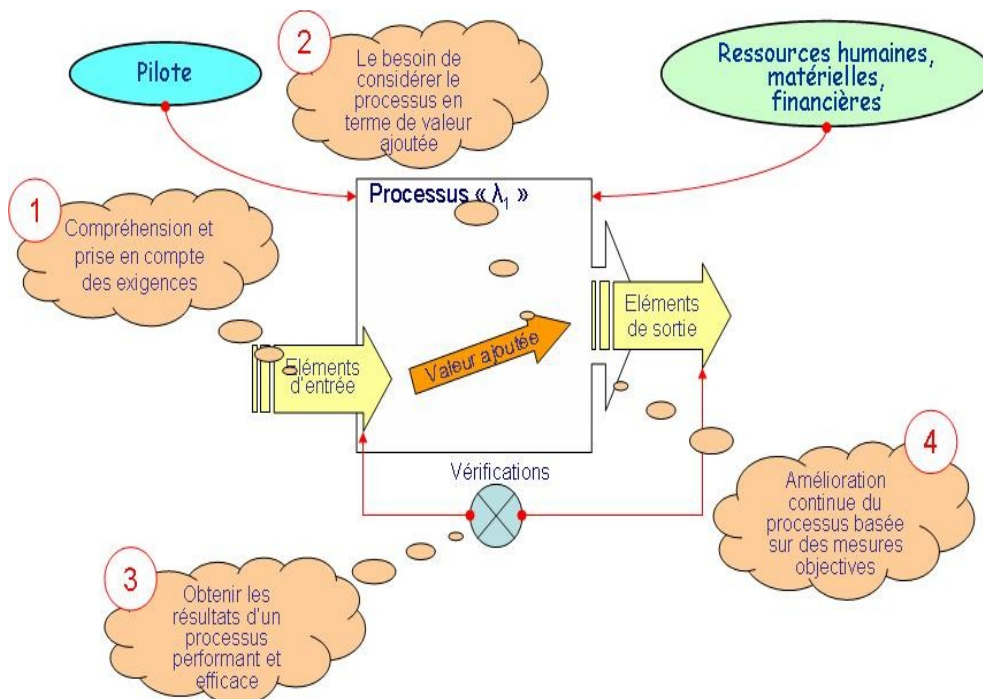


## Chapitre II : PROCESSUS LOGISTIQUE

### 1. Définition :

Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie. Ces éléments sont soit des objets matériels soit des informations, soit les deux. Il s'agit d'affecter de manière détaillée les moyens de production aux ordres de fabrication (ceci relève de la planification à court terme). Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée. Un suivi est nécessaire pour maintenir leur performance, et qui va aboutir s'il est nécessaire à des actions correctives ou à des améliorations.

Le processus logistique commence à l'instant même où une personne commence à s'interroger sur le produit [service] qu'une entreprise veut concevoir puis commercialiser et ne se termine que lorsque le produit, conçu, développé, produit, vendu, maintenu et utilisé, est démantelé et que les matières qui le composaient trouvent un nouvel usage. En d'autres termes, le processus logistique qui est multi-acteurs et multi-organisations va idéalement des matières premières aux produits finis, intègre pour les biens durables, le soutien logistique et comprend la logistique des déchets et des retours (circulation des produits hors d'usage ou impropre à la consommation / utilisation pour élimination ou reconditionnement). Ce processus au départ considéré trivial est désormais perçu « complexe » et stratégique.



## 2. Caractéristiques :

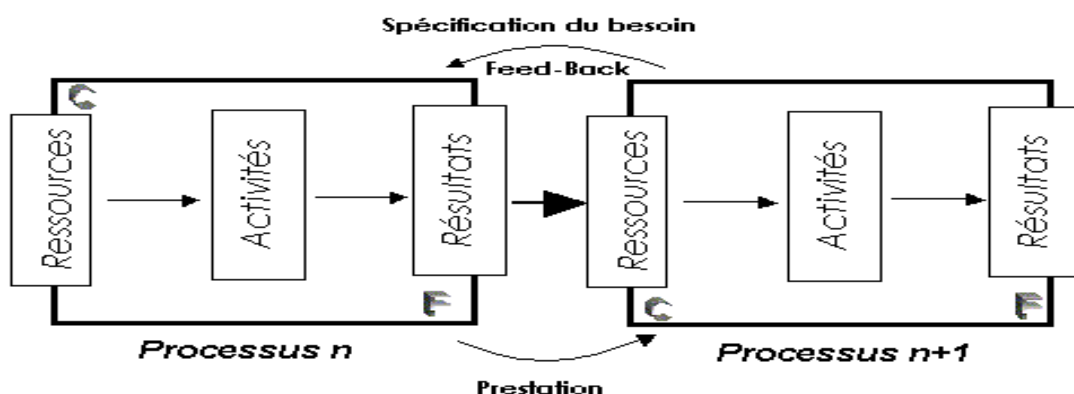
Un processus est caractérisé par 6 paramètres :

- Le pilote (celui qui rend compte du fonctionnement du processus),
- Les ressources requises (financière, humaine, matérielle...),
- Les éléments d'entrée (données ou produits),
- La valeur ajoutée,
- Les éléments de sortie (données ou produits),
- Le système de mesure, de surveillance ou de contrôle associé.

Le processus peut être défini dans une fiche de données processus qui pourra documenter les caractéristiques du processus et apporter un complément d'information nécessaire à une compréhension la plus complète possible du fonctionnement du processus y compris, lorsque nécessaire, les objectifs à atteindre. Dans le cas de processus complexe il pourra être adjoint une représentation graphique ainsi qu'une cartographie complète des processus. Au sein d'une organisation, il existe un nombre de processus essentiels.

Entre deux processus il y a une relation de type client-fournisseur :

- Les données de sortie du processus n sont les données d'entrée du processus n+1.
- Le processus n (le fournisseur) livre au processus n+1 (le client) un résultat qui peut être un produit mais aussi un service-prestation.
- Pour que cet ensemble de processus soit efficace et repose sur une base d'amélioration continue, on voit vite que l'activité n devrait se faire sur des spécifications qui satisfont n+1 (le client)
- n+1 (le client) devrait donner du feed-back à n au regard de son résultat livré.



### 3. Types de processus :

On distingue habituellement 3 grandes familles de processus :

<b>Processus de réalisation ou opérationnel</b>	Produit, conception, fabrication, vente, prestation, ...
<b>Processus de support ou de soutien</b>	Ressources, Formation, Informatique, comptabilité, maintenance, achat,...
<b>Processus de management ou de pilotage</b>	Politique, stratégie, technologie et innovation, plan, budget, Décision, Mesure,...

- **Les processus opérationnels ou de réalisation :** Ils contribuent à la réalisation du produit ou service. Ils sont dans le faire de l'entreprise. Que fait en effet l'entreprise ? Selon le cas : elle - fabrique - commercialise - répare - C'est ce que l'entreprise facture au client. Plus généralement, les processus opérationnels regroupent toutes les activités dédiées au cycle de vie du produit ou service et peuvent englober selon les cas les activités suivantes : recherche marketing, développement des nouveaux produits, avant vente, vente, conception, production...
- **Les processus de support ou de soutien :** Leur fonction réside à contribuer au bon fonctionnement des autres processus par l'apport de ressources nécessaires : exemple : gestion des compétences, formation et qualification des auditeurs, gestion de la trésorerie, achats... Ces processus nourrissent tous les autres.
- **Les processus de pilotage ou de management :** Ils représentent l'activité d'élaboration des informations internes permettant le pilotage de l'activité de l'entreprise. On distingue souvent le pilotage opérationnel et le pilotage stratégique.

### 4. Modélisation du processus :

Le processus logistique global, et les sous-processus qui le composent, comprennent systématiquement les trois phases du management : la planification, l'exécution et la maîtrise (contrôle).

Que désire le client ? Un bon produit, livré à temps et à un prix raisonnable.

Pour atteindre cet objectif, l'entreprise se dote de ressources. La mise en œuvre de ces ressources constitue la fonction logistique de l'entreprise. La logistique résout un problème de délai, de qualité et de coût.

La difficulté de cette fonction provient de ce que la recherche de la satisfaction du client doit se faire au moindre coût et, autant que possible, à un coût meilleur que celui des concurrents. Comme les coûts engagés varient de façon antagoniste, cette recherche est particulièrement délicate : par exemple, il est possible de mieux servir le client en ayant davantage de machines ou en constituant un stock de produits finis dans les périodes creuses. Il est possible de réduire les coûts en faisant des séries plus longues (économie d'échelle), mais il faut alors financer des stocks supplémentaires.

L'existence d'une Fonction Logistique (F.L) constituerait la marque d'un stade d'évolution avancée et volontariste de la logistique dans l'entreprise, parfois considéré comme le fruit d'une lente et continuelle maturation ou comme le résultat d'une consolidation d'avancées ou d'adaptations successives, à la fois techniques et managériales souvent dictées par la dynamique de l'environnement concurrentiel. La F.L peut se définir comme une entité transversale aux autres fonctions classiques de distribution, de production et d'approvisionnement, dont elle synchronise les rythmes afin d'atteindre des objectifs de continuité et de fluidité dans l'écoulement des flux de marchandises [Colin et Paché, 1988]. La mise en œuvre de ce principe semble devoir s'inscrire dans la durée, ou plutôt dans un cycle de vie singulier. Durant sa phase de lancement, la F.L. est essentiellement accaparée par l'optimisation et le soutien aux activités de distribution, production et approvisionnement. La phase de maturité est, quant à elle, plutôt centrée sur l'exploitation des gisements de productivité potentiels, liés à la coordination des ressources et des moyens opérationnels. Ces derniers peuvent se révéler difficiles d'accès, sous l'effet des cloisonnements existant entre les différents services qui interviennent, à un moment ou un autre, dans les processus logistiques. Pour faciliter son action, la F.L. peut être alors fortement structurée, centralisée et, parfois, élevée au rang de fonction de direction générale. En phase de déclin (en terme d'activité fonctionnelle), la F.L. est volontairement réduite à un simple département spécialisé, concentrant des compétences de haut niveau. Cet allègement de la structure coordonnant la logistique serait possible grâce à la forte sensibilité des autres fonctions à la démarche logistique, acquise durant la phase de maturité précédente. La F.L. se concentrerait alors essentiellement sur des activités de pilotage stratégique (benchmarking, projets d'externalisation...) et d'audits (méthodes, plans de progrès...).

### 1- Caractéristiques :

La fonction logistique a une position « centrale » vis-à-vis de la production, des achats, de la vente et de la finance. Elle participe au décroisement de l'entreprise :

\* Décroisement fonctionnelle en soutien de la production pour calculer les niveaux de stocks...

\* Opérationnelle pour transporter ou emmagasiner les marchandises.

D'abord éclatée dans les différents services, la fonction logistique s'est regroupée pour devenir un service lié directement à la direction générale de l'entreprise et se situer à la transversale des autres départements, cette structure est visualisée au niveau de l'organigramme. Une logistique légère peut convenir à une situation de marché stable (produits à longue durée de vie). Une logistique étoffée est nécessaire sur des marchés fluctuants et des gammes de produits étendus.

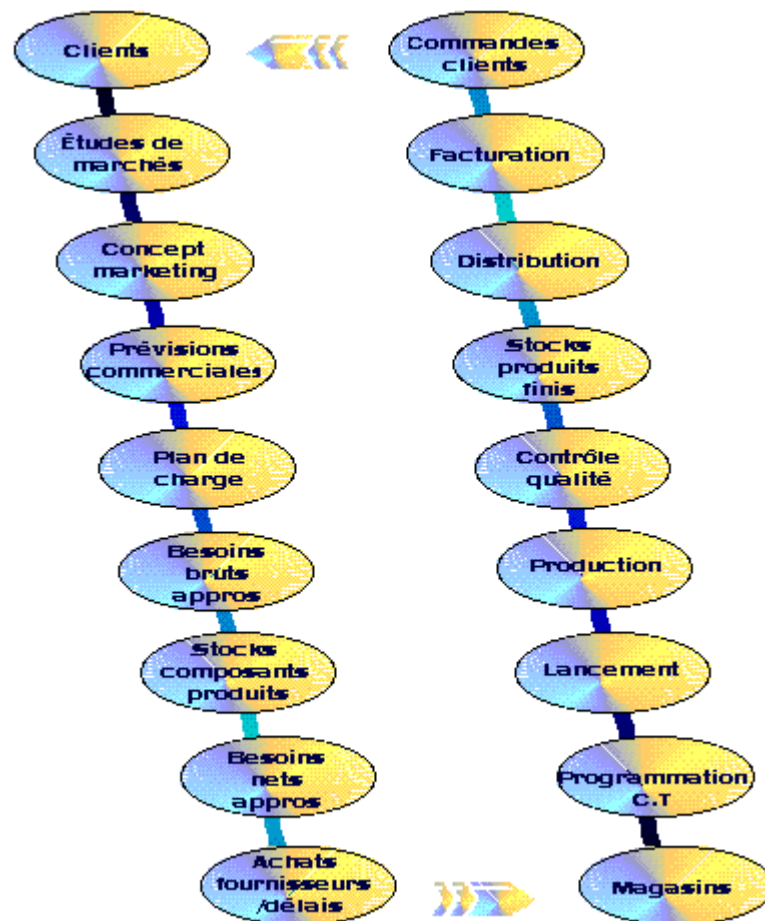
Le cycle commence par l'estimation des besoins du marché avec la gestion des stocks et de la production.

À partir de là :

- On déclenche les achats,
- On estime, contrôle les coûts de transport amont ou d'importation,
- On reçoit et contrôle la marchandise,
- Les stocks matières et emballages mettent le nécessaire à la disposition de la fabrication et du conditionnement selon le planning de production.

Fabrication et conditionnement

- On met en stock les produits finis,
- Selon la gestion des commandes, on prépare les expéditions
- On estime, contrôle les coûts de transport aval ou d'exportation,
- On livre les clients



La logistique industrielle regroupe les opérations en amont de la production.  
La logistique commerciale regroupe les opérations en aval de la production.  
L'implantation des stocks est la répartition des stocks dans un entrepôt.

Les bases de la logistique se diversifient Selon :  
- le type de produit,

- la structure de la clientèle,
- la vocation de l'entreprise

## 2- Rôles et missions de la logistique :

La fonction logistique remplit ses missions dans le court et long terme :

- **A court terme** : l'optimisation du ratio valeur ajoutée/coût de tous les flux matières de l'entreprise depuis la prévision des besoins jusqu'à la réception chez le client, en passant par les approvisionnements, le cheminement de la fabrication, jusqu'à l'expédition.
- **A long terme** : l'organisation des flux matières grâce aux équipements matériels et logiciels, de saisie, de traitement, de magasinage, de manutention ou de transport, pour placer l'entreprise en situation d'adaptabilité.

Parmi ses missions :

- La F.L assure la réduction de l'incertitude par l'anticipation, la gestion des stocks, l'optimisation de la circulation physique, ainsi que la réduction des délais grâce au juste à temps et à la compression des temps inter opérations.
- Elle contribue à la compétitivité à travers la maîtrise des prix de revient (Matières premières, fabrication, niveau des stocks, organisation des transports).
- Elle apporte un meilleur service à la clientèle (qualité des produits constante, fiabilité des délais, minimisation des ruptures).
- La gestion des interfaces, ces derniers représentent l'intersection de deux services (achat /frs ; achat/production ; production/distribution ; distribution/client..) et c'est afin de former un compromis entre ces différents services concernant les quantités de matières premières, le moyen de transport adéquat, les points de vente...
- La coordination entre l'offre et la demande, la gestion des flux logistiques, l'optimisation de la chaîne logistique (qualité, délai, prix).

Les moyens:

- Gestion des flux des produits (matières premières, en-cours, produits finis).
- Gestion des flux d'information (prévoir, suivre, contrôler, adapter les mouvements physiques).
- Coordonner les activités : Gestion des stocks, transport, production, achats, livraisons.
- Optimiser le réseau logistique.
- Motiver et former le personnel.
- S'adapter sans cesse à l'environnement.