

LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



PLAN

INTRODUCTION

SECTION 1 : Le concept de la logistique

Chapitre 1 : l'interface entre le marketing et logistique

Chapitre 2 : définition et caractéristique de la fonction logistique

Chapitre 3 : Les enjeux de la logistique

Chapitre 4 : La logistique : une gestion spatiale de l'entreprise

SECTION 2 : La supply Chain management/ la gestion de la chaîne logistique

Chapitre 1 : La mise en place d'une supply chain

1. Les grands principes de la relation clientèle
2. Les conditions de mise en place du modèle de supply chain

Chapitre 2 : De la supply chain à la demand Chain

1. Les caractéristique de la Demand Chain
2. La question du cycle total d'approvisionnement

CONCLUSION

INTRODUCTION

La logistique et la gestion de la chaîne logistique- Supply Chain Management- ne sont pas des inventions récentes. Depuis la construction des pyramides jusqu'aux opérations contre la faim en Afrique, les principes qui sous-tendent le transport physique des matières et de l'information de manière à satisfaire les exigences des commanditaires ont peu évolué.

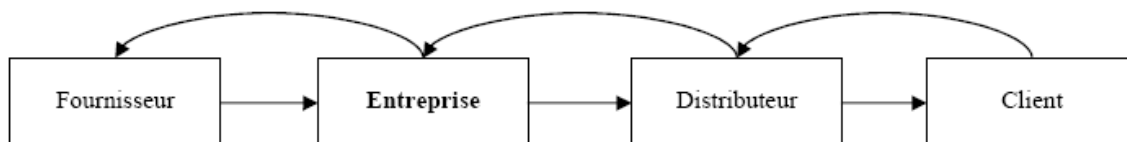
La logistique a joué un rôle crucial durant la seconde guerre mondiale. L'invasion de l'Europe par les forces alliées nécessita des compétences très pointues en termes de logistique, paradoxalement, ce n'est que récemment que le secteur professionnel civil a reconnu l'impact vital de la logistique dans l'obtention d'un avantage concurrentiel.

La logistique est essentiellement une orientation et un cadre de planification qui tente de créer un plan unique de la circulation des produits et de l'information au sein de l'entreprise. La gestion de la chaîne d'approvisionnement, ou chaîne logistique s'appuie sur ce cadre, et cherche à assurer un lien et une coordination entre les processus des autres parties prenantes de la chaîne, à savoir les fournisseurs et les consommateurs, et les processus de l'organisation. Ainsi par exemple un des objectifs de la gestion logistique peut être de réduire ou d'éliminer les stocks- tampons qui existent entre les organisations de la chaîne, par l'échange de l'information concernant la demande et les niveaux de stock actuels.

SECTION 1 : Le concept de la logistique

La maîtrise de la chaîne logistique - les flux de marchandises, des approvisionnements en amont jusqu'à la distribution finale au consommateur, via des opérations de transport, de stockage, de conditionnement - est aujourd'hui stratégique pour les industriels. En termes de coûts, mais aussi comme critère de différenciation des produits (Carrère, 1994). A qualité et prix égaux, l'appareil ménager qui a les délais de livraison les plus courts ou l'ordinateur dont le service après-vente est le plus efficace feront la différence. Ces contraintes alliées à la tendance au recentrage des entreprises sur leur métier de base, ont fait émerger le marché de la prestation logistique il y a une quinzaine d'années. Aujourd'hui, on est passé à une plus grande échelle : l'entreprise globale recherche le partenaire global qui l'accompagnera sur tous ses marchés et lieux de production.

Schéma1 : La place de la logistique dans l'entreprise



Chapitre 1 : l'interface entre le marketing et logistique

Bien que les manuels spécialisés décrivent le marketing comme la gestion des « Quatre P »- produit, prix, promotion et place- il est probablement plus juste de dire que se sont les trois premiers qui comptent.

La place, qui pourrait se traduire par le vieux cliché « le bon produit au bon endroit au bon moment », a rarement été considéré comme un élément de marketing classique. Des signes semblent cependant indiquer que ce point de vue évolue rapidement, car le pouvoir de service client comme un moyen potentiel de différenciation est de plus en plus reconnu. Sur des marchés toujours plus nombreux, la puissance de la marque décline, et les clients sont prêts à adapter des produits de substitution ; même les différences technologiques entre produits

s'estompent, et il devient plus difficile de conserver une avance concurrentielle liée au produit proprement dit. Dans ce type de situation, c'est le service au client qui départage les offres de plusieurs concurrents.

Deux facteurs ont sans doute contribué plus que tout autre élément à l'importance croissante du service client comme arme concurrentielle.

Le premier est l'augmentation continue des attentes des clients ; sur presque tous les marchés, le client est de plus en plus exigeant, plus sophistiqué qu'il ne l'était il ya une trentaine d'années. De la même façon, dans la situation d'achat professionnel, nous constatons que les acheteurs demandent aux vendeurs des niveaux de service supérieurs, notamment parce que les entreprises adoptent de plus en plus des systèmes logistiques « juste à temps »

Le second facteur est l'évolution, lente mais inexorable, vers des marchés de type « produits de base ». Ceci signifie que la puissance de la marque diminue à mesure que la technologie des produits en concurrence converge, ce qui rend difficilement perceptibles les différences entre produits – tout de moins pour l'acheteur moyen.

Face à une telle situation, le client peut être influencé par le prix, ou par des perceptions d'image, mais la disponibilité pourrait bien être le facteur décisif, la disponibilité étant clairement du ressort du service client, nous pouvons affirmer que le pouvoir de service client est essentiel dans ce type de situation.

Chapitre 2 : définition et caractéristique de la fonction logistique

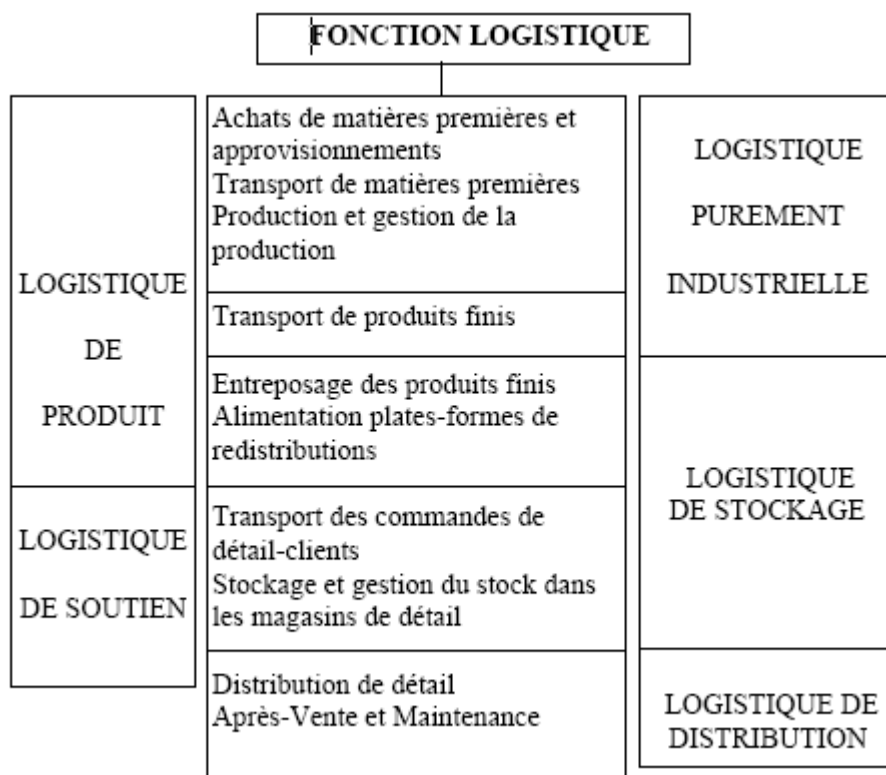
La logistique consiste à organiser, sur les plans théorique et pratique, le cheminement de marchandises permettant la fabrication d'un produit, puis la livraison de celui-ci au client.

Le terme logistique, emprunté au vocabulaire militaire (désignant la partie de l'art militaire ayant trait aux problèmes de ravitaillement et de transport des armées), n'a été transposé que récemment à la gestion de l'entreprise. Dans leur ouvrage, « La logistique au service de l'entreprise », (1981), Colin, Mathé et Tixier ont proposé la définition suivante : « La logistique est le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. A ce titre, sont déterminés et gérés les flux matériels et informationnels afférents, tant internes qu'externes, qu'amont et aval ». La fonction logistique désignerait ainsi la gestion des flux physiques de matières premières et de produits ainsi que celle des flux d'information, c'est à dire les transports, les entrepôts, l'informatique... Les activités de la logistique

s'intègrent actuellement dans toute la vie de l'entreprise (on parle même de chaîne logistique que l'on opposerait aux services d'intendance).

Toutefois, son niveau et son domaine de développement au sein des entreprises sont très variables, on constate ainsi que dans plus de la moitié des entreprises françaises, la fonction logistique n'existe pas en tant que telle. Ce sont les directeurs de production ou commerciaux qui assurent cette responsabilité. Pour certaines entreprises, la logistique occupe une place privilégiée (exemple de la Vente par Correspondance: la Redoute, Carrefour...). L'organisation des transports et du ravitaillement est la clé de leur réussite. Seulement 5% des entreprises françaises ont développé la fonction logistique de manière à l'intégrer dans une stratégie globale de l'entreprise.

La logistique au sein de l'entreprise peut être appréhendée à travers trois groupes d'activités distinctes, on parle alors de logistique purement industrielle, logistique de stockage et de logistique de distribution. Parmi ces activités, Colin, Mathé et Tixier (1981) distinguent la logistique de produit (elle concerne toutes les phases du cycle de production, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'au stockage dans les magasins de détail) de la logistique de soutien (elle intervient à partir de la vente des produits, et inclut l'après-vente et la maintenance).



Ainsi la logistique est devenue un concept transversal mettant en étroite relation les différents services de l'entreprise (approvisionnement, production, distribution...). Cette volonté de développer une « logistique intégrée » vise essentiellement à suivre le produit dans les différents stades de l'entreprise.

Chapitre 3 : Les enjeux de la logistique

La logistique constitue un enjeu de taille pour l'entreprise. La performance, et parfois même la pérennité de l'entreprise dépendent aujourd'hui de la maîtrise du processus logistique (Guillaume, 1993). La logistique conditionne :

- La croissance de l'entreprise : la stratégie implique une parfaite maîtrise des problèmes logistiques (exemple de la stratégie commerciale de la Redoute : 48 H chrono).
- La maîtrise des coûts : grâce à une meilleure connaissance de l'ensemble des coûts du produit, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'après vente. Ainsi la mise en œuvre d'une logistique intégrée chez Bull a permis d'améliorer les délais de livraison, de réduire les taux d'indisponibilité tout en diminuant les coûts.
- Les possibilités d'externalisation de l'entreprise : l'analyse logistique permet à l'entreprise de se recentrer sur sa vocation principale en confiant à des spécialistes certaines opérations (exemple de la sous-traitance). La nouvelle donne, c'est aussi l'optimisation des flux de transports.
- La normalisation des produits et des processus de gestion : l'optimisation des flux implique l'établissement des normes (standardisation de certains composants et produits, normes de coûts...).
- La diversification de l'entreprise : la maîtrise de la chaîne logistique permet à l'entreprise d'élargir la gamme de ces activités. Ainsi Findus est parvenu à élargir son activité de producteur de crème glacée à celle d'industriel du surgelé (pour n'importe quel produit, viandes, poissons, plats cuisinés...) grâce à une parfaite maîtrise technologique de la chaîne du froid.
- La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise : grâce à une souplesse obtenue dans la distribution amont et aval, ainsi qu'une meilleure maîtrise de la gestion des transports et du stockage.

Du fait de leur importance, les enjeux de la logistique sont également pris en compte par l'Etat dans l'élaboration des politiques économiques, industrielles et techniques, ce qui n'est pas sans conséquence pour l'entreprise (Giraud, 1997). La logistique influence en effet : le secteur des transports (ceci peut aller jusqu'à privilégier un certain type de transport), le développement régional (les entreprises préféreront s'implanter dans des régions dotées d'une infrastructure logistique solide), les politiques économiques (l'importance de la logistique conduit l'Etat et les collectivités territoriales à intensifier leurs interventions : amélioration du réseau routier, mise en place d'une politique des transports...), l'environnement scientifique et technique (l'analyse logistique favorise la généralisation de la robotique, de la productique...et reste liée au développement de l'informatique, télématique...).

Chapitre 4 : La logistique : une gestion spatiale de l'entreprise

La logistique intervient d'une part dans les choix relatifs à l'emplacement et au nombre d'unités de production, de stockage, ou de distribution (L'entreprise, 1994). Elle conditionne d'autre part l'agencement de l'entreprise, la position des postes de travail, des matériels, des machines...



1. Logistique et Localisation

La localisation des entreprises dépend de multiples facteurs :

- La stratégie mise en place (évolution et extension prévue, estimation des activités à venir, développement de la production espéré...)
- Des facteurs économiques (infrastructures routières et ferroviaires, localisation des fournisseurs et des clients, coûts d'installation et de construction...)
- Des facteurs politiques et institutionnels (subventions accordées par les régions et départements, les réglementations en vigueur, les avantages fiscaux octroyés dans certaines zones d'aménagement : ZAP, prix des terrains...)
- Des facteurs sociaux (quantité et qualité de la main d'œuvre, zones à risques pouvant entraîner des conflits possibles...)
- Des facteurs techniques (conditions spécifiques pour la production, exemple des conserveries qui se trouvent généralement à côté des lieux de fabrication, ou d'une entreprise qui s'implante dans une zone hautement industrialisée...)

La logistique doit prendre en compte tous ces facteurs pour optimiser l'ensemble des flux de matières, de main d'œuvre et de produits finis. Le choix définitif de la localisation de l'entreprise est lié à la définition d'objectifs prioritaires, au sein desquels la logistique a souvent un rôle prédominant. Parmi ces objectifs, on retrouve : l'amélioration de l'approvisionnement ou de la distribution ; une meilleure satisfaction de la clientèle ; la recherche d'une centralisation ou d'une diversification ; la diminution des coûts de transport et de stockage de matières premières. Ainsi la sidérurgie a connu une longue période durant laquelle le prix du transport étant très élevé par rapport à la valeur des matières premières, elle devait s'implanter à proximité des bassins d'extraction

2. Logistique et Agencement

La logistique intervient en effet, dans les choix d'agencement des postes de travail afin de minimiser les coûts liés aux transports internes, aux stockages intermédiaires ou à la manutention. L'évolution des techniques, la généralisation de l'automatisation, la rationalisation des systèmes de gestion de la production ont permis d'importants progrès en fiabilité comme en qualité, et ont considérablement réduit les temps de production (en d'autres termes provoqué une hausse de la productivité).

Section 2 : La Supply Chain Management/ la gestion de la chaîne logistique

Pratiquée aux Etats-Unis depuis quelques années, la supply Chain management intéresse de plus en plus les entreprises confrontées à une forte concurrence, une mondialisation des marchés et une évolution rapide des nouvelles technologies informatiques. Derrière ces pratiques, se cache un nouveau concept propre aux sciences de gestion. Une traduction littérale présenterait la supply chain comme une chaîne d'approvisionnement. Il serait cependant plus juste de lui substituer la notion de **logistique globale**.

La supply Chain correspond à un « ensemble d'activités et d'opérations soutenant les fonctions logistiques d'approvisionnement de matières et de composants auprès d'un réseau de fournisseurs ; de transformation de ces matières et composants en produits intermédiaires ou finis ; et de distribution physique des produits aux clients » (Bowersox, Closs, 1996).

On peut également la définir comme « l'ensemble des processus de traitement des flux physiques et des flux d'information permettant d'amener les produits depuis les lieux de production ou de fabrication jusqu'aux emplacements de vente au consommateur » (Mousli, 2002, p. 65). Ce modèle de gestion suggère que les activités et les fonctions doivent être parfaitement synchronisées afin d'offrir la meilleure qualité de service au meilleur coût.

Il s'agit donc bien d'améliorer l'efficacité et la performance d'une organisation. Deux mécanismes sont généralement dissociés : 1° la mise en place d'une organisation de type supply Chain ; 2° la transformation de la supply Chain en demande Chain.

Chapitre 1 : La mise en place d'une supply Chain management

Les entreprises placent aujourd'hui le client au centre de leurs stratégies. Ceci prend la forme d'un engagement de livrer le bon produit, au bon moment et au bon endroit (sorte de merchandising). Les enjeux de la supply Chain sont de trois ordres : améliorer le service client, réduire les coûts (des stocks), et améliorer la rentabilité de son outil de production et de distribution).

1. Les grands principes de la relation clientèle

La mise en place d'un modèle de Supply Chain repose sur quatre principes indissociables : la segmentation des clients ; la construction d'une offre séduisante, une mesure (pilotage) du service en qualité et en coût, la recherche constante de gains de productivité.

- La segmentation repose sur la différenciation de la clientèle. Tous les clients n'attendent pas le même service. L'entreprise doit donc analyser la demande et les attentes de ses clients. Les services offerts doivent être valorisés. Cette tâche est d'autant plus importante que la valorisation du service perçu n'est pas la même pour chaque client. Par ailleurs, comme tout service a un coût, l'entreprise devra choisir si elle le facture ou pas.

- La construction de l'offre s'effectue en fonction d'attentes des clients, des capacités de production et de l'offre concurrentielle. L'entreprise doit donc connaître ses clients et ses contraintes. Elle commence par élaborer une offre de service standard qui lui assure une certaine rentabilité, puis développe une logique de « services + + » qu'elle destinera à certains clients (moyennant surcoût).

- La mesure du service se fera en termes de qualité et de coût. L'entreprise choisira tout particulièrement de suivre la fiabilité du service et sa rentabilité. L'objectif est ici de proposer des services différenciateurs et à forte valeur ajoutée.

- La recherche de gains de productivité a débouché sur la mise en place de l'Efficient Consumer response (ECR).

2. Les conditions de mise en place du modèle de supply chain

La mise en place d'un modèle de Supply Chain s'appuie sur trois étapes : 1° le diagnostic ; 2° le choix de la cible ; 3° la conduite du changement. Généralement, le pilotage d'un tel projet est réalisé par une personne qui occupe une position transversale dans l'organisation. Elle doit être proche du système d'informations, de la qualité, du contrôle de gestion... Il s'agit (i) d'identifier les moyens à mettre en œuvre pour répondre à la demande (choix des indicateurs : disponibilité du produit, lieu du stockage...) ; (ii) de mettre en place une structure transversale autonome (organisation par groupe de clients) ; (iii) de développer une culture service client ; de définir des objectifs en matière d'indicateurs de performance (enquête clients, benchmarking, délai de réponse, respect des engagements...) ; de développer un système d'informations impliquant le partage de l'information ; d'impliquer l'ensemble du personnel dans cette démarche.

Chapitre 2 : De la Supply Chain à la Demande Chain

La supply Chain, nous l'avons vu, cherche à améliorer la capacité de l'entreprise à répondre rapidement à la demande des clients tout en réduisant les coûts de production. Les firmes insistent donc sur la demande et cherchent à optimiser l'interaction avec le client final. Depuis quelques années, elles se sont lancées dans des projets de commerce électronique et de systèmes de planification intégrés (ERP) qui doivent leur permettre de transformer la chaîne logistique globale en « demand Chain »

1. Les caractéristiques de la Demand Chain

La demande Chain repose sur une caractéristique importante : **la sensibilité au marché**. L'entreprise doit être capable de comprendre et de répondre à une vraie demande (par opposition à la prévision des ventes). Les outils comme l'ECR (Efficiency Consumer Response), les NTIC lui permettent de saisir les informations sur la demande à partir d'un point de vente.

Une autre caractéristique de la demand chain concerne **l'échange rapide d'information** entre les acteurs. L'utilisation des NTIC pour partager les données entre les clients, industriels et fournisseurs a permis la création d'une supply chain virtuelle (flux d'informations contre stocks d'informations). L'EDI (Echange de données informatiques) et

maintenant internet permettent aux partenaires de la Supply Chain d'agir sur la « vraie » demande plutôt que de dépendre d'estimations, de prévisions...

Plus qu'un simple partage d'informations, le nouveau modèle d'organisation insiste sur **la collaboration au sein d'un réseau de partenaires**. L'information partagée entre les partenaires de la supply chain par l'intégration des processus ; le fonctionnement en collaboration entre acheteurs / fournisseurs ; le Co-développement de produits ou de systèmes ... toutes ces formes de coopération au sein de la Supply Chain sont de plus en plus répandues. Ce mouvement se trouve renforcé par les stratégies de recentrage et d'externalisation des entreprises. Conséquences : une plus grande confiance doit être accordée aux fournisseurs et les alliances deviennent inévitables.

Améliorer la performance et l'efficacité d'une organisation, qui plus est, dans le cadre du modèle de la supply chain (Demand Chain), c'est aussi réfléchir sur la pertinence des variables. L'une d'entre elles occupe une place importante, il s'agit du cycle total d'approvisionnement.

2. La question du cycle total d'approvisionnement

Le cycle total d'approvisionnement correspond à toute l'anticipation menée pour répondre à une demande. Ce cycle commence quand des engagements sont pris pour l'approvisionnement des matières et des composants ; continue avec la fabrication et l'assemblage ; jusqu'à la distribution finale et finit avec le règlement par le client. Il se mesure par le nombre de jours de stocks ou d'encours dans la chaîne (matières premières, encours, marchandises). Trois éléments du temps total du cycle sont généralement analysés : la logistique amont, les opérations internes, la logistique aval. Chacune de ces opérations présente des opportunités de réduction du cycle.

- La logistique amont est associée à une interface fournisseurs. Le délai fournisseurs peut être amélioré par la collaboration. Cette dernière nécessite une rationalisation préalable et significative de la base fournisseurs. Il s'agit de monter un projet avec un petit nombre de fournisseurs stratégiques. Dans la grande distribution, Wall-Mart a mis en place des relations de collaboration privilégiées avec certains de ses fournisseurs avec lesquels elle a un rapport totalement différent, fondé sur la transparence de l'information et des opérations synchronisées.

- Les processus internes doivent permettre le décloisonnement et la différenciation du produit. Une des manières de procéder, est d'éliminer progressivement les activités sans valeur ajoutée. Le temps à valeur ajoutée est le temps passé à effectuer une activité pour le client prêt à payer. Le temps sans valeur ajoutée est le temps passé sur une activité dont l'élimination ne procure aucun désavantage au client.

- La logistique aval (interface client) rappelle que l'entreprise doit être le plus près possible du point final de consommation. Les sociétés qui ont accès aux ventes de leurs clients ou aux données d'utilisation peuvent planifier leurs besoins en capacité et même, dans certains cas, fabriquer à la commande. La prévision se transforme alors en connaissance de la demande. Cisco, un fournisseur d'équipement pour le réseau internet, permet à ses clients de saisir les commandes directement sur internet.

CONCLUSION

Il semble que nous entrons dans une ère où les règles de la compétition seront sensiblement différentes de celle qui prévalait jusqu'à présent. Un nouveau paradigme de compétition voit le jour dans lequel le réseau de la chaine logistique procurera une source d'avantage durable grâce à une meilleure valeur ajoutée pour le client.

Pour atteindre cet avantage, il est impératif que l'entreprise renvoie la manière dont elle apporte aujourd'hui la valeur à ces clients et qu'elle se demande si le temps n'est pas venu de reconfigurer sa chaine pour bénéficier des atouts des autres participants de la chaine logistique. Une chose est sûre, les entreprises qui croient pouvoir poursuivre leur activité comme par le passé s'apercevront que leurs chances de réussite sur les marchés de demain s'amenuiseront rapidement.

Ce n'est pas l'espèce la plus forte ni l'espèce la plus intelligente qui survivra, mais l'espèce la plus capable de s'adapter aux changements.

Charles Darwin

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Martin Christopher, Supply Chain Management, créer des réseaux à forte valeur ajoutée, 3eme éditions village mondial, 2005
- ✓ SHOSHANAH COHEN, JOSEPH ROUSSEL, Avantage Supply Chain *Les 5 leviers pour faire de votre Supply Chain un atout compétitif*, Éditions d'Organisation, 2005

WEBOGRAPHIE

- ✓ www.oeconomia.net/private/.../fonctionachatslogistique.pdf
- ✓ www.developpement-durable.gouv.fr/.../Cahier_fiches_logistique_web.pdf
- ✓ www-935.ibm.com/services/fr/bcs/.../scm-logistics-outsourcing-summary.pdf
- ✓ sfc.univ-rennes1.fr/fiches.../sc-eco/master_logistique.pdf
- ✓ www.belierassocies.fr/zplaquette_27_novembre_2008.pdf?...

