L'effet catalyseur des crises

La pandémie de la covid-19 a propulsé la logistique et le *supply chain management* sur le devant de la scène mondiale. Traditionnellement « lubrificateurs invisibles » des flux, ils ont soudainement été les principaux accusés des troubles que l'économie a connus. Les ruptures de stocks en amont ont cruellement pénalisé l'économie et les consommateurs. Que n'avons-nous pas entendu sur les manquements et les failles des *supply chains* globales, responsables de ruptures de stocks tant en *B-to-B* (avec des ruptures sur les masques, les vaccins et autres matières premières...) qu'en *B-to-C* (avec des pénuries de produits alimentaires de première nécessité) ! Le caractère vital des *supply chains* a alors été souligné de manière unanime (Fulconis et Paché, 2020). S'il s'est soudainement révélé aux yeux des consommateurs, peu soucieux d'ordinaire de leur fonctionnement, les acteurs spécialistes du pilotage des *supply chains* se sont interrogés de concert sur la pertinence de leurs modèles actuels. Ils en sont arrivés à la conclusion que nos *supply chains* internationales, que l'on croyait pourtant performantes, n'étaient pas finalement aussi invulnérables qu'elles l'avaient été imaginées. Celles de l'industrie, avaient été construites dans une logique d'efficacité sur l'interaction entre les maillons, de manière globale (Dornier et Fender, 2007), sans trop se pencher sur les points faibles qu'est la robustesse intrinsèque de chaque maillon : « *On a près de 80 sites de production répartis dans le monde entier et des centaines de centres logistiques de distribution qui interagissent dans un maillage complexe lié à la spécialisation des usines. Or les crises ont révélé la vulnérabilité de ces dispositifs qui ont été très optimisés sur chacun des maillons au cours des dernières années et qui, en fait, se retrouvent très vulnérables quand un des maillons vient à être impacté par un évènement* » confie Pierre-Martin Huet (2022)¹. Parmi les facteurs déterminants de résilience de la chaîne d'approvisionnement se trouve le *sourcing*, véritable poumon des SC.

Des stratégies de *sourcing* à repenser

La crise sanitaire puis, dans la foulée, le conflit russo-ukrainien introduisent de nouveaux paramètres dans les stratégies de *sourcing* qui sont aujourd'hui remises en question. Depuis quelques mois en effet, du fait des pénuries constatées et de l'augmentation sensible des coûts de transport, le point de vue des acteurs - chargeurs, qu'ils soient industriels ou distributeurs - a évolué. Par exemple, début 2023, s'approvisionner en Asie, en Russie (pays à bas coûts d'approvisionnement) se révèle sensiblement plus coûteux - du fait des surcoûts logistiques - voire même tout simplement impossible. D'autre part, l'échelle à laquelle sont construites les SC internationales est celle du « continent » ce qui réinterroge fondamentalement les stratégies de *sourcing* dans les contextes de crise actuels. Pierre-Martin Huet est clair sur ce point affirmant qu'« *historiquement, on a toujours eu une politique de multi-sourcing, mais qui ne prenait pas en compte l'ensemble des critères qui nous semblent nécessaires aujourd'hui. Typiquement, on peut avoir plusieurs fournisseurs, mais qui sont tous en Chine. Or, quand on a le COVID en Chine, il vaut mieux avoir un fournisseur en Chine et un autre en Amérique du Nord ou en Indonésie, car avoir tous ces fournisseurs au même endroit, ça n'aide pas forcément. On cherche à se "dérisquer"* » (2022). Ceci s'apparente à une re-régionalisation des SC et passe aussi par un questionnement sur le rôle des stocks et sur leurs emplacements géographiques.

Repenser la place des stocks

¹ Tous les extraits de verbatim de Pierre-Martin Huet cités dans cette rubrique émanent d'interviews préparatoires aux tables rondes (cf. bibliographie) réalisées par Cassière F. et Durand B. (2022 ; 2023) Seule l'année de référence des propos est mentionnée en fin des verbatim pour une restitution chronologique.

Depuis une vingtaine d'années, la centralisation de l'entreposage permettait de compenser l'augmentation globale des coûts logistiques (Mc Kinnon, 1989). Ce n'est plus le cas aujourd'hui. C'est l'une des raisons explicatives du redéploiement des stocks (*inventory decentralization*). Il s'agit, pour un pays, d'être moins dépendant de certains fournisseurs étrangers et d'améliorer sa souveraineté en privilégiant le *multi-sourcing* (vs *mono-sourcing*) voire l'autonomie lorsque c'est possible. Sur ce point l'avis de P.M. Huet est tranché : *« nous avons eu en Espagne une grève majeure des transporteurs qui ont bloqué les ports. Toute la partie espagnole de notre supply chain était à l'arrêt. Et en fait, on se rend compte qu'avec une Espagne à l'arrêt, notre dispositif européen est très impacté parce qu'on a des produits semi-finis qui sont fabriqués en Espagne pour des usines en Allemagne ou en Pologne, et à l'inverse des matières premières qui arrivent en Europe via des ports espagnols. Donc là on s'est dit finalement : " est-ce que la maille régionale est suffisante et est-ce qu'il ne faudrait pas regarder la robustesse de nos supply chains à la maille pays ?". Avec des sujets géopolitiques qui montent, on peut se dire qu'il y a certains pays qui doivent, être par essence, autosuffisants » (2022).*

L'entreposage constitue donc un élément clé de la performance des *supply chains*, managers et chercheurs s'interrogent sur l'évolution des pratiques et des stratégies en la matière. Si le temps de la multiplicité des dépôts est bien révolu (Durand, 2009), celui de la centralisation mondiale des stocks semble également l'être en partie. Ainsi après avoir assisté à la disparition des sites locaux de stockage de petite taille, puis à l'avènement d'entrepôts mondiaux gigantesques - avènement consacré par la théorie de la centralisation et la *Square Root Law* (Maister, 1976) - nous observons actuellement un retour de balancier avec une vague de redéploiement des stocks. *« Effectivement, il faut retrouver les bons équilibres entre les coûts industriels, les coûts de stockage et les coûts du transport longue distance (maritime et routier), coûts financiers mais aussi impact environnemental et risques associés à opérer des Supply Chain à long leadtimes dans un monde VUCA. Et finalement pour moi, c'est difficile à court terme mais vertueux sur le long terme car cela ouvre la voie sur des supply chain à circuits courts et circulaires »*, comme le rappelle P.M. Huet (2023). Si une stratégie de régionalisation des stocks est tout-à-fait observable chez certains industriels de premier plan, le groupe Michelin est plus prudent sur ce point, car selon PM Huet *« l'augmentation des stocks n'est pas une option pour nous dans un contexte où le cash devient de plus en plus contraint. Nous travaillons plutôt à une régionalisation des productions, ce qui est plus impactant à terme mais dont la mise en œuvre se fait sur des cycles beaucoup plus longs »* (2023).

Rien n'est devenu moins sûr que de pouvoir être livré à temps. L'augmentation actuelle des coûts de transport, conjuguée à la multiplication des pénuries, impacte les *supply chains* internationales, entraînant de réelles reconfigurations de l'architecture même des SC : *« notre supply chain, qui a été conçue justement pour optimiser des coûts mais qui n'a pas été conçue pour faire face à des aléas de multiples natures et, donc, qui quelque part est vulnérable à ces aléas »* analyse Pierre-Martin Huet (2022). Les décideurs s'interrogent ainsi, régulièrement, sur les zones à éviter pour leur transport et leur stockage. Que convient-il, alors, de faire ? Transporter moins ? Stocker plus ? Sans doute les deux... Une chose paraît certaine : la limite des flux tendus et de l'agilité logistique semble atteinte, tant les contraintes (géopolitiques et économiques) sont nombreuses et fortes (Gligor and Holcomb, 2012).

On peut donc réfléchir sur des circuits plus courts afin de minimiser l'impact des aléas sur les SC, ce qui signifie de trouver des solutions alternatives au plus près de ses marchés. Mais ce sont peut-être des SC plus agiles et, à la fois, plus coûteuses qui seront les facteurs clés de succès de demain. *« Historiquement, ce qui n'était pas perçu comme acceptable d'un point de vue coût l'est car le coût de gestion de crise est aujourd'hui très fort. Par exemple, le fait de développer des redondances entre les usines est coûteux mais devient une évidence économique par rapport au risque de ne pas vendre, ce qui peut se passer aujourd'hui, typiquement avec l'association des crises Chine ou Ukraine.*

*Finally, ça nous a permis de revoir un peu nos équilibres », renchérit P.M. Huet (2022). La notion de redondance dans les SC devient alors plus prégnante en dépit des surcoûts potentiels que cela peut engendrer. L'heure est, ainsi, au *redesign* des SC en vue de tendre vers une meilleure agilité.*

Vers un *redesign* des SC

Il en est de même pour le redéploiement, tout du moins partiel, des stocks et des productions qui constitue une question d'actualité. La multiplication des pénuries - à l'origine d'une moindre réactivité et d'une moindre fiabilité des chaînes logistiques - conjuguée à l'augmentation du cours du baril d'or noir plaide, depuis plusieurs mois, en faveur d'approvisionnements ou de productions dans des zones certes plus coûteuses, mais surtout plus proches et plus sûres et, au final, plus performantes. Aussi, l'objectif des entreprises est moins, désormais, la recherche effrénée de productions *low costs*, que celle du raccourcissement et de la maîtrise de leurs délais d'approvisionnement, ainsi que celle de la limitation de leur facture transport et de l'amélioration de leur empreinte énergétique. Sur ce point, un éclairage singulier est également donné par notre expert de la SC : « *le fait que, finalement, ça coûte le même prix d'envoyer une tonne de produits d'Indonésie en Europe que d'Italie en Pologne, ce n'est pas normal et donc, effectivement, ces tendances qui arrivent aujourd'hui avec un coût de la logistique qui se renchérit, c'est très douloureux à court terme, mais je pense que c'est plutôt une opportunité pour construire des SC plus durables* » (2022). La future efficacité des SC ne passerait-elle pas, alors, par un renchérissement de leurs coûts ? Bien que, par précaution, le redéploiement des stocks est amorcé chez certains industriels, Michelin est partisan de la réduction de ceux-ci car PM Huet rappelle une évidence : « *à l'échelle de Michelin, l'augmentation des stocks est peu vertueuse à long terme car la valeur de nos stocks a été multipliée par 2 à cause de l'inflation, des coûts de la logistique, des matières premières et de l'énergie. L'heure est donc à la baisse du niveau des stocks car notre unité de compte est le milliard d'euros, ne l'oublions pas !* » (2023).

Une relecture *via* le prisme de la centralisation des stocks et la *Square Root Law* (SRL)

Ces situations chaotiques au sein des SC internationales peuvent être décryptées *via* la *Square Root Law* (Maister, 1976), qui retrouve du sens dès lors que l'on observe des situations d'isocoûts. Née dans les années 1970, émanation de l'*Economic Order Quantity Model* (Fernie and Sparks, 2004), la SRL constitue la base de la théorie de la centralisation de l'entreposage : elle affirme que le passage d'un réseau de dix sites de stockage à un entrepôt unique central se traduit par une réduction des stocks et, donc, des coûts de l'ordre de 68% (McKinnon, 1989). En d'autres termes, les coûts de stockage dépendent du nombre d'entrepôts exploités dans la mesure où des produits sont stockés dans chacun d'entre eux : plus le nombre de sites est élevé et plus les coûts de stockage le sont. Cette loi stipule donc que le stock moyen - et, *a fortiori*, le coût - varie proportionnellement à la racine carrée du nombre d'infrastructures dans lesquelles il est détenu. Leur regroupement en un (ou quelques) site(s) réduit, alors, le besoin de stock de sécurité et permet un inventaire centralisé. Mathématiquement, cela implique une rationalisation - localisation optimale - des lieux d'entreposage, mais les contextes actuels de crises induisent des dimensions qualitatives et servicielles, qui réinterrogent vraiment cette équation au profit de la continuité économique.

Conclusion

De plus en plus, les *supply chain managers* s'appuient sur le management des risques (*SC Risk Management*) afin de s'adapter, le plus rapidement possible, aux mutations constatées et rendre, ainsi, plus facilement résilientes leurs chaînes d'approvisionnement. Le degré de réactivité élevé de ces

dernières signifie que les *supply chain managers* ont pris conscience des risques encourus, en évaluant la gravité et la probabilité de réalisation de ces risques, et qu'ils ont imaginé plusieurs alternatives de substitution. Ces trois dernières années, avec la crise sanitaire de la covid-19 et le conflit russo-ukrainien, le zéro-vulnérabilité, qui implique l'existence de stocks de précaution, a vraiment pris le pas sur le zéro-stock. La centralisation mondiale des stocks et des productions semble avoir atteint sa limite. La régionalisation de certaines *supply chains* internationales participe déjà, face aux crises répétées, à la réduction de leur vulnérabilité et à leur verdissement, ainsi qu'à l'amélioration de leur résilience. Le commerce international est en train de se réinventer et les *supply chains* internationales de se *redesigner*. C'est ce à quoi conclut Pierre-Martin Huet, qui appelle de ses vœux des *supply chains* plus vertueuses, agiles et résilientes « *qui vont devoir absorber une complexité plus grande. En revanche, c'est effectivement au bénéfice d'une supply chain globale qui sera plus résiliente, qui sera capable de réagir plus vite à des aléas, et aujourd'hui des aléas, on en rencontre tous les jours avec des impacts qui sont beaucoup plus grands que ce que l'on a pu connaître auparavant* » (2022).

Si cette approche de la gestion des stocks semble très idiosyncrasique chez Michelin, dont la particularité est d'avoir deux formes de distribution principales : en B-to-B (avec la 1^{ère} monte), et B-to-B-to-C (via des sites marchands ou des points de vente physiques), on retrouve certaines de ces constructions logistiques dans l'industrie textile. En revanche, d'autres entreprises ayant des marchés plus dominants en B-to-B ont une approche différente (industrie chimique, luxe, produits de grande consommation) qui les conduit à maintenir une stratégie tendant vers des niveaux de stocks les plus bas possibles. C'est ce qui rend cette problématique si spécifique à Michelin.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Cassière, F. et Durand, B., (2023), « Les *supply chains* à l'épreuve du temps » (table ronde managériale), échanges avec Pierre-Martin Huet, *20 ans de l'AIRL-SCM*, Neoma - Paris, 5 avril.
- Cassière, F. et Durand, B., (2022), « Parlons prospective avec des *supply chain managers* » (table ronde managériale), échanges avec Pierre-Martin Huet, *14^{èmes} Rencontres de l'AIRL-SCM*, IAE - Clermont Ferrand, 20 mai.
- Dornier, P.P. et Fender, M., (2007), *La logistique globale et le Supply Chain Management - Enjeux, principes, exemples*, Paris, Eyrolles.
- Durand, B., (2009), « Le redéploiement des stocks, une autre alternative à la maîtrise des coûts de transport », *Revue Française de Gestion Industrielle*, 28(2), pp. 9-26.
- Fulconis, F. et Paché, G., (2020), « Pandémie de la Covid-19 et chaînes logistiques : une mondialisation désenchantée », *Revue française de gestion*, 46(8), pp. 171-181.
- Fernie, J. and Sparks, L., (2004). « Retail logistics: changes and challenges » in Fernie J. et Sparks L. (eds.), *Logistics and retail management*, London: Kogan Page (2nd edition), pp. 1-25.
- Gligor, D.M. and Holcomb, M., (2012), « Antecedents and Consequences of Supply Chain Agility: Establishing the Link to Firm Performance », *Journal of Business Logistics*, 33(4), pp. 295-308.
- Maister, D.H., (1976), « Centralization of Inventories and The Square Root Law », *International Journal of Physical Distribution*, 6(3), pp. 124-134
- McKinnon, A., (1989), *Physical distribution systems*, London, Routledge.

François CASSIÈRE est Maître de conférences en sciences de gestion à l'IAE Clermont Auvergne School of management - Université Clermont Auvergne, France. Il enseigne le marketing, la distribution et le management interculturel en Master. Chercheur au Clermont Recherche en Management (CleRMa – EA 3849) de Clermont-Ferrand, il est auteur ou co-auteur de plusieurs articles sur l'internationalisation du distributeur dans les marchés émergents et l'entrelacement de la variable culturelle dans ces stratégies ainsi que de plusieurs articles sur la logistique de distribution, notamment sur les circuits courts dans le domaine agricole.

Bruno DURAND, est Maître de Conférences Emérite, Habilité à Diriger des Recherches, en sciences de gestion à l'Université Paris Nanterre. Il enseigne la logistique et le supply chain management ainsi que la logistique urbaine et la logistique du e-commerce. Chercheur au Centre d'Études et de Recherches sur les Organisations et la Stratégie (CEROS - EA 4429), il est un spécialiste reconnu en matière de supply chain management, de logistique urbaine et logistique du e-commerce. Il est l'auteur et le co-auteur de plusieurs articles de référence dans ces domaines.