

Three dark blue, glossy spheres are arranged in a diagonal line from the top left towards the bottom left. The background is a gradient of blue, with a bright light source at the bottom left creating a lens flare effect.

GLOBAL SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT
&
STRATEGIE LOGISTIQUE

- La logistique représentait traditionnellement l'activité allant de la mise à disposition des produits finis par l'usine ou le négociant jusqu'à la livraison au client.
- Elle s'est désormais fondue dans le concept du Supply Chain Management dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physiques et d'information le long de la chaîne logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client .

PLAN

- **AXE I : La gestion de la chaîne logistique globale**
- **AXE II : Stratégie logistique**



AXE I :

***La gestion de la chaîne
logistique globale***

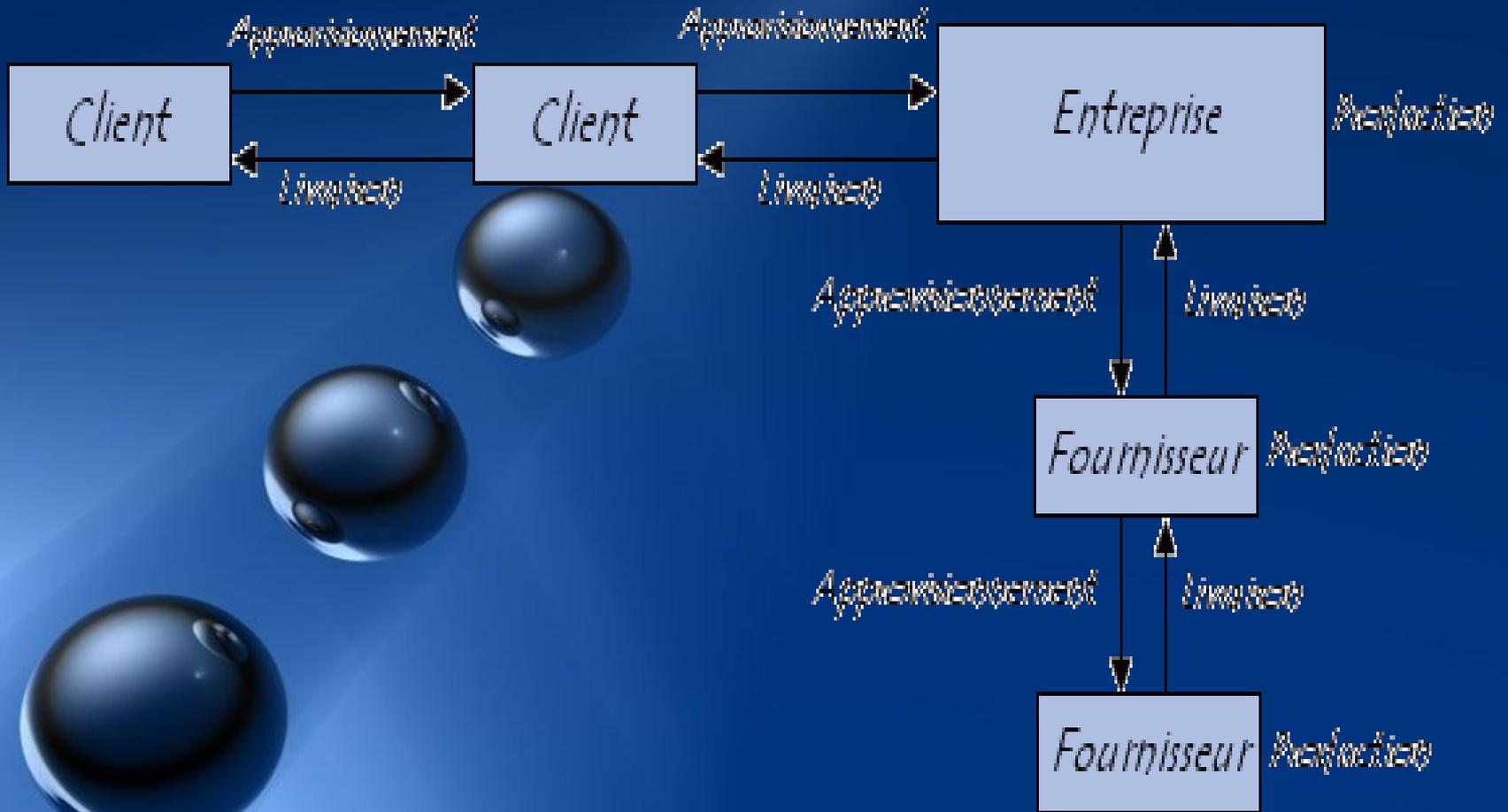
1/ Les entreprises et leur chaîne logistique

***Définition de la chaîne
logistique***



La chaîne logistique globale - ou « supply chain » recouvre l'ensemble des mécanismes permettant de fournir des produits ou des services au bon moment, avec les bonnes quantités et au bon endroit.

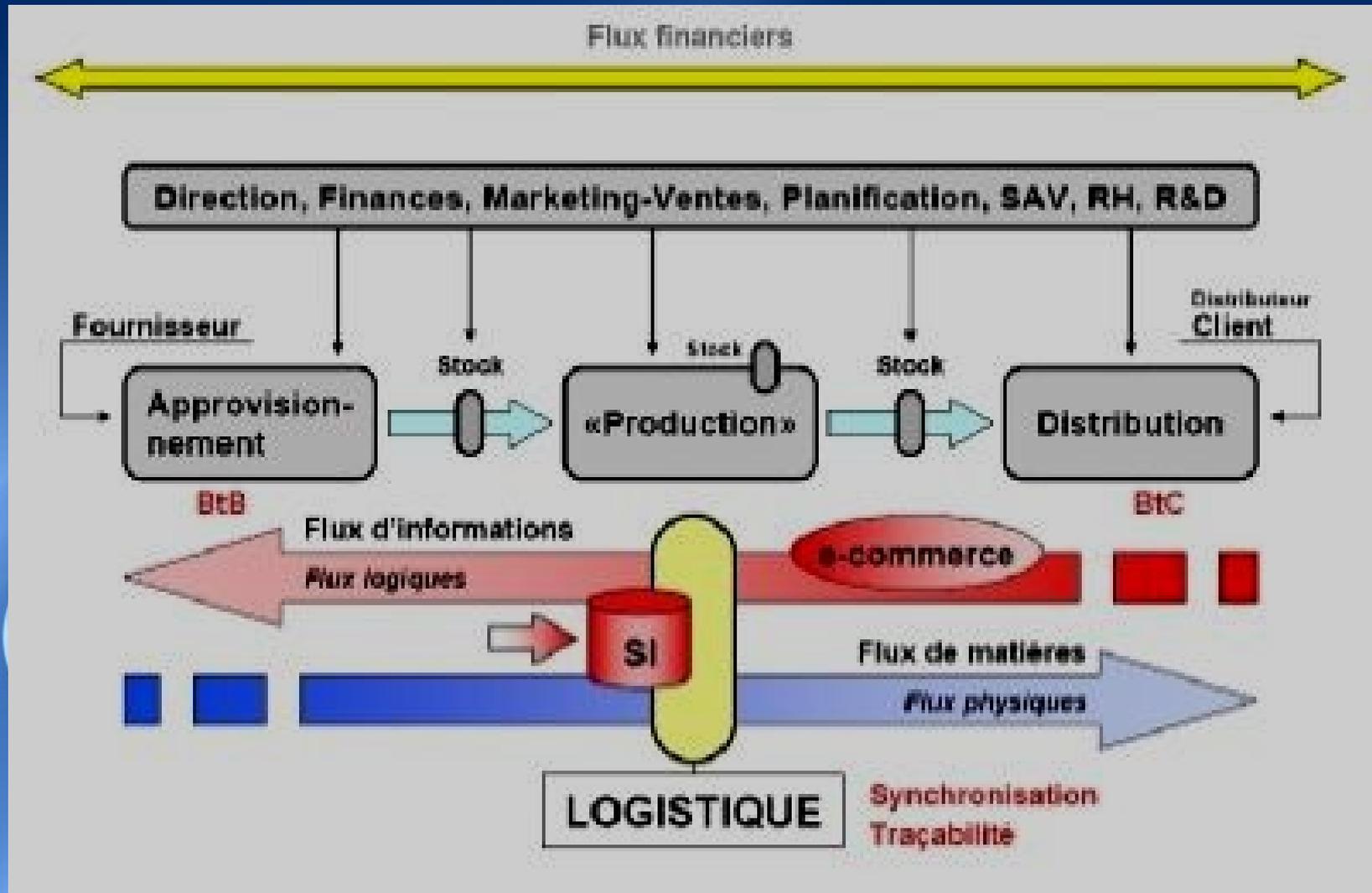




- *elle traite de l'ensemble des infrastructures, de l'organisation, des processus physiques et de l'information nécessaires à la mise à disposition de ces produits -services, depuis la matière première jusqu'au client final .*

- *elle inclut les processus d'achats -approvisionnements, de production et de distribution*

Organisation classique d'une entreprise



Tendances de la logistique Globale

- Entreprise «étendue»
- Logistique «partenariale» globale



1/ Les entreprises et leur chaîne logistique

Environnement des entreprises

Three black, glossy spheres are arranged in a diagonal line from the bottom-left towards the top-right. They are set against a dark blue background with a bright light source from the bottom-left, creating a lens flare effect.

- *les entreprises découvrent que les chaînes logistiques dont elles dépendent traversent les frontières et font appel à des relations avec un nombre croissant de partenaires et de fournisseurs.*
- *La chaîne logistique traditionnelle n'a plus d'avenir. Pousser les produits et les services vers le client même le plus efficacement possible ne suffit plus. Elle doit maintenant se trouver au cœur des stratégies opérationnelles, tant industrielles que clients .*

1/ Les entreprises et leur chaîne logistique

***Les défis à relever par les
entreprises***

Les contraintes liées à ce nouvel environnement peuvent être regroupées en trois défis:

-Les clients et les consommateurs sont toujours plus exigeants ;

-La compétition se fait plus agressive et plus globale ;

-Les cycles de vie produits deviennent toujours plus courts .

2/Une chaîne logistique performante

Les caractéristiques clés d'une chaîne logistique performante

- *Une chaîne logistique orientée clients ;*
- *Le passage d'un mode « poussé -piloté » par l'entreprise au mode « tiré -piloté » par le client :*

**des chaînes personnalisées
construites pour satisfaire les
besoins liés aux diverses offres ;*

**une chaîne logistique capable de prendre
en compte la demande de cohérence globale.*

- *Les entreprises doivent s'assurer que les processus impliqués dans leur chaîne logistique exploitent la globalisation, tout en garantissant la réactivité nécessaire à un service de proximité.*
 - *Les entreprises doivent être prêtes à délaisser les modèles classiques de production : pour mettre en oeuvre des approches plus innovantes telles que la différenciation retardée .*
- 

2/Une chaîne logistique performante

*L'intégration et la
synchronisation du réseau
logistique*

- *Pour que 95 % des chaînes logistiques soient pilotées par la demande, les entreprises devront être capables :*

-de partager des données sur la demande entre clients et fournisseurs ;

-d'intégrer des systèmes d'information incompatibles ;

-de mettre en œuvre une flexibilité appropriée des outils de production au niveau de l'entreprise et de ses fournisseurs ;

-d'assurer l'effort permanent nécessaire à la synchronisation avec la demande de la

chaîne logistique interne et celle des autres intervenants.

2/Une chaîne logistique performante

Une stratégie de partenariats renforcés

- *Aujourd'hui, une tendance claire se manifeste en faveur de coopérations renforcées entre les entreprises .*

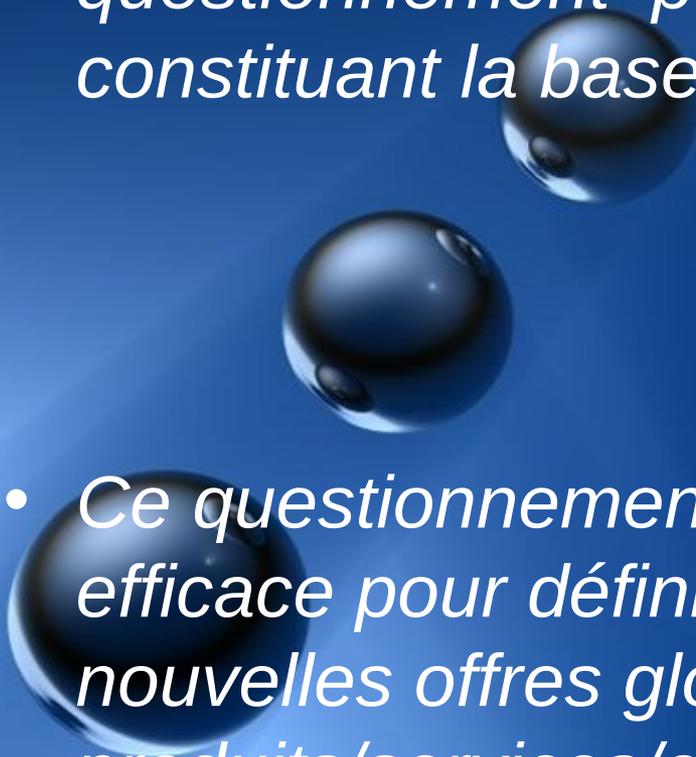
- *Les succès réels en ce domaine se font attendre.*

3/Modalités de mise en place

Des choix stratégiques



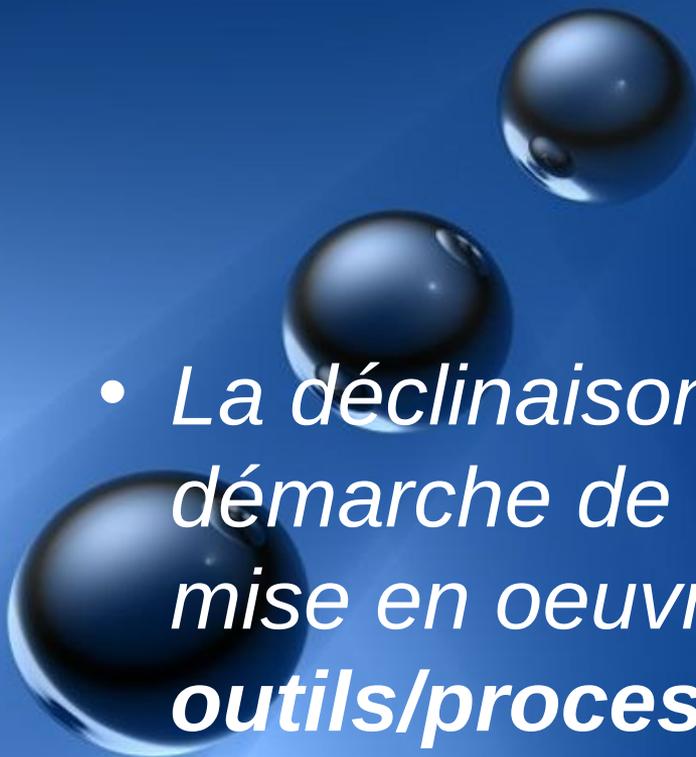
- *Dans l'environnement complexe de l'entreprise globale, plusieurs chaînes logistiques adaptées aux segmentations clients -produits de l'entreprise sont souvent nécessaires.*
- *Une première étape consistera à redessiner les chaînes les plus appropriées aux besoins d'aujourd'hui et de demain.*

- 
- *Cela doit se faire au travers d'une démarche de questionnement portant sur les points clés constituant la base d'une chaîne logistique.*
 - *Ce questionnement peut être utilisé de façon efficace pour définir les caractéristiques de nouvelles offres globales produits/services/canaux de distribution.*

3/Modalités de mise en place

*De nouveaux modes de
fonctionnement*



- 
- *La déclinaison opérationnelle de la démarche de reconfiguration passe par la mise en oeuvre effective du triptyque : **outils/processus/organisation.***

**Les outils*

- *La nouvelle génération d'outils décisionnels (les APS : Advanced Planning Systems) doit permettre d'aborder le pilotage de chaînes logistiques sophistiquées - tirées par la demande multi-pays et multi-canaux.*
- *la mise en oeuvre de technologie Internet et le déploiement - en cours ou achevé - des ERP .*
- *Une approche en trois étapes doit être envisagée:*

-Une première étape consiste à identifier les limites des outils ;

-Une deuxième étape réside dans la définition d'un mode d'emploi réaliste de ces outils;

-Une troisième étape consiste enfin à s'assurer du niveau de qualité minimal des informations en entrée.

**Les processus*

- *La conception de ces nouveaux processus doit s'appuyer sur des lignes de force :*
 - *La segmentation clients/produits de la gestion ;*
 - *La fiabilisation des activités de gestion élémentaires, portant sur les tâches opérationnelles ;*

- *L'articulation du processus global en trois composantes:*

**une gestion commune de l'interface client;*

**une planification amont réglant les grands équilibres (capacités de production, arbitrage sur les stocks, priorités clients...);*

**et une planification aval agissant comme un outil de gestion de crise .*

- *L'invention de nouvelles méthodes de travail, décrivant comment collaborer le plus efficacement possible.*
- *Dans le monde de la chaîne logistique globale les dimensions multi-fonctions, multi-sites et multi-cultures doivent être traitées, parfois en temps réel et face au client.*

**L'organisation*

- *L'organisation doit fonctionner dans un environnement du quotidien et de l'instantané multi-fonctions, multi-sites et multi-cultures.*
- *La difficulté tient à la fois dans la répartition entre les différents niveaux, local, régional ou global, et dans le besoin de réactivité exigée.*

- *Les points clés en matière d'organisation sont les suivants :*

- *La mise en place de structures capables de traiter de façon routinière et dépassionnée une problématique de conflits ;*

- *Le déploiement de l'organisation au travers des dimensions géographiques et multilingues;*

- *Le plateau projet ,permettant le fonctionnement optimal;*
- *La mise en oeuvre de nouvelles compétences.*

Dans ce contexte, la dimension de pilotage du changement prend une place particulièrement importante pour mettre en place de nouvelles chaînes logistiques globales.

3/Modalités de mise en place



*Les 6 questions clés de la
stratégie de la chaîne logistique*

**De quelle interface client veut-on se doter ?*

- *Un premier choix consiste à définir les caractéristiques clés de l'approche client, au travers du niveau de personnalisation des produits choisis, de la production standardisée à la « conception à la demande », et des modes d'accès aux clients retenus, notamment les canaux de distribution utilisés...*

**Quelle orientation sera privilégiée en terme de réponse à la demande: la productivité ou la réactivité ?*

- Les contraintes liées aux caractéristiques des produits/services commodité ou innovation et à la prédictibilité de la demande doivent être mises en évidence pour évaluer les possibilités offertes en terme de suivi de la demande.*

**Quelle est la place des nouveaux produits dans la stratégie de l'entreprise ?*

- La démarche d'introduction des nouveaux produits doit être intégrée à la configuration de la chaîne logistique et non traitée de façon subsidiaire.*

**Où se situent les économies d'échelle ?*

- Il appartient à chaque entreprise de revisiter pour ses couples produits/clients et infrastructures les bons niveaux de localisation.*

**Où se positionne le découplage de la chaîne logistique ?*

- Chaque chaîne doit, à un moment donné, gérer la contradiction entre une demande volatile et des capacités plus ou moins flexibles. Ce point de découplage doit être piloté en fonction de choix raisonnés (niveaux de services, caractéristiques produits, flexibilité industrielle...).*

**Quel niveau d'intégration fournisseur ?*

- Une approche pragmatique pour chaque composant acheté doit être définie, des choix faits en connaissance de cause entre l'intégration complète du fournisseur à sa chaîne logistique (jusqu'à la conception commune produit) et une gestion au coups par coups, retenant le moins disant.*



AXE II :



Stratégie logistique



1/Stratégie de l'entreprise :

- C'est la façon retenue par l'entreprise pour se positionner de manière concurrentielle sur le marché.*
- « élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe» .*

Stratégie

Produits & Services
que l'entreprise
pose sur le
marché

**Compétences
Clés**
nécessaires à la
création des P&S

**Principes
organisation**
(rôles, responsabilités
et compétences
: local/global,
interne/externe)

Environnement

**Marchés
et clients**

**Législations et
technologies**

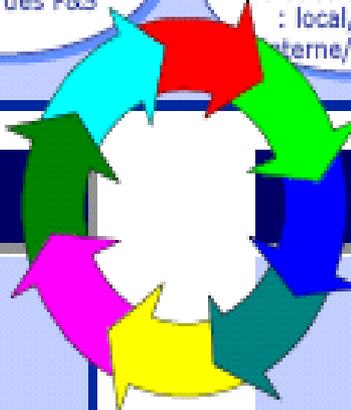
Concurrence

Moyens de l'entreprise

Structure

**Processus
et outils**

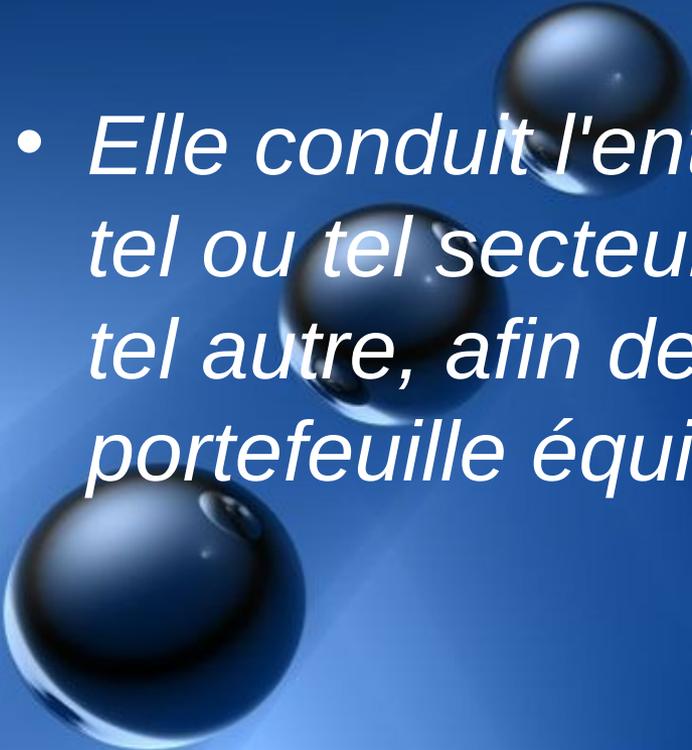
**Savoir-faire,
culture, modes
de
management**



1/Stratégie de l'entreprise



*La stratégie de groupe
(corporate strategy)*

- 
- Three dark blue, glossy spheres are arranged in a diagonal line from the top center towards the bottom left. The background is a gradient of blue, with a bright light source from the bottom left creating a lens flare effect.
- *Elle conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur ou à se retirer de tel ou tel autre, afin de se constituer un portefeuille équilibré d'activités.*

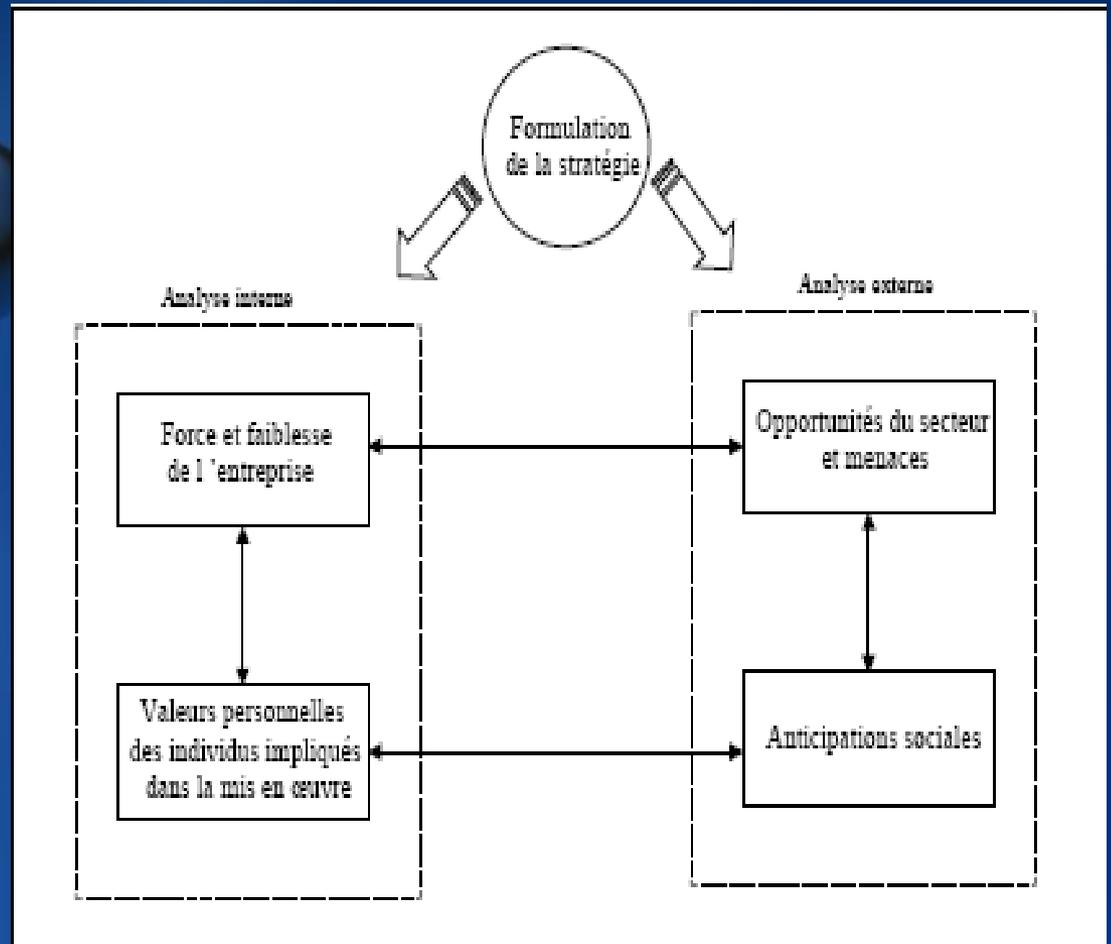
1/Stratégie de l'entreprise



La stratégie concurrentielle

- *Elle définit les manoeuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.*
- *les « stratégies génériques » de Porter sont :*
 - la domination par les coûts: a pour but de diminuer au maximum le « coût de revient » du Produit;*
 - la différenciation qui vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur ;*
 - la concentration : par le coût ou par la différenciation.*

- *les 4 facteurs déterminant pour la formulation d'une stratégie. Sont :*



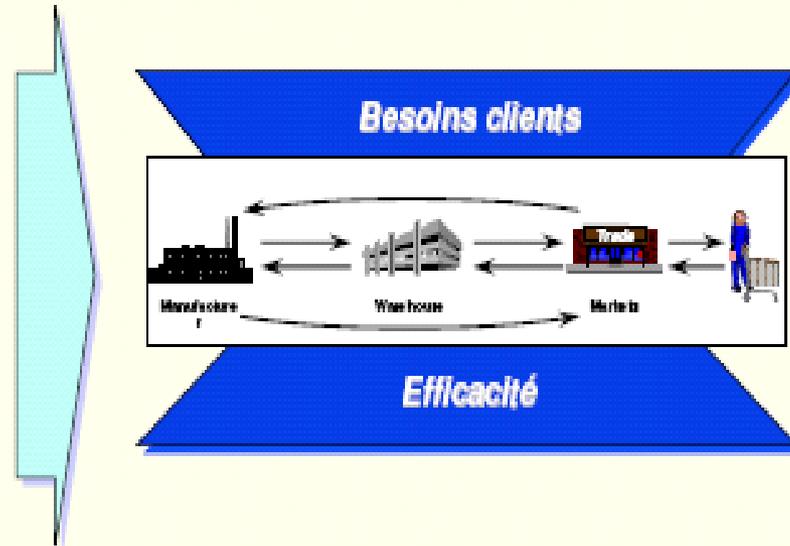
2/Stratégie logistique :

- En générale la stratégie logistique est une stratégie fonctionnelle qui a pour but de renforcer la stratégie concurrentielle choisie par l'entreprise en déterminant et en agissant sur les différentes entités de la chaîne logistique (les fournisseurs, les sites de production et d'assemblage, les sites de stockage, points de service et de vente, moyens de transport, etc.) et les moyens de communication entre ces entités.*

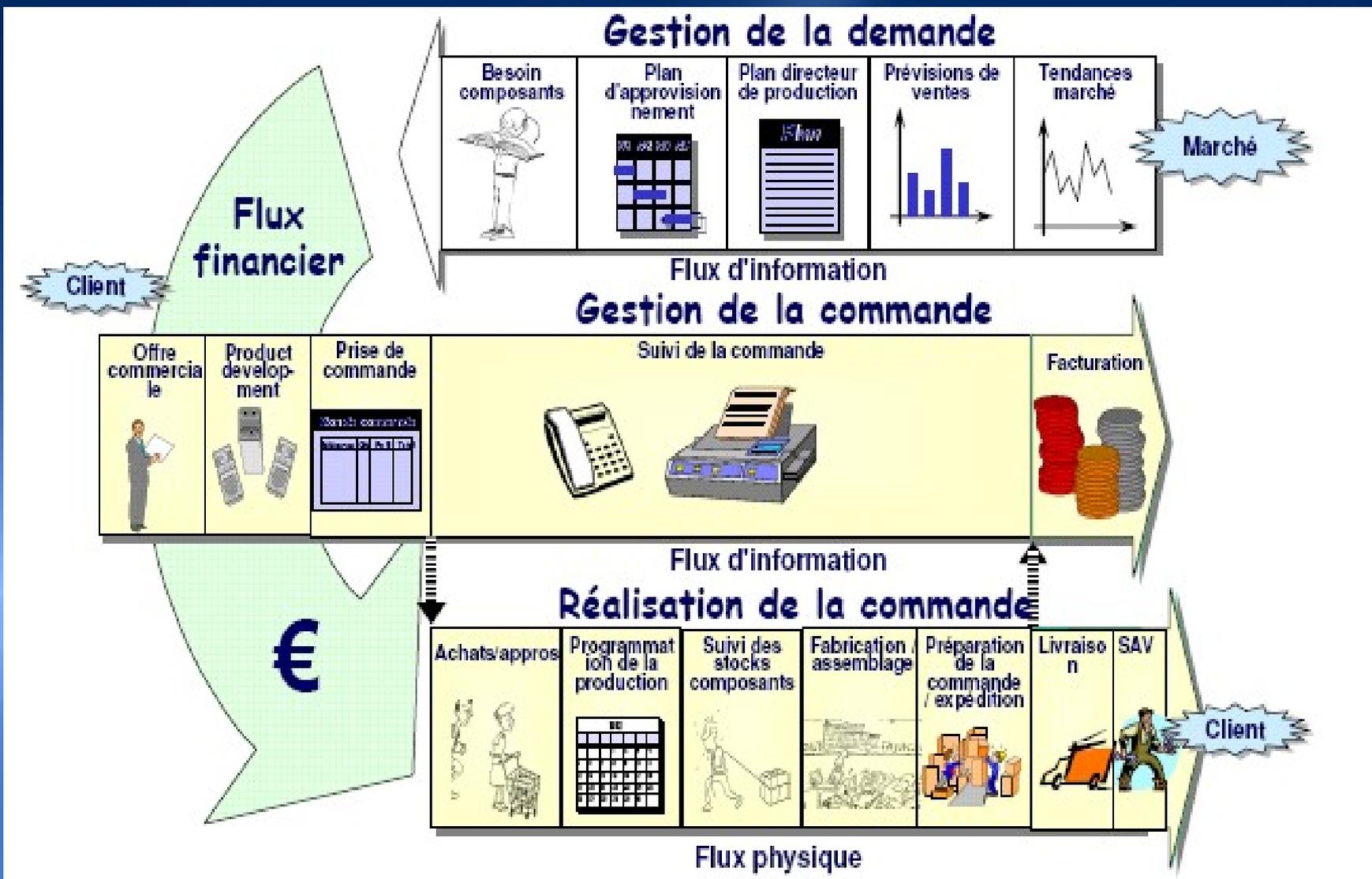
- *Les activités liées à la conception et surtout à la production fournissent une source importante d'avantages compétitifs. C'est pourquoi les dirigeants axent souvent leurs stratégies vers l'amélioration de ces activités.*

Objectifs de la stratégie de chaîne logistique

- *Services à la livraison et fiabilité en regard des besoins clients*
- *Amélioration de la disponibilité des marchandises*
- *Exploitation des potentiels de vente*
- *Réduction des coûts de traitement*
- *Réduction des capitaux immobilisés en stocks*
- *Rapidité de la réponse client*
- *Optimisation de la taille des sites*
- *Protection de l'environnement*
- *Diminution des risques*

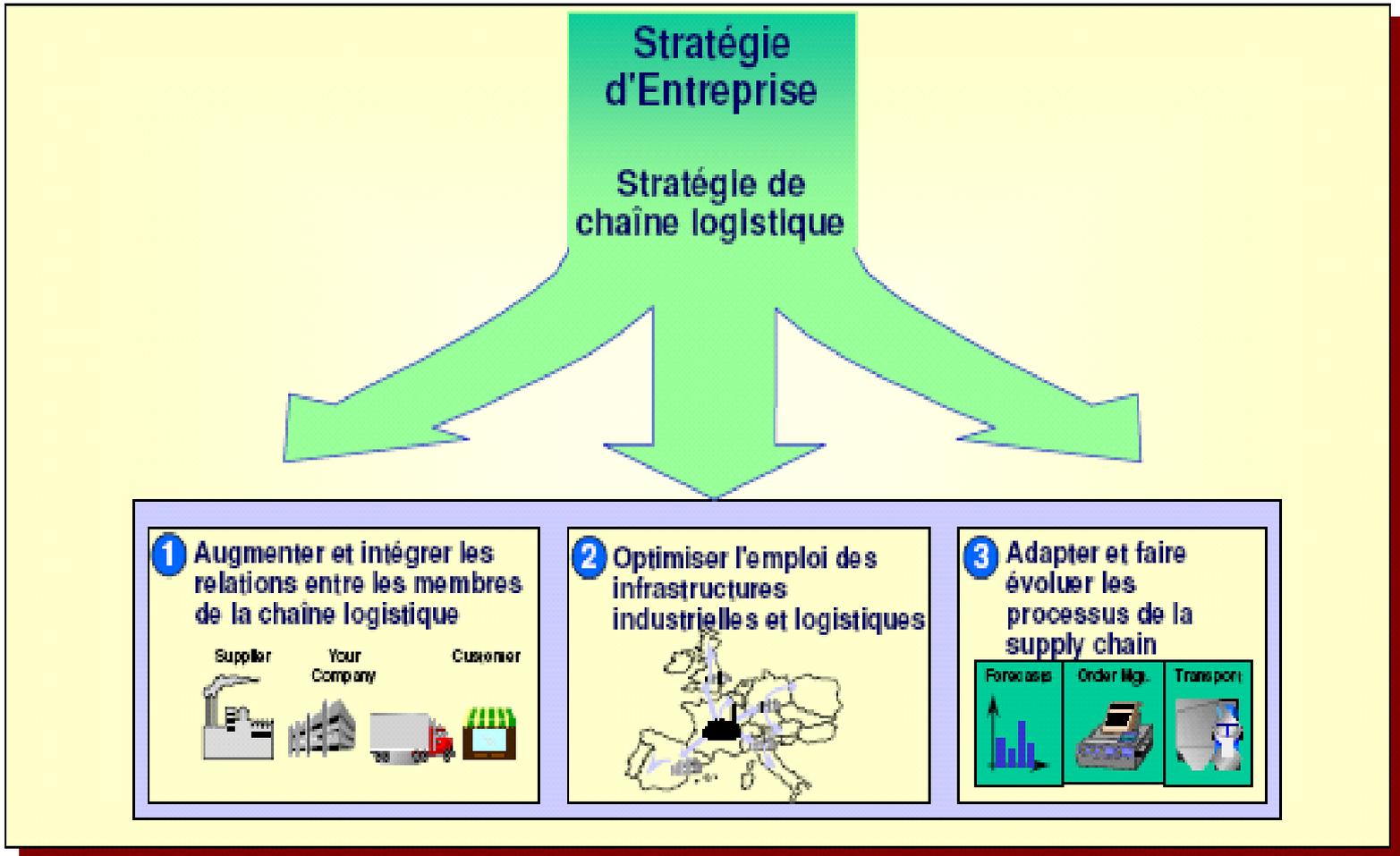


La définition concrète et les poids relatifs de ces objectifs doivent être individualisés client par client



- *Généralement, la logistique a pour objectif de soutenir la stratégie concurrentielle de l'entreprise. Mais dans certains cas, la logistique elle-même constitue l'élément essentiel de la stratégie concurrentielle de l'entreprise.*

Le but de la stratégie de chaîne logistique est de construire des avantages compétitifs au moyen de 3 leviers



La stratégie de chaîne logistique est le support de nouvelles offres client

3/les décisions stratégiques



Présentation

- *Les décisions stratégiques d'une chaîne logistique sont celles qui déterminent la structure de la chaîne et déterminent la stratégie logistique de l'entreprise.*

- *Ce sont les décisions portant sur :*
 - *Faire ou faire-faire*
 - *Nombre des fournisseurs*
 - *Choix de fournisseurs*
 - *Nombre de sites*
 - *Localisation*
 - *Capacités des sites*
 - *Technologies des sites.....*

« Faire » ou « faire-faire »

- Une entreprise dispose de multiples possibilités pour se procurer les matières, produits semi-finis et services (transport, stockage,...) nécessaires à son activité. De manière très générale, elle peut:*

1) les réaliser en interne par ses propres moyens (Faire)

2) passer par une entreprise extérieure et indépendante (Faire-Faire).

3) passer par une entreprise qui sous forme ou une autre, a des liens privilégiés avec elle (joint venture, alliance stratégique, etc.) (Quasi faire).

Nombre des fournisseurs

- *On peut acheter les composants à un fournisseur (mono fournisseur ou mono source) ou les acheter auprès de plusieurs fournisseurs (multi fournisseur).*

Choix de fournisseurs

- *Pour les produits ou les pièces externalisées, il faudra sélectionner un ou plusieurs fournisseurs.*

Nombre de sites

- *Un nombre élevé de sites de production ou d'entrepôts peut augmenter les coûts de production et de stockage mais cette décentralisation peut diminuer les coûts de transport ou raccourcir les délais de livraison.*

- *On peut adopter deux politiques:*
 - *Une politique de groupage qui signifie que l'entreprise regroupe les produits avant d'effectuer une livraison unique au moment souhaité par le client ;*
 - *Ou une politique de « dégroupage ». Dans ce cas l'entreprise transporte ses produits en grande quantité vers une plate forme et ensuite utilise des moyens de transport de petite taille pour livrer les demandes des divers clients.*

Localisation

- *Pour les produits ou les pièces que l'entreprise a choisi de garder en interne, il faudra déterminer où l'entreprise doit les produire.*

Capacités des sites

- *La détermination de la capacité des différents sites est une problématique très liée à la problématique du « nombre de sites ».*
- *Un nombre important de sites de production ou de stockage implique une faible capacité de production ou de stockage pour chacun des sites.*

Technologies des sites

- *Cette décision dépend de certains critères économiques, financiers, sociaux, etc.*
- *Cette décision a normalement un lien important avec la décision sur les capacités des sites .*

3/les décisions stratégiques



*Étude de quelques décisions
stratégique au niveau de la
logistique*

Faire ou faire faire

- *On peut distinguer cinq catégories d'activités qu'il est possible d'externaliser. Ce sont :*
 - 1. La conception (d'un composant ou d'un produit)*
 - 2. La fabrication*
 - 3. Le marketing*
 - 4. La logistique*
 - 5. Les activités de service : engineering, informatique, gestion de la paie, entretien*

- *D'une manière générale, la décision de faire ou faire-faire peut être abordée avec deux visions différentes :*

-Une vision opérationnelle s'appuyant sur les caractéristiques fonctionnelles de la pièce considérée comme la qualité, la fiabilité, et le plus souvent les coûts à court terme.

-Une vision stratégique tenant compte des aspects stratégiques de cette décision.

- *Dans un premier niveau dit stratégique on prend des décisions de faire ou faire-faire des pièces à partir de trois facteurs critiques:*

-l'importance stratégique,

-la compétence stratégique

-et le risque d'approvisionnement.

- *Les pièces sont positionnées dans une matrice CIR (compétence – importance - risque) et partitionner en quatre grandes classes :*

- classe des pièces clés,

- classe des pièces attirantes,

- classe des pièces classiques

- et classe des pièces insignifiantes.

- *Pour chaque classe, des solutions générales sont proposées.*

- *Les pièces restantes seront alors examinées dans un deuxième niveau décisionnel et ce à partir d'un modèle d'optimisation mathématique qui tient compte des critères objectifs et subjectifs et de différentes contraintes.*

Choix des fournisseurs

- *Parmi les décisions liées à l'activité d'approvisionnement, le choix des fournisseurs est la décision la plus capitale*
- *Ce choix est sans aucun doute une des décisions qui déterminent la viabilité à long terme de l'entreprise .*

- *Dans la réalité si un fournisseur n'arrive pas à satisfaire un seuil minimal par rapport à certains critères, il ne peut pas être choisi malgré son éventuelle efficacité vis à vis d'autres critères.*
- *L'approche dans ce cas exige que la décision soit prise en deux étapes.*
 - *A la première étape on choisit les fournisseurs stratégiques et ce à partir de la stratégie de l'entreprise.*
 - *Dans la deuxième étape en se basant sur un modèle de type programme linéaire à nombre entier pour sélectionner les meilleurs fournisseurs et la quantité à fournir par les fournisseurs sélectionnés.*

La localisation

- *Cette décision se pose pour l'implantation des sites de stockage des matières premières et des produits semi-finis, les sites de production, les sites de stockage de produits finis, les centres de distribution, les centres de services après vente, etc.*

- *Un démarche en deux étapes pour la décision de localisation des sites de production.*
- *Dans la première étape, la démarche examine les alternatives potentielles vis à vis de quatre facteurs critiques. Ce sont :*
 - Les besoins (en ressource, etc.) du produit et de la production*
 - Les règlements gouvernementaux*
 - La stratégie de l'entreprise*
 - Le risque*

- *Cette première étape sélectionne les alternatives qui ont une note admissible vis à vis de chacun de ces facteurs .*

- *Dans une deuxième étape, la démarche prend en compte des critères de décision. Ces critères sont subjectifs et objectifs.*



Conclusion

MERCI