



# Cycle Supérieur

## **SUPPLY CHAIN MAMAGEMENT**

MESSOU MARIUS

# Chapitre 1 : évolution de la logistique : vers le supply chain management

## OBJECTIFS :

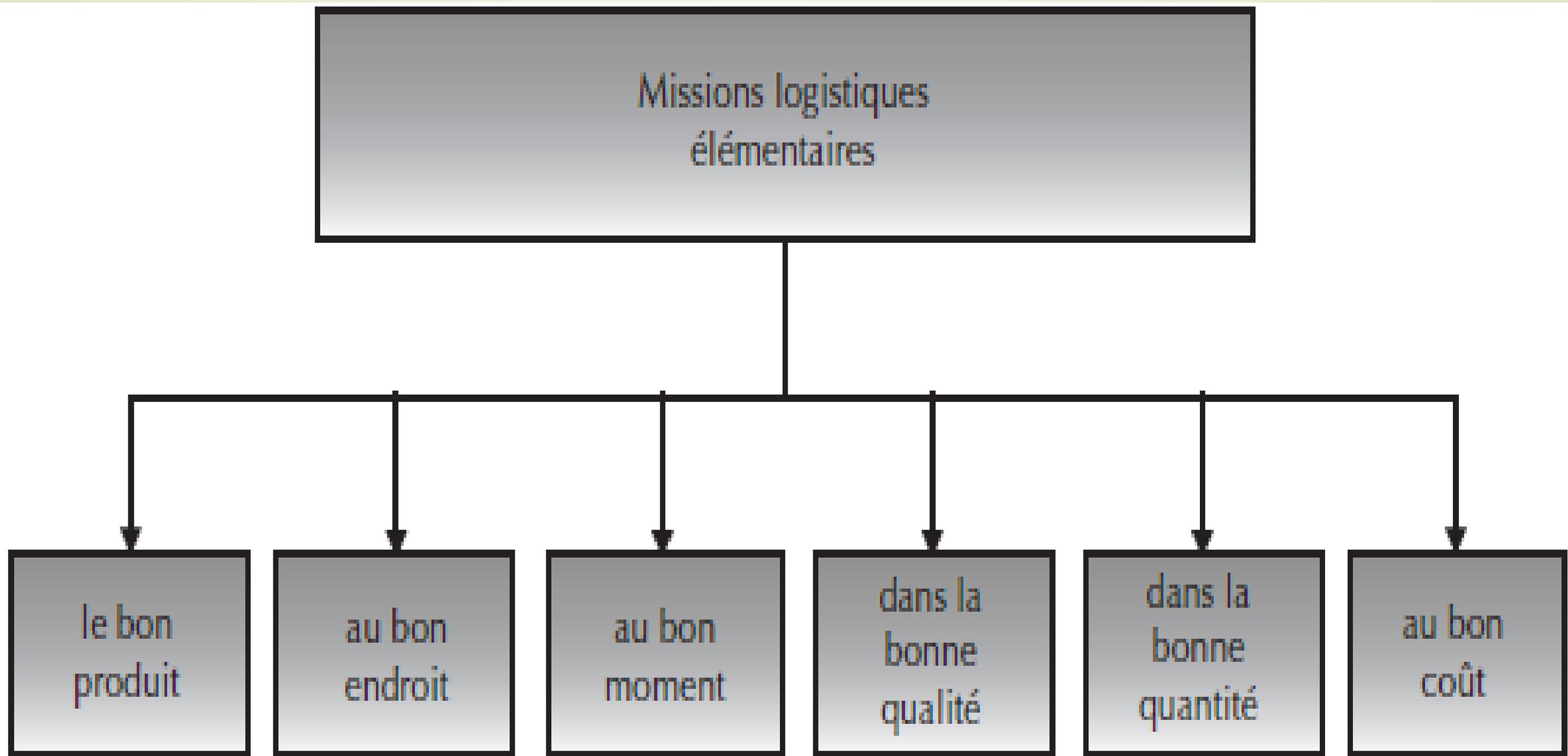
- Appréhender l'ensemble des enjeux et la genèse de la logistique.
- Découvrir comment l'évolution de l'environnement économique, technologique, organisationnel et les changements dans le comportement du consommateur ont conduit à l'apparition de la notion de supply chain management.
- Comprendre les termes et grands principes associés à la logistique et au supply chain management.

# I. La logistique : du champ de bataille à l'entreprise

## 1. La réalité du terme logistique

Le terme logistique recouvre plusieurs réalités :

- un secteur d'activité, celui du transport et des prestataires de services logistiques. Le chiffre d'affaires du secteur des transports de marchandises et de l'entreposage atteint des milliards d'euros des pays de l'UE;
- une fonction qui perçoit l'entreprise et les relations inter-organisationnelles sous l'angle des flux (physique, d'information et financiers) qui les traversent et qu'il s'agit de coordonner pour optimiser les processus ;
- un ensemble d'activités opérationnelles à réaliser : transporter, manutentionner, emballer, entreposer qui participent à la création de valeur dont les missions peuvent s'exprimer assez clairement : il s'agit de faire en sorte que le bon produit soit au bon endroit, au bon moment, dans la bonne quantité, dans la bonne qualité, au bon coût (cf. Figure 1.1),



**Figure 1.1 – Missions élémentaires des activités logistiques**

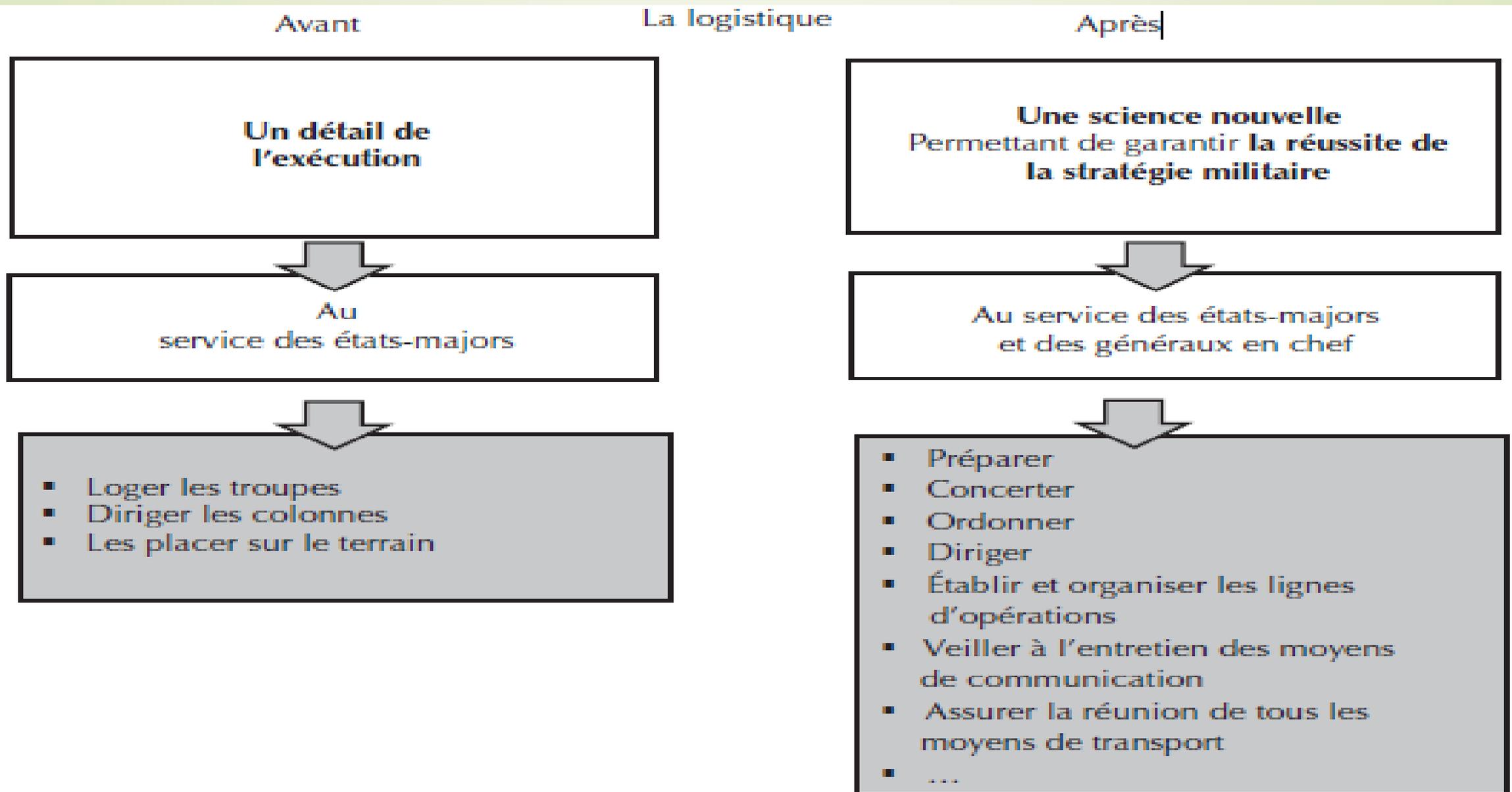
La logistique est souvent mentionnée lorsqu'elle est déficiente :

- Nous ne trouvons pas dans le rayon de notre magasin la référence souhaitée,
- Nous ne recevons pas dans les temps prévus la commande passée,
- La bonne pièce n'est pas en magasin pour entrer en ligne de production...
- Et lorsque la presse mentionne la logistique c'est souvent par référence à une guerre ou à une catastrophe naturelle.

## 2. Origine du mot « logistique » et définition

Le dictionnaire de l'Académie française donne au terme « logistique », la définition suivante :

- la science du calcul ;
- la partie de l'art militaire dont l'objet est de fournir aux forces armées ce qui leur est nécessaire pour subsister, faire mouvement et combattre ;
- un ensemble de techniques et de moyens matériels mis en œuvre pour l'organisation d'une entreprise.



**Figure 1.2 – Schématisation de l'évolution de la logistique ou l'art de mouvoir les armées selon le Général Antoine Henri Jomini<sup>1</sup>**

## 3. Le développement de la fonction logistique en entreprise

### 3.1 Une prise de conscience de l'importance de la distribution physique

Bowersox (1969) rappelle que pendant de nombreuses années, les activités situées en aval de la production (ce que nous appelons, aujourd'hui la distribution physique) furent largement négligées au profit des activités de production ou des activités commerciales. Il cite Paul D. Converse (1954) qui, lors d'une conférence à Boston, souligne que les problèmes de distribution physique ont été peu souvent pris en compte par les entreprises.

La récession aux États-Unis à la fin des années cinquante oblige les responsables d'entreprise à chercher des moyens de réduire les coûts. La partie aval de ce que nous appelons aujourd'hui **la chaîne logistique** contient ce gisement potentiel de réduction des coûts. C'est dans ce contexte qu'est fondé le National Council of Physical Distribution Management en 1963.

La fonction logistique apparaît dans les entreprises européennes un peu plus tardivement, dans les années soixante-dix.

Face à l'augmentation des prix du pétrole et des matières premières, les entreprises doivent apprendre à maîtriser leurs coûts et notamment ceux de la distribution physique pour maintenir leur marge.

C'est à cette même époque que sont fondées deux associations de logisticiens d'entreprise : ASLOG (Association française pour la logistique) en France et BVL (Bundesvereinigung Logistik) en Allemagne.

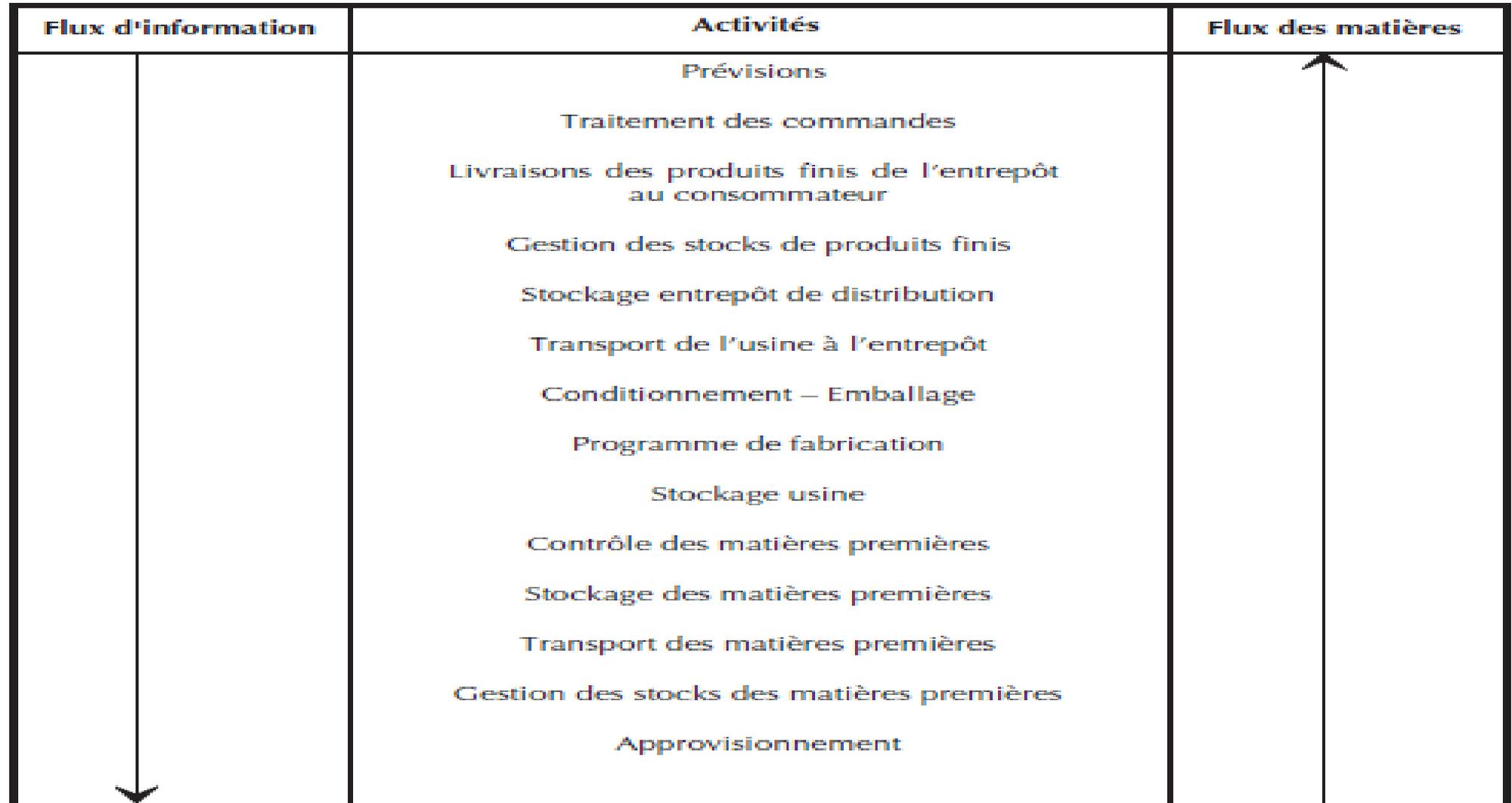
### 3.2 Le processus logistique : dimensions et rôle

Heskett (1978) donne ses lettres de noblesse à la logistique dans un article paru initialement dans Harvard Business Review. Il y affirme que la logistique est essentielle à la stratégie de l'entreprise.

À partir de ce moment, la logistique sera perçue comme chargée de coordonner et de gérer les flux qui traversent l'entreprise. Cette coordination, selon Heskett (1978), doit s'effectuer en partant du marché et en remontant la chaîne jusqu'aux approvisionnements.

Cette vision est radicalement différente de l'approche organisationnelle classique où il s'agit d'arriver à écouler vers le marché ce que l'entreprise a conçu et fabriqué. La Figure 1.3 représente le processus logistique tel que Heskett (1978) le définit, c'est-à-dire « englobant les activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés en réalisant un niveau de service donné au moindre coût ».

## Supply chain management



Source : Heskett (1978)

Figure 1.3 – Le processus logistique

Mathe (1986) propose un élargissement de l'approche faite par Heskett (1978). Le processus logistique présente alors trois dimensions :

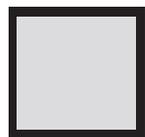
- la planification (prévision de la demande, ordonnancement de la production, programmation des approvisionnements...);
- la gestion administrative (traitement des commandes clients, tenue des stocks, suivi du service rendu...);
- la gestion physique du flux (préparation des commandes, emballage, livraison...).

Cette « *trilogie logistique* » permet, par ailleurs, de mettre l'accent sur « *les natures distinctes des métiers logistiques dans l'entreprise* ». Chaque groupe d'activités nécessite des compétences propres et particulières au sein de l'entreprise. Cette distinction met en évidence la dissociation entre le flux d'information et le flux physique. Leur réalisation peut donc avoir lieu dans des endroits différents, voire être faite par des entités juridiquement différentes (notamment des prestataires).

Sweeney (2013) fait un parallèle entre le rôle du chef d'orchestre dans un orchestre symphonique et celui du logisticien dans une entreprise. Il y affirme que si chaque section de l'orchestre joue indépendamment des autres, quelle que soit la virtuosité de chaque musicien, le résultat risque d'être assez désastreux.

Au contraire, si chaque musicien suit une partition, sous la conduite du chef d'orchestre, la production sera plus harmonieuse<sup>1</sup>. On peut comparer la partition au plan (d'approvisionnement, de production, de distribution) et le chef d'orchestre au directeur ou responsable logistique.

Woodwind



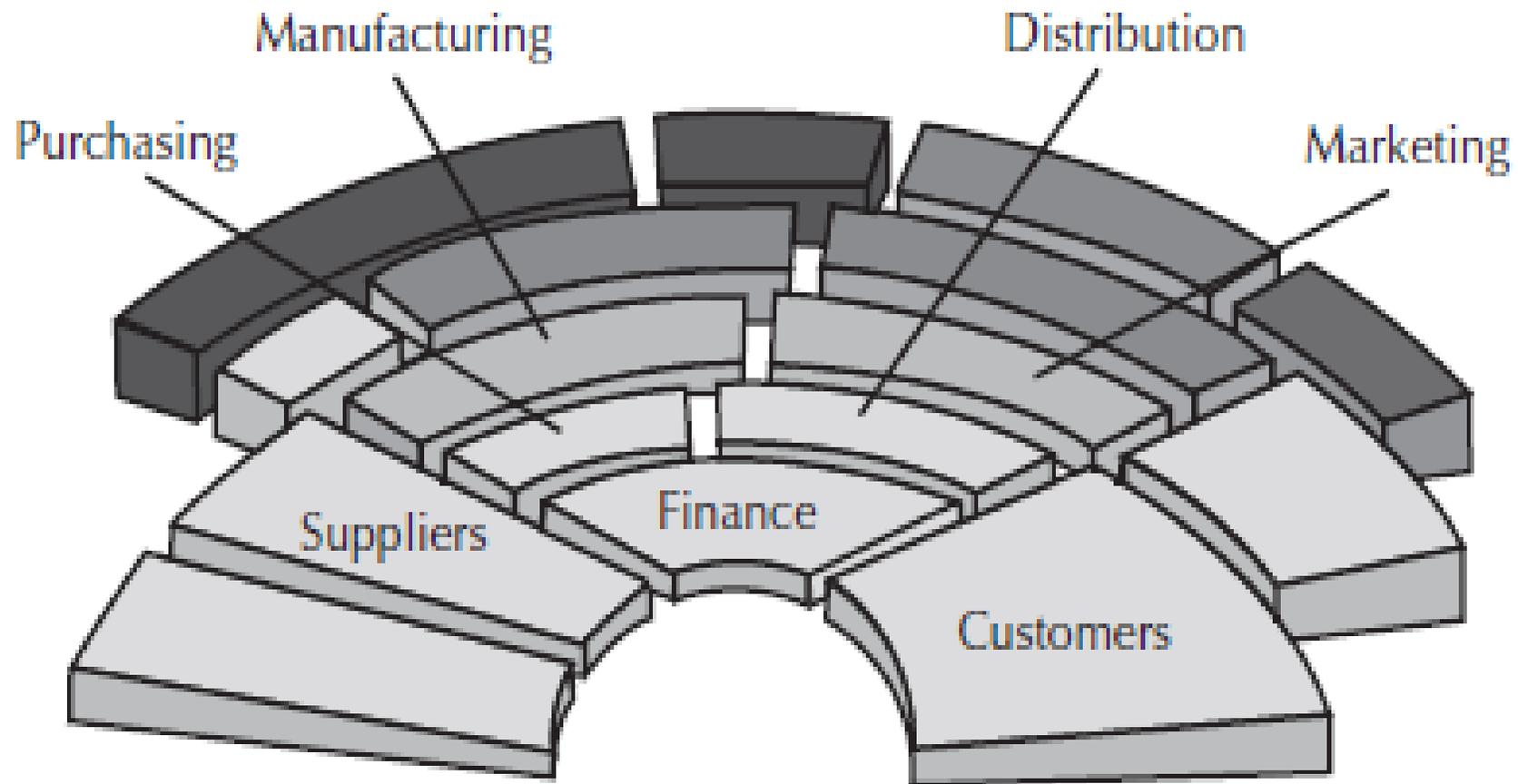
String



Brass



Percussion



Source : Sweeney (2013)

**Figure 1.4 – Le logisticien : chef d'orchestre**

Le rôle de la logistique est donc de coordonner les flux pour répondre à une demande (interne ou externe). Cette coordination s'est d'abord exercée localement en respectant les grands sous-systèmes qui composaient l'entreprise (Approvisionnement – Production – Distribution). Les activités à réaliser au sein de chacun de ces sous-systèmes ont, elles, toujours existé. Qu'une fonction logistique soit ou non présente dans l'entreprise, il faut stocker, manutentionner, préparer des commandes, approvisionner, transporter... La coordination des flux s'est au fil du temps développée comme le montre la figure 1.5.

Niveau d'intégration logistique

	Processus opérationnels					
	Conception	Achat	Production	Distribution	SAV	Retrait
Logistique de distribution						
Logistique Intégrée						
Soutien logistique Intégré						
Logistique totale						

Source : Fabbe-Costes et Colin (1999)

**Figure 1.5 – Les niveaux d'intégrations logistiques et leurs processus opérationnels**

### 3.3 Contexte d'apparition et d'évolution de la fonction logistique en entreprise

Si le champ d'action de la logistique a largement évolué entre son apparition dans les entreprises et la fin des années 90, les défis qu'elle avait à relever ont évolué tout autant.

La fonction logistique apparaît dans les entreprises avec comme mission initiale et principale la maîtrise des coûts comme nous l'avons souligné précédemment, en raison de l'augmentation des coûts des matières premières et de la main-d'œuvre. Cependant, le contexte économique mondial a également favorisé le développement de la fonction logistique.

Au cours des trente dernières années, les flux commerciaux internationaux ont connu une croissance particulièrement forte. La valeur des exportations mondiales est passée de 1 838 à 15 464 milliards de dollars américains entre 1983 et 2016

Cette croissance a coïncidé avec une diminution des obstacles au développement du commerce international (traités commerciaux internationaux, fin de la guerre froide, construction de l'Union Européenne...).

À ce propos, la question de la sortie prochaine possible de la Grande-Bretagne de l'Union Européenne interroge aussi par son impact sur les organisations logistiques.

Depuis les années 80, l'offre du marché devenant plus importante, l'exigence des consommateurs s'est accrue, en termes de prix, de qualité du produit mais aussi en termes de qualité du service (réduction et fiabilisation des délais, personnalisation des produits...) et sur ce dernier point l'organisation logistique a un rôle majeur à jouer.

L'Usine Nouvelle<sup>1</sup> titrait, au milieu des années quatre-vingt-dix, « *la logistique bouleverse la relation usine-client* » et voyait dans cette fonction « *une nouvelle arme marketing* ». Le lien fort entre ces deux fonctions est d'ailleurs toujours d'actualité.

En septembre 2018, Levi Strauss, le célèbre fabricant de jeans, annonçait la création d'une nouvelle fonction en charge du produit, de l'innovation et de l'organisation de la supply chain.

Cette fonction a la charge du produit tout au long de son cycle de vie depuis son développement, sa conception jusqu'à sa commercialisation.

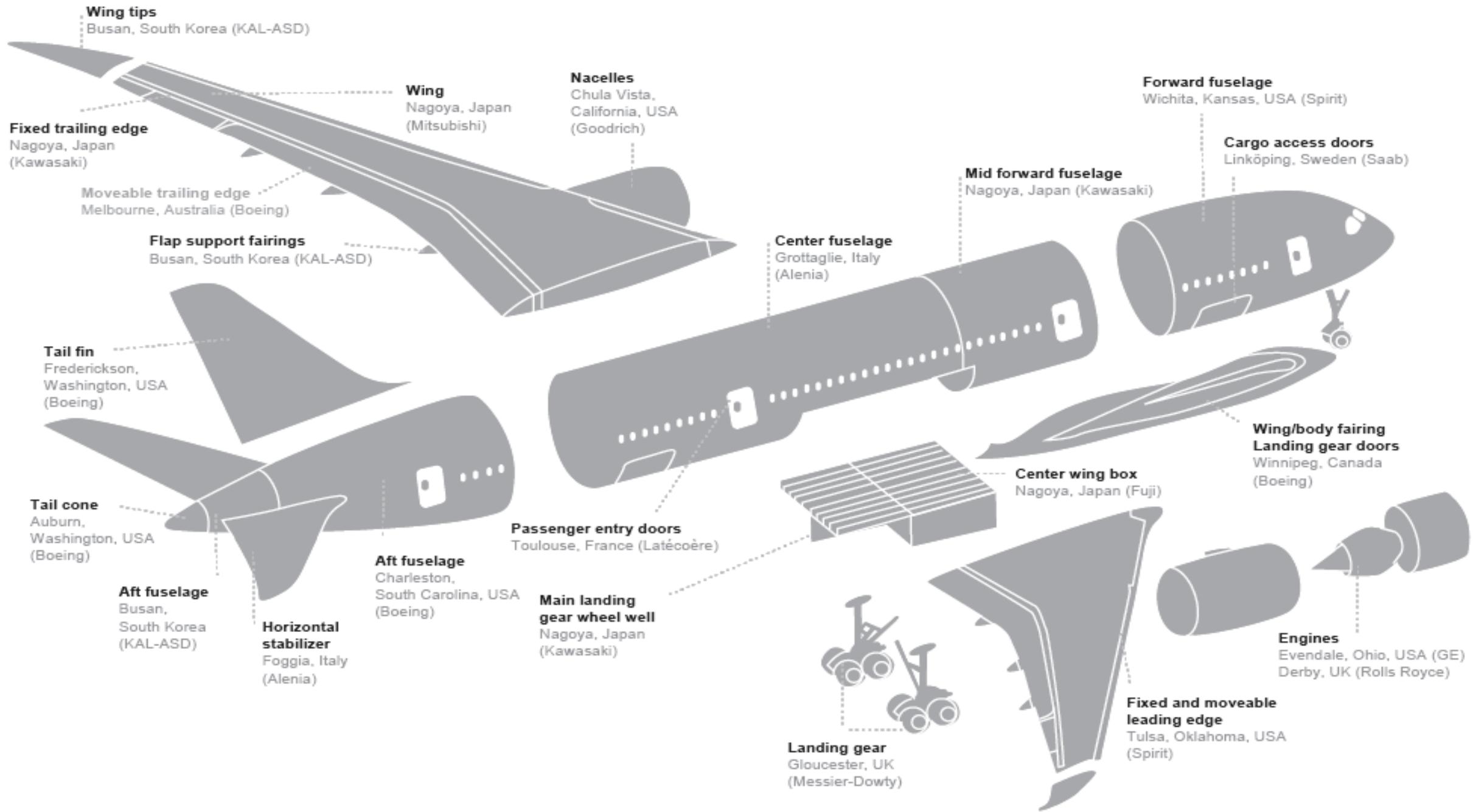
De plus, elle est responsable de toutes les opérations de la chaîne logistique : approvisionnement, planification, distribution et durabilité.

Un changement notable dans la nature des échanges des trente dernières années est lié à la fragmentation du processus de production (cf. Figure 1.6).

Quel que soit le produit manufacturé considéré (un avion de ligne, une pâte à tartiner, un téléphone mobile ou une paire de chaussures de sport...), le nombre d'acteurs intervenant dans le processus de production est croissant et ces acteurs se situent potentiellement partout dans le monde.

Le développement de ces chaînes d'approvisionnement mondiales et la fragmentation des processus de production (liée au développement de l'externalisation et au recentrage des organisations sur les activités au coeur de leur métier) induisent un besoin croissant en coordination et un besoin de réactivité des systèmes logistiques toujours plus fort.

**Figure 1.6 – Exemple de fragmentation du processus de production**



Si jusqu'au milieu des années 2000, les préoccupations logistiques se résumaient en un triptyque : maîtrise des coûts, maîtrise de la qualité de service, renforcement de la réactivité des systèmes logistiques.

Depuis quelques années, de nouveaux défis logistiques apparaissent.

En septembre 2018, le ministère de l'écologie et de la transition énergétique dévoile le référentiel sociétal des entreprises (RSE) en logistique qui peut laisser entrevoir un nouveau défi à relever par la fonction logistique.

Il va lui falloir dans les années à venir intégrer dans son triptyque les considérations environnementales, sociales et sociétales.

## II. La notion de supply chain et de supply chain management

### 1. La notion de supply chain

C'est une notion relativement récente – une quinzaine d'années – même si les militaires utilisent la même expression depuis beaucoup plus longtemps.

On pourrait le traduire par « chaîne d'approvisionnement », mais le mot « approvisionnement » ne permettrait pas d'exprimer le sens que l'on veut donner à supply chain et il est préférable d'utiliser l'expression américaine.

Mais c'est aussi un « concept moteur » en ce sens qu'il véhicule une certaine conception de l'organisation et du management des entreprises et qu'à cet égard il est loin d'être neutre.

On définit assez souvent la supply chain comme « la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients » (définition du Supply chain Council).

Ce qui est essentiel dans cette approche, c'est l'approche globale ou *end-to-end* qui lie l'ensemble des acteurs de la source vers le consommateur final. La figure 1.1 est assez caractéristique de ce qu'était autrefois la chaîne des intervenants nécessaires dans la distribution classique pour amener un produit jusqu'au consommateur final.

Les nouvelles organisations de la distribution, par exemple celles de la grande distribution moderne ou, plus récemment, celles qui sont liées à Internet, réalisent de nouvelles chaînes d'approvisionnement sensiblement différentes des chaînes précédentes.

Une supply chain est donc la chaîne de tous les intervenants de toutes les entreprises qui contribuent à apporter un produit à des consommateurs ou à des entreprises utilisatrices pour produire d'autres biens ou les consommer.

Elle se représente couramment par le dessin proposé en figure 1.2 : les flèches noires représentent les produits et les flèches blanches représentent les informations qui, le plus souvent, remontent la chaîne, par exemple des commandes successives.

Flux physiques, flux d'information mais aussi flux financiers rythment l'écoulement d'une chaîne logistique à laquelle se greffent des questions de nature juridique relatives en particulier au transfert de propriété des marchandises et de responsabilité.

## Flux de produits de grande consommation

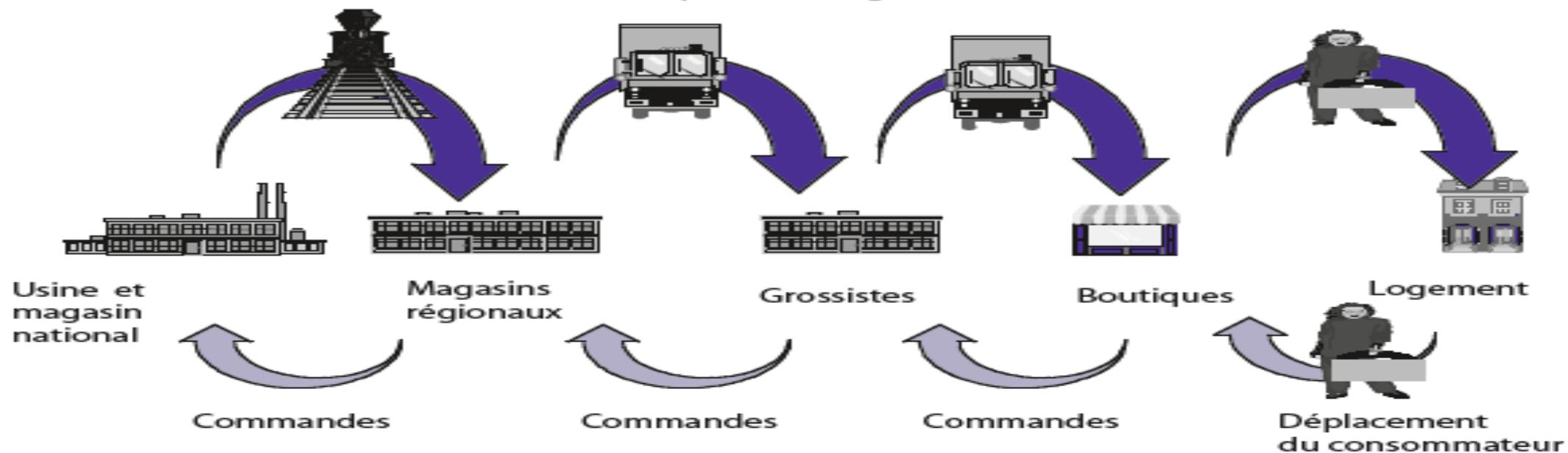


Figure 1.1 La distribution historique

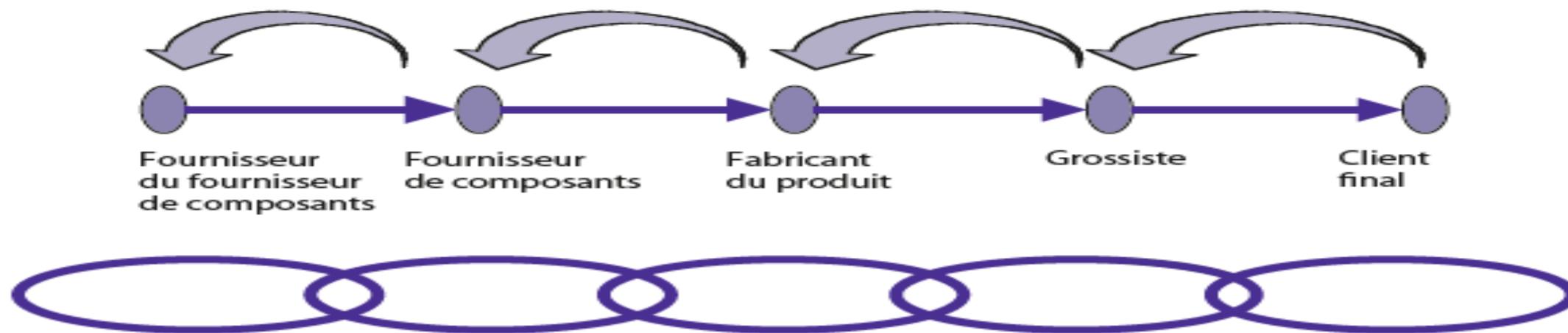


Figure 1.2 Représentation schématique de la supply chain

Une chaîne logistique se définit par conséquent comme une succession d'opérations et d'interopérations. Les premières sont souvent génératrices de valeur alors que les secondes sont communément associées à des coûts et des pertes de temps.

Un enjeu consistera à éliminer les opérations à non-valeur ajoutée dans des approches du type Lean supply chain management et à beaucoup mieux combiner les opérations et les interopérations, ce qui conduira à une grande proximité entre sites industriels et sites logistiques, voire à leur confusion au sens physique du terme.

## **2. La notion supply chain management**

Le supply chain management est donc la fonction qui porte son attention en premier lieu aux interfaces qui se situent entre :

## **Sur quoi porte l'attention le SCM ?**

Le supply chain management est donc la fonction qui porte son attention en premier lieu aux interfaces qui se situent entre :

- les opérations physiques dans un site de production ;
- les fonctions d'une même entreprise qui concourent depuis le développement des nouveaux produits, leur mise sur le marché, leur production et leur distribution à satisfaire les besoins des consommateurs ;
- les différents sites industriels et logistiques d'un même acteur ou les sites de différents acteurs et ce, au niveau national ou international : les pays exportateurs et importateurs.

## **Les principales opérations d'une entreprise**

Les principales opérations d'une entreprise sont rappelées suivante :

	Acheter	Produire	Vendre
<b>Définir la chaîne logistique</b>	Définir le réseau de production et le réseau logistique Définir le modèle de pilotage des stocks et des flux de produits		
<b>Planifier les opérations</b>	Définir la stratégie achat Sélectionner les fournisseurs Gérer la relation avec les fournisseurs	Planifier la production	Prévoir la demande
	Planifier le transport		
<b>Gérer les flux d'information</b>	Gérer les demandes d'achat Gérer les commandes d'achat Contrôler les factures fournisseurs	Contrôler les activités de production	Gérer les commandes de vente Facturer les commandes Gérer les réclamations Gérer le service après-vente
	Piloter les stocks et les flux de produits		
<b>Gérer les flux de produits</b>	Réceptionner les marchandises	Produire Maintenir	Expédier les marchandises
	Préparer, exécuter et clôturer les ordres de transport		
<b>Piloter la performance</b>	Piloter la performance des achats	Piloter la performance de la production Piloter la performance de la maintenance	Piloter la performance du processus de traitement des commandes
	Piloter la performance de la logistique et du transport		

Cette focalisation sur les interopérations, les interfaces et les interprocessus a, dans un contexte d'économie de la rareté, pour vocation à :

- rapprocher la demande des sources d'approvisionnement pour une meilleure efficacité des outils de production et une plus grande satisfaction des consommateurs ;
- fluidifier l'écoulement des produits et des informations associées ;
- éliminer les opérations sans valeur ajoutée dispendieuse en coût opérationnel, en stocks intermédiaires et en délai.

### **La notion de solidarité :**

L'interdépendance des services au sein d'une entreprise et des acteurs au sein d'une chaîne de valeur est révélée par l'approche supply chain, la solidarité au sens de la coopération joue un rôle majeur.

On dit que la résistance d'une chaîne est celle de son maillon le plus faible ; pour la supply chain cela peut se vérifier de bien des façons :

Par exemple si un fabricant de carte électronique ne reçoit plus un composant qu'il fait fabriquer en Asie, ce fabricant ne peut plus produire, grossistes et détaillants ne peuvent plus vendre.

Les événements tragiques en mars 2011 au Japon l'ont parfaitement démontré ;  
Un autre exemple si le vendeur final n'assure pas la mise en service et l'après-vente dans des conditions convenables, c'est la marque tout entière qui subit le préjudice. Une mauvaise gestion des smart box des opérateurs télécom ou des fournisseurs de contenu télévisuel a des conséquences immédiates sur le taux de satisfaction des clients ;

Encore un autre exemple, s'il y a un retard à la fabrication ou en transport entre deux acteurs, c'est tout le processus qui prend du retard et l'on verra que le temps de traversée de la supply chain en est une caractéristique essentielle.

Le périmètre d'intervention du supply chain management s'applique donc de bout en bout comme l'illustre le schéma de la figure 1.3.

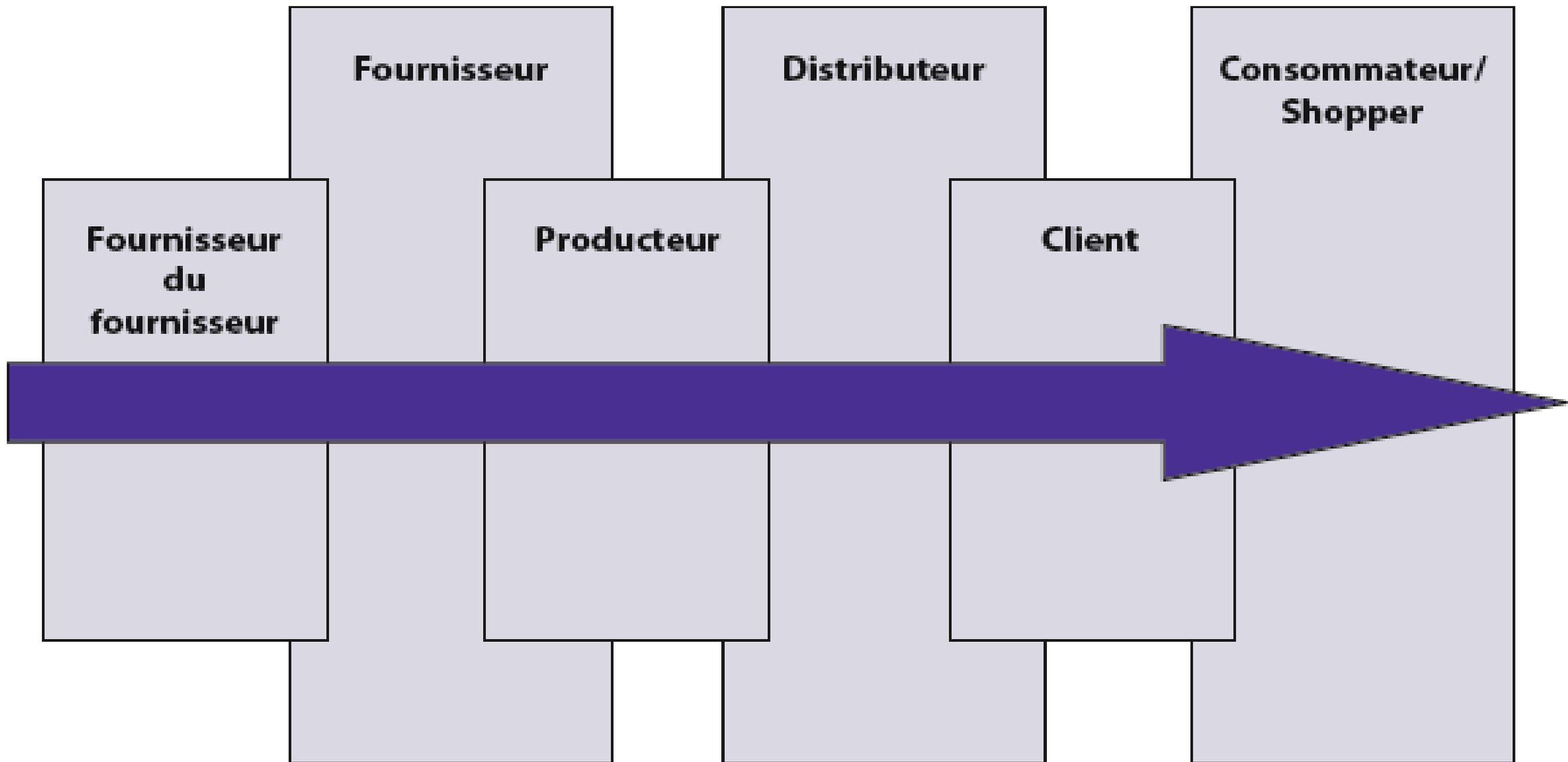


Figure 1.3 Le périmètre d'intervention du supply chain management

## Information et supply chain

En parallèle aux flux de produits, une gestion fluide de la *supply chain* demande de traiter des informations nombreuses qui, pour une part importante d'entre elles, remontent la *supply chain* en sens inverse des produits tels que les commandes des distributeurs, les ordres de fabrication, les commandes de produits de base et composants, les prévisions de besoins, etc. D'autres informations précèdent ou accompagnent les marchandises : avis d'expédition, bons de livraisons, lettres de voiture, etc.

Ces flux d'informations alimentent des bases de données, véritables stocks d'informations logistiques : fichier produit, historique des ventes, état des stocks, etc.

La notion de *supply chain* n'a finalement émergé qu'à travers les développements d'une informatique dite de *supply chain* qui a permis d'intégrer toutes les applications relatives aux flux et stocks de produits.

On peut donc définir le management de la *supply chain* comme le pilotage de ses flux et la gestion de ses stocks à travers une gestion informatique de l'ensemble des informations nées de la chaîne, aux fins d'obtenir un niveau de performance désiré à coût minimal.

On distinguera cependant deux types de *supply chain* du point de vue du traitement de l'information :

- celle qui traite seulement les informations d'une entreprise ;
- celle qui traite l'ensemble des informations des diverses entreprises qui participent à la même chaîne, soit qu'une entreprise unique centralise toutes les informations (entreprise étendue), soit que plusieurs entreprises conviennent d'échanger des informations (échange de données informatisées et *Efficient Consumer Response*).

## ***Le paradigme de la supply chain***

*La supply chain* n'est donc pas un concept neutre, strictement descriptif. C'est un concept moteur qui joue le rôle d'un paradigme – au sens de Kuhn –, c'est-à-dire d'une représentation implicite qui contribue à orienter les efforts des logisticiens et plus généralement des dirigeants d'entreprise.

Les éléments qui selon nous caractérisent ce paradigme sont les suivants :

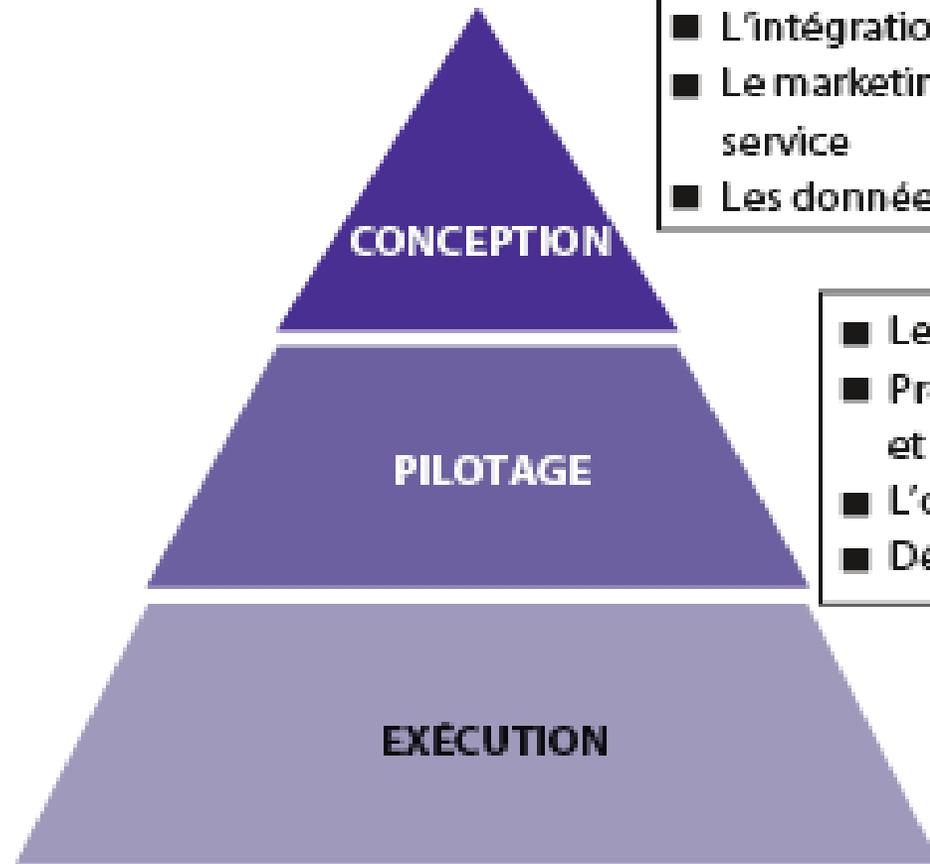
- le supply chain management a vocation à nourrir le lien entre la demande des consommateurs devant être satisfaite et la production à partir de ressources rares et coûteuses. Servir le *demand side* et le *supply side* de toute chaîne de valeur est au cœur de ce paradigme ;
- la recherche permanente de compromis entre des objectifs contradictoires qui cherchent à satisfaire des fonctions d'utilité et des fonctions de coût. Ce n'est jamais une minimisation ou une maximisation qui est recherchée mais une optimisation ;

- la notion de « fair value » est fondamentale et fait référence à la notion de maturité des solutions supply chain et logistique. Eu égard au foisonnement des solutions disponibles sur le marché, le risque de mettre des solutions supply chain et logistiques (niveau de qualification des équipes, processus de prévision et de planification, technologies de l'information, niveau de mécanisation / automatisation des infrastructures logistiques) trop sophistiquées est grand. « Le mieux est l'ennemi du bien », « KISS » (*Keep It Simple and Stupid*) sont deux manières d'affirmer la nécessité d'une approche pragmatique dans ces domaines en gardant présent à l'esprit que toute démarche supply chain doit s'appuyer sur une définition d'objectifs de création de valeur et d'adéquation de ces solutions humaines et techniques en cohérence avec ce niveau de valeur visé.

-

- sa dimension globale au sens d'une approche bout en bout comme déjà mentionnée mais aussi la prise en compte de l'ensemble des facteurs de coûts (approvisionnement, production, distribution, stock, recyclage, etc.) sur l'ensemble de la chaîne de valeur et du cycle de vie du produit qui permet de définir un optimum économique qui transcende les optima locaux de maillons isolés. Nous parlerons tout au long de cet ouvrage de *trade-offs* et de compromis entre des objectifs contradictoires entre niveau de service, coûts opérationnels, niveau de stocks, niveau et nature des équipements de production industrielle et logistique et enfin, contribution aux enjeux du développement durable. À différents égards, cette discipline présente des similitudes avec le monde du vivant par sa dimension systémique et complexe ;

- la priorité donnée aux interfaces opérationnelles, fonctionnelles, sectorielles et géographiques et aux interprocessus car l'efficacité de l'ensemble de la chaîne dépend en ordre 1 d'une meilleure coordination, animation, collaboration ou encore intégration de ces multiples interfaces. C'est l'interdépendance qui compte plus que les briques constitutives des chaînes logistiques car une déficience dans le supply chain management a pour effet de dévaloriser tous les efforts consentis pour atteindre l'excellence de ces maillons ;
- enfin une supply chain maîtrisée, c'est une supply chain qui travaille de manière professionnelle chacun des trois niveaux de conception, de pilotage et d'exécution opérationnelle tout en assurant leur interaction par des processus collaboratifs transversaux comme le montre le schéma de la figure 1.5.



- La formalisation des propositions de valeur aux clients
- La conception et la re-conception en juste à temps des solutions logistiques (plates-formes) en s'appuyant sur les innovations
- L'intégration des systèmes d'information et de communication
- Le marketing des solutions logistiques et la prise en compte des cahiers des charges service
- Les données de benchmark aux niveaux national et international

- Le pilotage intégré des chaînes logistiques internationales
- Prévision de la demande, planification des approvisionnements et de la production
- L'optimisation des chaînes logistiques
- Définition et application de la réglementation

- L'excellence opérationnelle des flux physiques et de la chaîne documentaire :
  - Qualité
  - Productivité
  - Sécurité
  - Flexibilité

**Figure 1.5 Les trois niveaux de conception, de pilotage et d'exécution opérationnelle**

Dès lors il devient essentiel de porter son attention sur les éléments suivants :

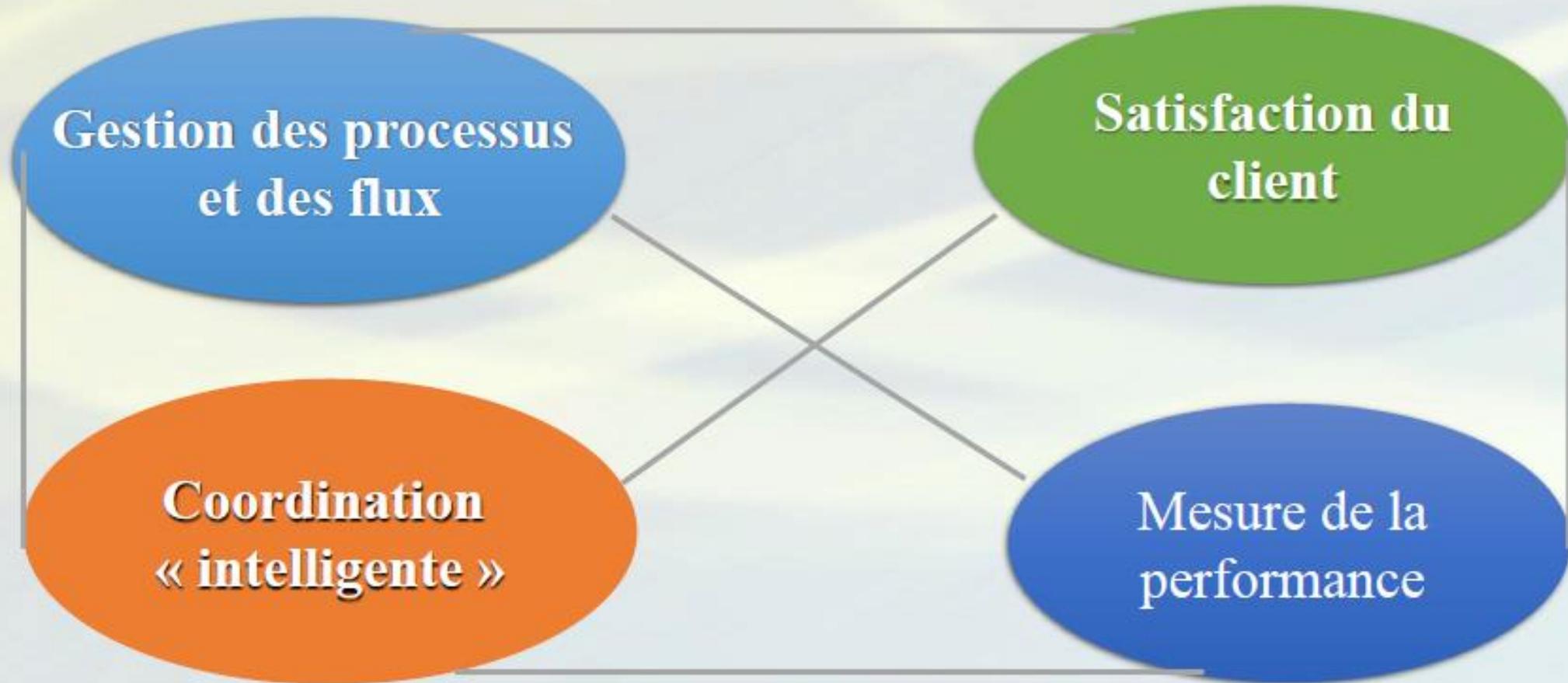
- La vitesse de circulation des produits dans la supply chain, mesure de son efficacité ;
- Le concept de supply chain est porteur de changements d'organisation au sein des entreprises ;
- La géographie est une dimension à ne pas sous-estimer dans la conception et l'exploitation des chaînes logistiques ;
- La logistique est une activité de volume qui s'apprécie en prenant en compte la valeur des produits

# Chapitre 2 : Les fondamentaux du supply chain management

## I. Les différents niveaux de maturité du supply chain management

NIVEAUX DE MATURITE SUPPLY CHAIN	Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
	Logistique traditionnelle	Logistique fonctionnelle	Chaîne logistique intégrée	Logistique globale (Supply Chain)	E-Chain
	Fonction d'exécution des opérations physiques d'entreposage et de transport	Fonction opérationnelle de pilotage des flux physiques de production et de distribution	Fonction tactique de planification des flux Approvisionnements / Production / Distribution / Ventes	Fonction stratégique d'intégration et d'optimisation globale des flux au niveau de la supply chain : <b>le concept de Supply Chain Management</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualité et fiabilité des livraisons peu prévisibles</li><li>• Pas de réflexion approfondie sur les processus logistiques</li><li>• Peu d'indicateurs et de suivi...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vision linéaire de la chaîne logistique</li><li>• Chaque fonction est motivée par ses propres indicateurs</li><li>• Une sous optimisation d'ensemble en résulte...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vision intégrée de la chaîne logistique au niveau de l'entreprise</li><li>• Indicateurs communs motivant toutes les fonctions</li><li>• Partage de l'information incomplet entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vision étendue de la chaîne logistique : “ <b>entreprise étendue</b> ”</li><li>• Partage de l'information aboutissant à un partage optimisé des prises de décisions</li><li>• Intégration des systèmes d'informations interentreprises</li><li>• Commerce électronique / Gestion de la relation clientèle ...</li></ul>		

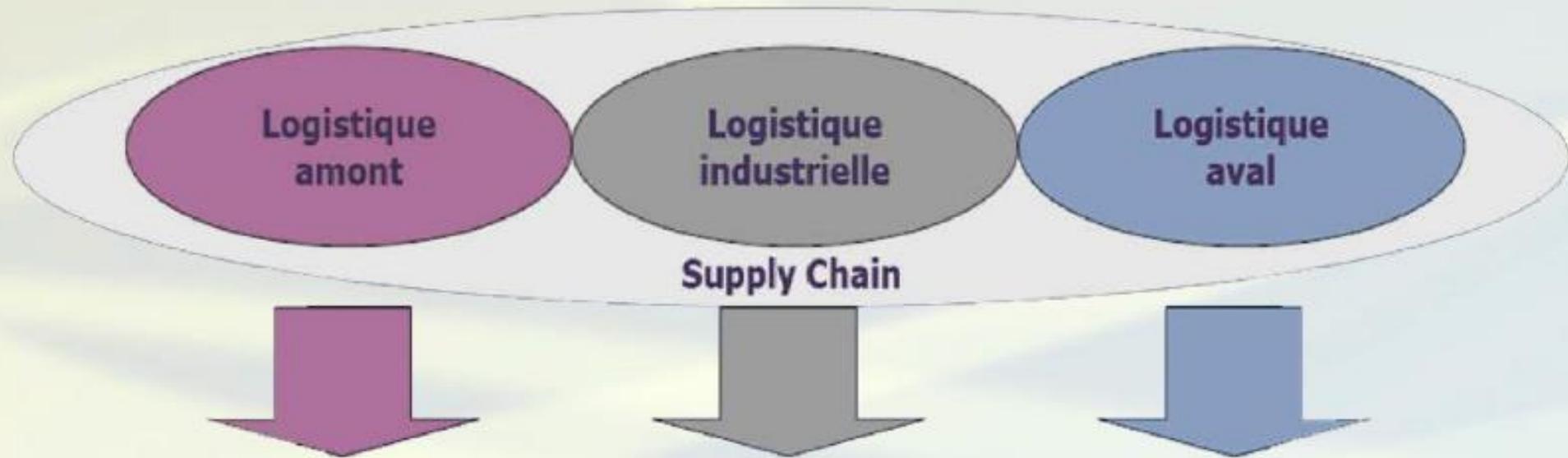
## Les 4 principes de base du SCM



# Chapitre 2 : Les fondamentaux du supply chain management (suite)

## III. Optimisation du supply chain management

### COMMENT OPTIMISER UNE SUPPLY CHAIN



### IDENTIFIER LES PROBLEMATIQUES

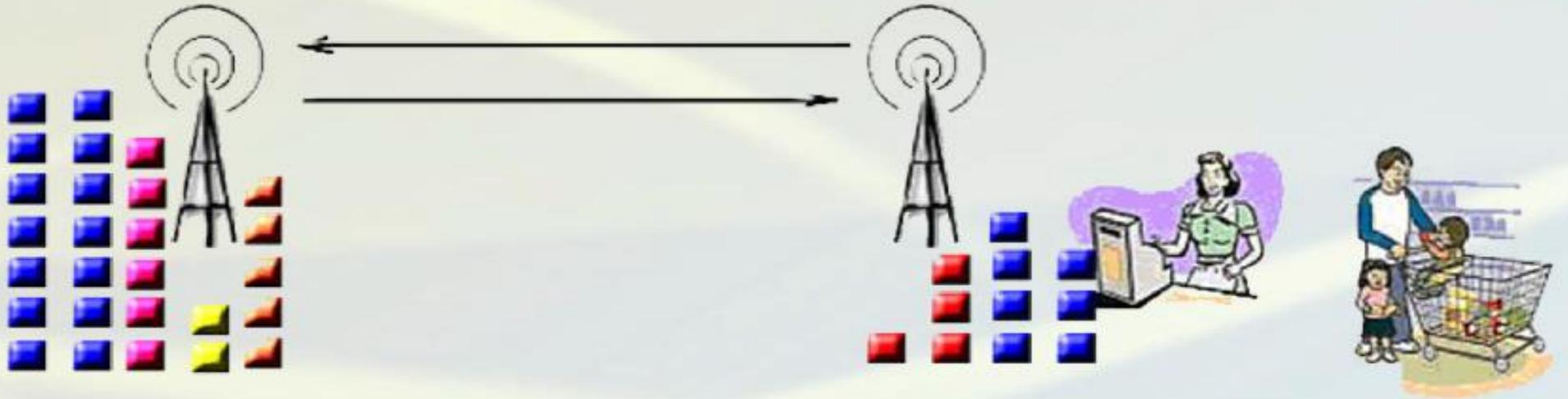
GERER LA QUALITE  
MAITRISER LES DELAIS  
OPTIMISER LES COUTS

ACCROITRE LA REACTIVITE  
MAITRISER LES STOCKS  
PARTAGER L'INFORMATION

## Chapitre 2 : Les fondamentaux du supply chain management (suite)

### IV. Stratégies logistiques

#### 1. Gestion partagée des approvisionnements (GPA)



**La Gestion Partagée des Approvisionnements sert une stratégie de réapprovisionnement continu dans laquelle le fournisseur n'exécute plus simplement les ordres passés par les clients, mais devient co-responsable de l'approvisionnement et gère le stock chez son client.**

**Ayant accès aux données de stocks de son client, le fournisseur reprend la maîtrise de ses prévisions, de l'adaptation de la production et de ses ressources logistiques.**

## IV. Stratégies logistiques (suite)

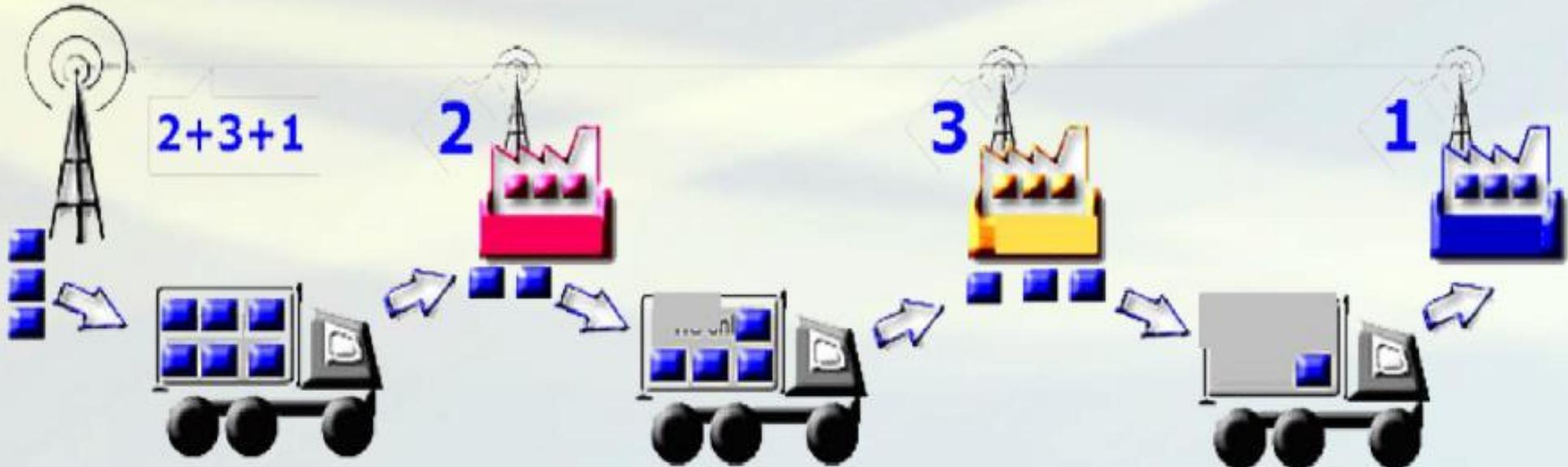
### 1. Gestion partagée des approvisionnements (GPA) (suite)



La Gestion Partagée des Approvisionnements représente le passage d'une logique de flux poussés (à date fixe) à une logique de flux tirés, et par là un moyen de réduire les stocks le long de la chaîne logistique, ainsi qu'un pas vers la suppression des stocks immobilisés en entrepôts.

# GPA Multidrop

La GPA Multidrop consiste à livrer un groupe de clients ou distributeurs à partir d'un point de départ fournisseur unique par une tournée de livraison.



## IV. Stratégies logistiques (suite)

### 3. GPA Multipick

# GPA Multipick

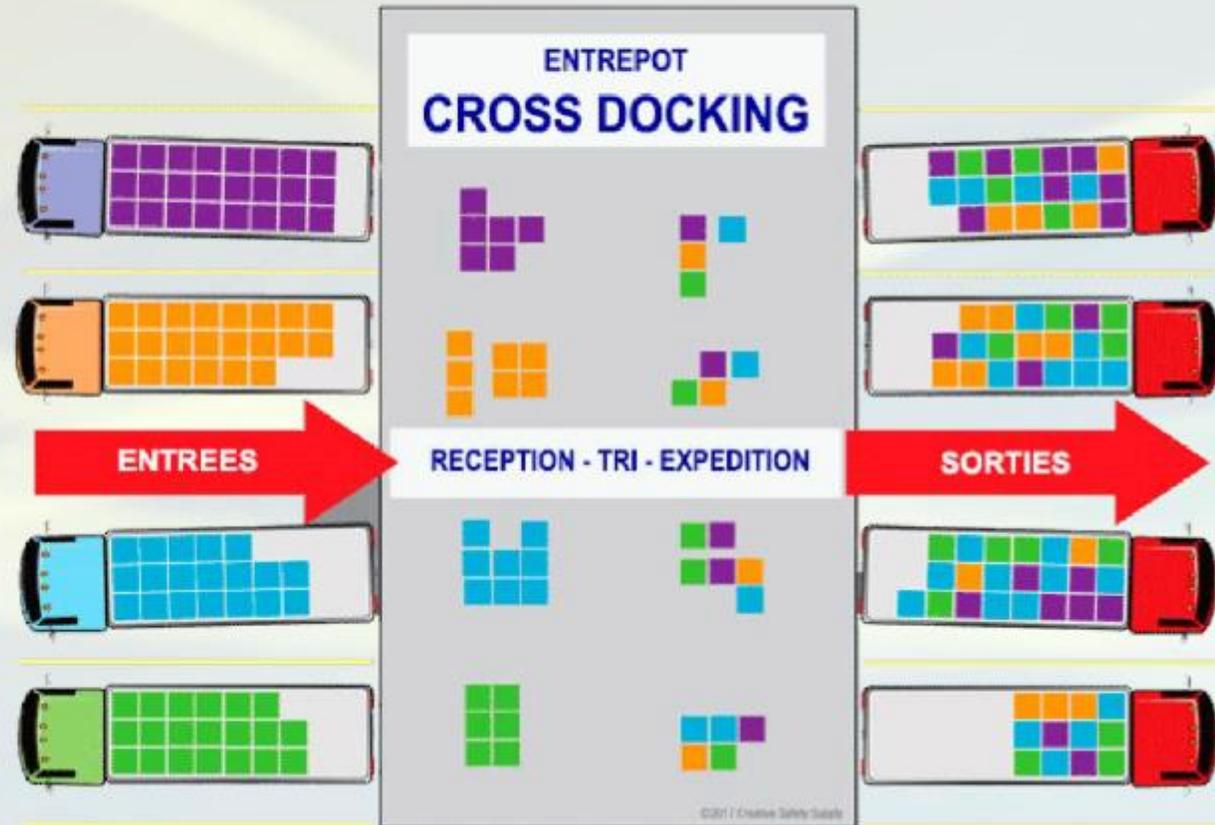
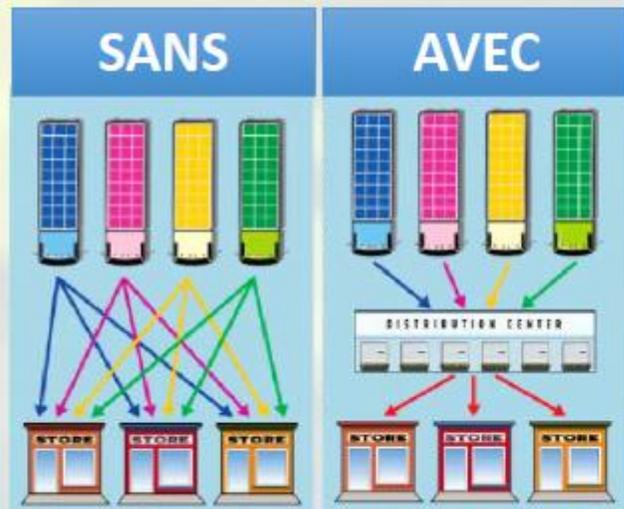
Le principe de la GPA Multipick (parfois appelée Gestion Mutualisée des Approvisionnements **GMA**) consiste à confier à un groupe de fournisseurs la gestion du réapprovisionnement à la place des clients ou des centrales de distributeurs et de mutualiser le transport des pièces, produits ou marchandises de chaque fournisseur par un enlèvement successif sur leurs sites.



# IV. Stratégies logistiques (suite)

## 4. Crossdocking

### Crossdocking



## V. Les processus de la chaîne logistique

Un processus est un ensemble d'activités qui définit des rôles et des relations, et qui systématise l'organisation et la politique d'une entreprise dans le but d'atteindre certains des objectifs de cette entreprise. Nous présentons ici les cinq processus principaux d'une entreprise, qui sont l'approvisionnement, la production, la distribution et la vente et la gestion de retour

### 1. le processus approvisionnement :

Le processus d'approvisionnement se concentre sur la fourniture de tous les composants nécessaires à la fabrication. Deux grandes phases sont ici à distinguer. La première phase consiste à sélectionner les fournisseurs de l'entreprise. La seconde phase du processus d'approvisionnement consiste à passer les commandes des composants à ces fournisseurs en fonction de production à réaliser.

## **2. Le processus de production :**

Le processus production concerne l'ensemble des transformations que vont subir les composants pour réaliser les produits finis de l'entreprise. L'objectif du processus production est de fabriquer les produits requis tout en assurant la productivité du système (notamment par un taux élevé d'utilisation de ressources mobilisées).

## **3. Le processus de distribution :**

Le processus de distribution concerne la livraison des produits fini aux clients et reprend les questions d'optimisation des réseaux de distribution : l'organisation et le choix des moyens de transport, le choix du nombre d'étage (ou d'intermédiaire) dans le réseau de distribution ainsi que le positionnement des entrepôts et leur mode de gestion

## **4. le processus vente :**

Le processus vente, mis en œuvre par le service commercial, développe les relations envers le client (négociation des prix et des délais, enregistrement des commandes,...) et par extension, recherche une meilleure connaissance du marché.

Ce processus de l'entreprise est également chargé de définir la demande de prévisionnelle et d'intégrer des aspects commerciaux comme la durée de vie du produit pour anticiper l'évolution de ses ventes. Les aspects marketing (analyse de marché, publicité, promotion,...) sont aussi gérés dans ce processus.

## **5. Processus de gestion des retours :**

Est un processus récent dans le modèle prenant en compte toutes les activités nécessaires pour gérer le retour du produit par les clients ou par un autre maillon du réseau. On a constaté que la chaîne logistique s'étend du premier des fournisseurs jusqu'aux clients ultimes, les consommateurs.

# PROCESSUS LOGISTIQUES

Ex : Processus	Entrées	Transformation	sorties
<b>Achat</b>	Besoin de matières et fournitures	Passation de la commande d'achat	Mise à disposition des matières achetées
<b>Transport</b>	Marchandise au point d'expédition	Opération de transport	Marchandise au point de destination
<b>Dédouanement</b>	Marchandises à déclarer	Déclaration den douanes	Marchandises dédouanées
<b>Distribution</b>	Commande client	Préparation de la commande	Mise à disposition de la commande / Livraison

## Processus de management

Stratégies, Méthodes, Communication, contrôle, Audit, ...

Processus de Management

## Processus de support (liés aux fonctions d'appui)

Achats, Transport, Transit, Logistique, Gestion des retours, Maintenance, RH, Finance, SI, QHSE, Projets ...

Processus de Support

## Processus de réalisation (selon le cœur de métier de l'entreprise)

### Activité d'approvisionnement

Gestion de la demande, SRM & Achat, Manutention Transport, Stockage mat. & cons.

### Activités de fabrication

Fabrication, Stockage des encours & produits finis, Prestation de service, ...

### Activités de distribution

Manutention, Transport, CRM & Distribution, ...

Processus de Réalisation



***MERCI POUR VOTRE ATTENTION***

