

Chaines logistiques

Sari Triqui Lamia



La logistique globale



Concepts et définitions

- Jusque dans les années 60, le rôle de la production était de mettre à disposition du marché des produits prêts à être livrés. L'important était de produire vite en grande quantité car la demande était importante, et les marges confortables.
- L'offre de biens était largement inférieure à la demande. Il fallait produire pour vendre. La priorité était donnée aux ressources et la production ou les principales caractéristiques concerne les taches suivante :
 - ✓ quantités économiques de production,
 - ✓ stocks tampons entre les postes de travail,
 - ✓ fabrication en série,
 - ✓ délais commerciaux fixés par le cycle de production.

La logistique globale : Concepts et définitions



- Par la suite l'offre s'est accrue, le client a alors le choix du fournisseur, il a fallu repenser l'organisation et envisager de ne produire que ce qui sera vendu.
- La production était alors calquée sur les prévisions commerciales .On commence à parler alors de maîtrise de la production, la détermination des besoins, de synchronisation des stocks etc. ...
- C'est à ce moment qu'apparaît le MRP : Material Requirement Planning dont les principales fonctions sont:
 - ✓ la demande du marché exprimée à travers le plan directeur de production,
 - ✓ le calcul des besoins par explosion des nomenclatures,
 - ✓ la proposition d'ordres de fabrication et d'achat
 - ✓ la mesure et la repartition de la charge sur les ressources de production.

La logistique globale : Concepts et définitions



- Très vite est apparue la troisième phase : **l'apparition du service client.**
- Dans ce contexte, il faut produire et vendre en cohérence car les exigences des clients se sont accrues. L'entreprise doit maintenant produire ce qui est vendu. de ce fait le contexte économique de la relation entre client et fournisseur a fortement évolué : renforcement du besoin de personnalisation des produits et services, raccourcissement des délais de livraison, multiplication des canaux de distribution,..
- L'internationalisation des échanges et une concurrence exacerbée ont entraîné les entreprises à rechercher de nouvelles voies pour améliorer leurs performances, et répondre au mieux aux attentes de leurs clients.
- Face à ces enjeux les entreprises doivent remettre en cause leurs organisations, en décloisonnant les différents services. les notions de flux physiques et flux d'information, aux sein d'une entreprise prennent alors tout leur sens pour avoir une réponse complète et adaptée.  LOGISTIQUE

Définition de la logistique



- La logistique est la gestion efficace des flux physiques et d'informations d'une entreprise, de façon à satisfaire le client. c'est à dire entreprises tentent de proposer le meilleur produit et les meilleurs services ; de bonne qualité dans les plus brefs délais avec des prix compétitifs.
- Dans ce cadre, la majorité des entreprises adoptent la fonction de la logistique au sein de leurs entreprises qui permet d'**organiser** et de **controler** les différentes étapes d'un produit depuis l'approvisionnement en matière première jusqu'à sa livraison au client final.
- Le terme « logistique » vient d'un mot grec « LOGISTIKOS1 »qui signifie l'art du raisonnement et du calcul. l'origine, le terme de logistique appartient au monde militaire il est né lors des prévisions d'une bataille, pour mettre à disposition les moyens de transport, de ravitaillement et de logement de troupes.
- Alexandre le grand fut le premier à expliquer que la guerre nécessite avant tout une préparation importante pour pouvoir mener campagne dans les meilleures conditions envisageable. En effet une guerre se prépare de façon très rigoureuse et c'est cette dernière qui peut déterminer l'issue d'une bataille.

Définitions



- **Définition 1** : L'ASLOG (Association Française pour la Logistique) définit que le domaine de la logistique recouvre toutes les actions de planification, de mise en œuvre et de contrôle qui concernent l'ensemble des flux physiques de marchandises et des flux d'informations qui s'y rapportent.
- **Définition 2** : Le CSCMP (Conseil des professionnels de la gestion de la chaîne d'approvisionnement) définit la logistique étant la partie de processus de la supply chain qui planifie, met en œuvre et contrôle l'efficacité et le bon fonctionnement des flux et stockage de produits, et des informations qui leur sont liées depuis le point d'origine du produit jusqu'à son point de consommation en vue d'une satisfaction complète et maîtrisée des besoins des clients.

Les objectifs :



- La logistique est l'outil qui gère tous ce qui concerne le transport et le stockage des produits finis, les encours, ou les produits qui servent de matières premières pour l'entreprise, en effet elle optimise la circulation entre les entrepôts, les fournisseurs et les détaillant ainsi la manutention, elle gère aussi le compromis entre les couts et les délais
- L'objectif primordial de la logistique dans l'entreprise est d'assurer la coordination des produits en circulation pour
 - ✓ diminuer les délais circulation et livraison
 - ✓ diminuer les couts d'approvisionnement, les couts de production, les couts de stockage et les couts d'acheminement,
 - ✓ et tous cela se fait grâce aux systèmes d'informations, qui doivent être claires, précis,
 - ✓ instantanés et identique pour chaque fonction dans l'entreprise.

Chaîne Logistique : Supply Chain Management

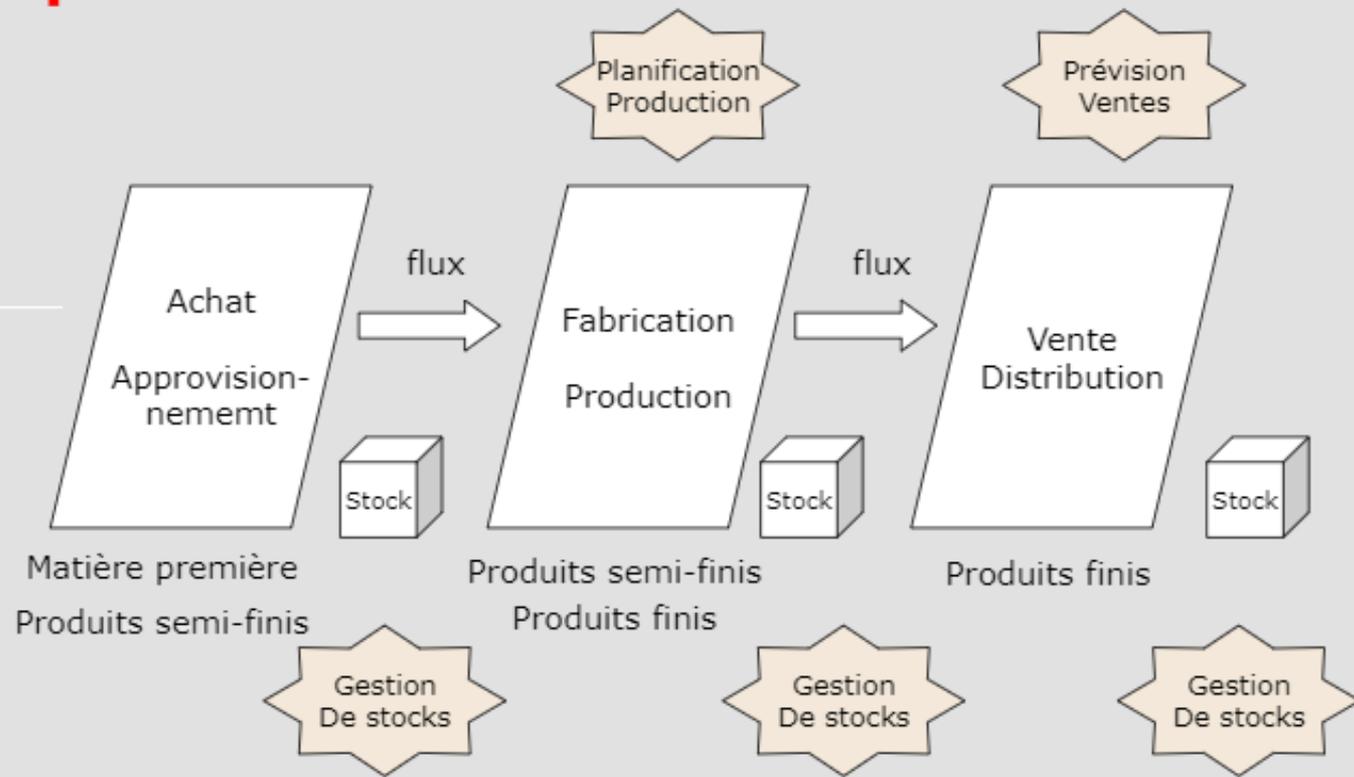


- La chaîne logistique englobe l'ensemble des opérations réalisées pour fabrication d'un produit ou d'un service allant de l'approvisionnement de la matière première jusqu'à sa livraison au client final. En passant par les étapes d'approvisionnement, de transformation, de stockage, et de distribution.
- Une chaîne logistique est considérée comme une succession de processus, qui contribuent aux différentes activités au sein d'une entreprise à travers les interactions entre les différents maillons qui la constituent.
- Une chaîne logistique est un ensemble des activités, des méthodes et des outils qui visent à optimiser les processus de commande, de production et de livraison en améliorant l'approvisionnement et en réduisant les stocks et les délais de livraison.
- En anglais: « Supply Chain Management »

Chaîne Logistique : Supply Chain Management



3 étapes de base de la supply chain



Ces étapes se ramifient en fonction de la complexité de la chaîne

Le processus Approvisionnement



- Le processus 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. **Le choix des fournisseurs** peut se faire sur différents critères comme : **la qualité, le prix, les délais de réapprovisionnement des matières premières ou composants,**
- mais aussi leur **capacité de production, leur facilité à accepter une demande très variable, leur possibilité de faire évoluer techniquement les composants...**
- Il est possible de sélectionner un fournisseur unique par produit ou, au contraire, des sources multiples qui se partagent la demande, en minimisant ainsi le risque de rupture de livraison.

Le processus Approvisionnement



- **La seconde phase** Les fournisseurs étant déterminés, du processus Approvisionnement consiste à passer les commandes des composants à ces fournisseurs en fonction de la **production à réaliser**. Il s'agit aussi de **vérifier que ces composants sont livrés dans de bonnes conditions**, c'est-à-dire de vérifier que la livraison comporte les bons composants, de **qualité requise**, en **quantité conforme** et au **bon moment**.
- Le processus Approvisionnement regroupe ainsi toutes les relations avec les fournisseurs pour assurer les niveaux de stocks en composants et en matière nécessaires et suffisants pour la fabrication

Le processus Production



- Le processus Production concerne l'ensemble des transformations que vont subir la matière première et les composants pour réaliser les produits finis de l'entreprise.
- L'objectif du processus Production est de fabriquer les produits conformes en assurant la productivité du système (un taux élevé d'utilisation des ressources mobilisées).
- Les méthodes utilisées pour la gestion de la production cherchent à améliorer le flux des produits dans les ateliers de fabrication à travers la planification et l'ordonnancement, la détermination de la taille optimale des lots de production, la détermination des séries économiques.

Le processus Distribution



- Le processus Distribution concerne la livraison des produits finis aux clients. Le processus de distribution réunit un ensemble d'acteurs distributeurs permettant d'acheminer les produits ou services entre le producteur et le consommateur. Il est notamment caractérisé par sa longueur, et par le nombre des acteurs intermédiaires différents qui y participent. Un réseau de distribution comprend généralement les acheteurs, les grossistes et semi-grossistes et les détaillants
- Les questions d'optimisation des réseaux de distribution consiste a l'organisation et le **choix des moyens de transport**, le **choix du nombre d'étages** (ou d'intermédiaires) dans le réseau de distribution ainsi que le **positionnement des entrepôts** et leur **mode de gestion**.
Par exemple :
 - ✓ Les produits peuvent être acheminés par camion ou par train ?
 - ✓ Les produits regroupés dans un entrepôt d'une même zone géographique pour être livrés ou doivent livrer directement aux grossistes ?

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 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, promotions, ...) sont aussi gérés dans ce processus.

Interactions entre les processus et autres « services »



- Les quatre processus-clés de l'entreprise doivent interagir afin de prendre des décisions cohérentes sur l'ensemble de l'entreprise. Par exemple,
- le processus Vente communique régulièrement le carnet de demandes des clients au processus Approvisionnement pour que celui-ci prépare les achats de composants.
- Les processus Production et Distribution suivent les niveaux de stocks (composants, en-cours) dans les différents entrepôts et renseignent le processus Approvisionnement...
- Les processus Approvisionnement, Production et Distribution doivent aussi se coordonner pour la régulation des stocks et notamment pour la détermination de stocks de sécurité qui permettent de faire face aux aléas de la production (panne, production de mauvaise qualité,...) et à l'incertitude de la demande (prévisions).

Interactions entre les processus et autres « services »



- D'autres services annexes sont également nécessaires dans les entreprises :
 - ✓ service des ressources humaines,
 - ✓ service comptabilité,
 - ✓ service conception ou bureau d'étude pour l'amélioration des produits ou l'élaboration de nouveaux produits, ...
 - ✓ sans oublier le service après vente, pour gérer le retour des produits défectueux, leur réparation, voire leur destruction et/ou leur recyclage.

Les outils de la chaine logistique

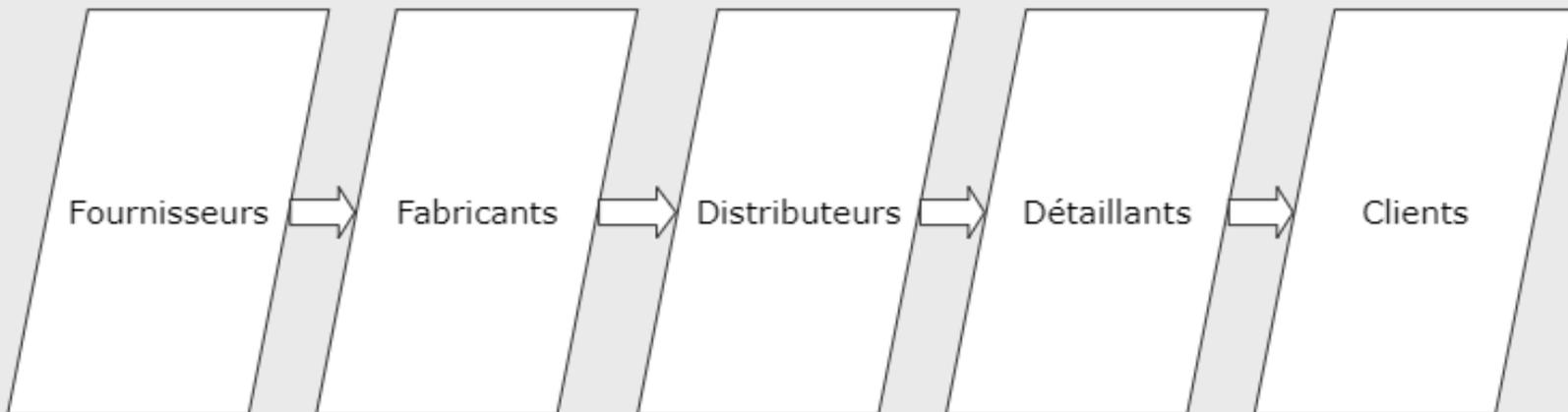


Les acteurs de la chaîne logistique



Les acteurs de la chaîne logistique

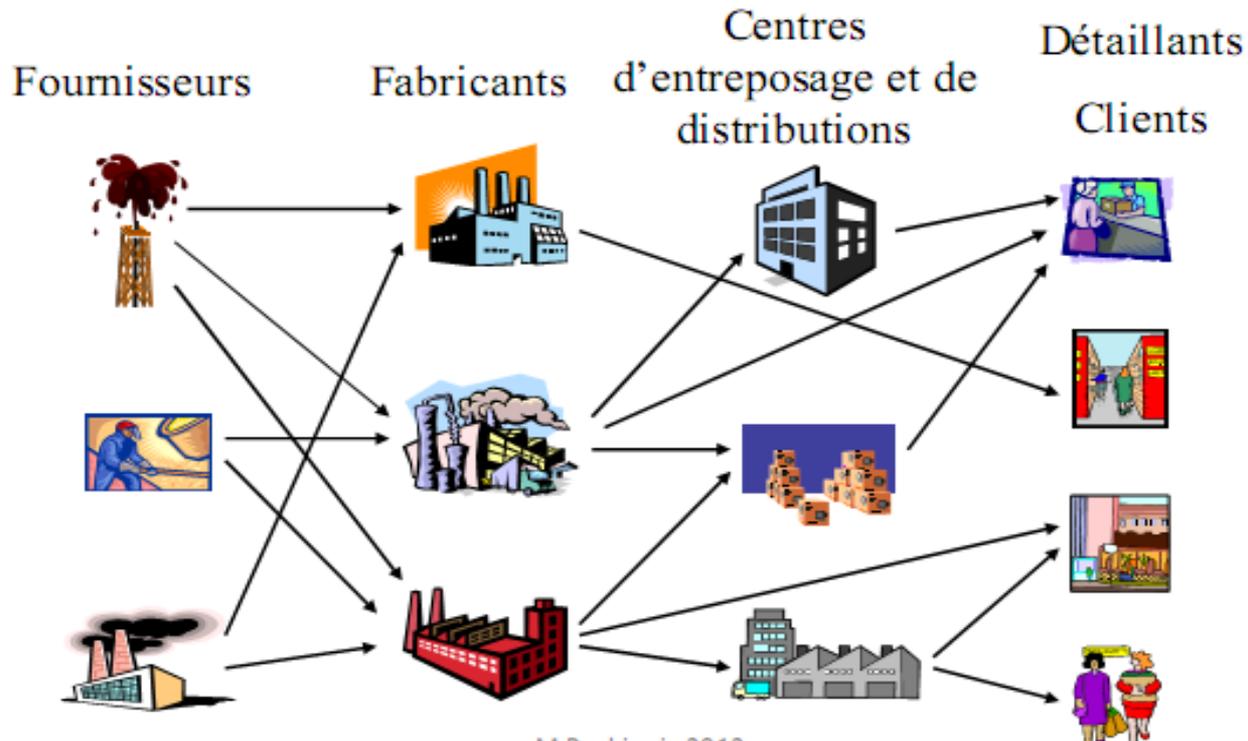
- Chaque acteur a un rôle à jouer
- Des flux vont d'un acteur à un autre
- Les acteurs forment une chaîne
- Ils dépendent étroitement des uns des autres



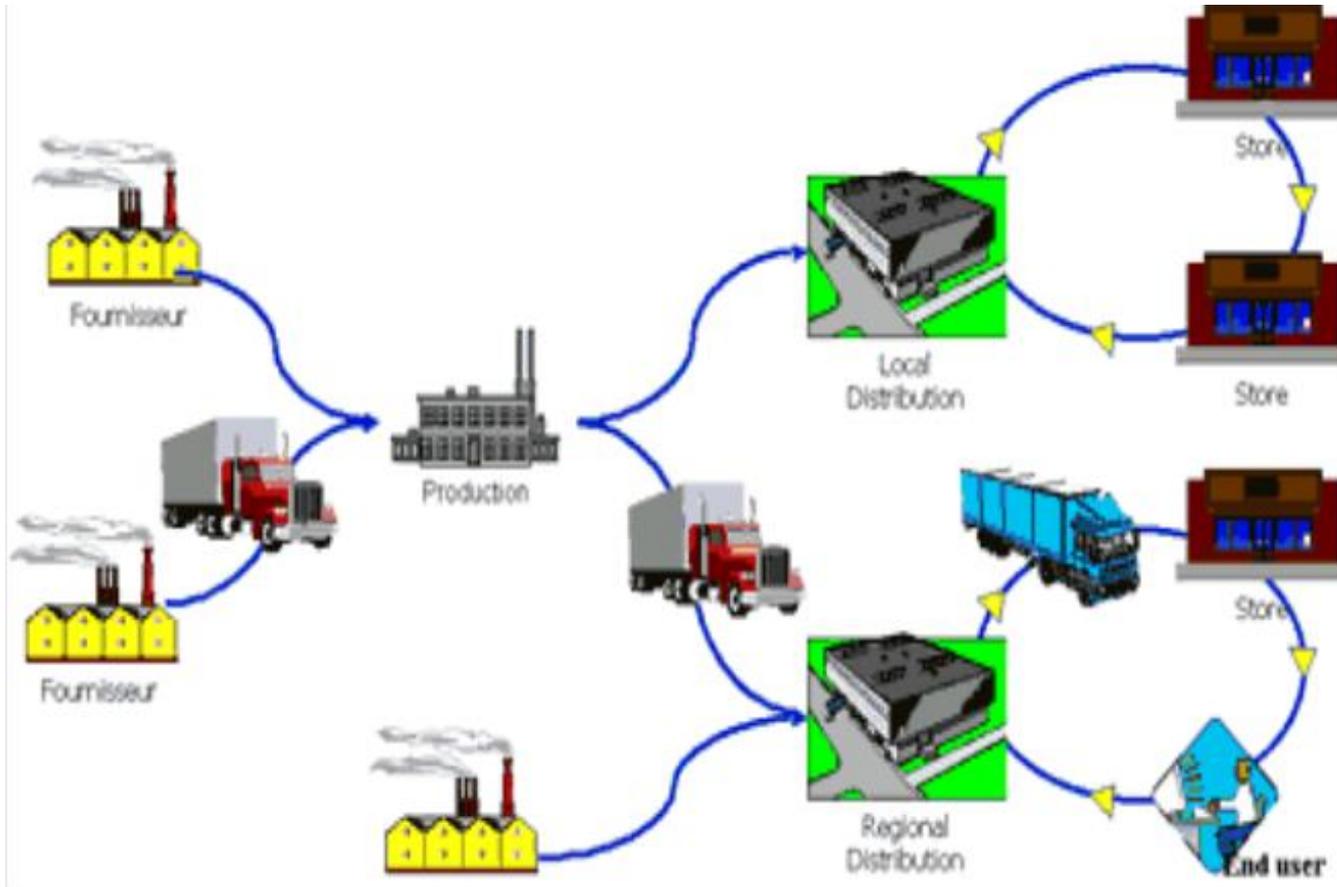
Les acteurs de la chaîne logistique



Chaîne logistique / Supply Chain



Les acteurs de la chaîne logistique



Le transport dans la chaîne logistique



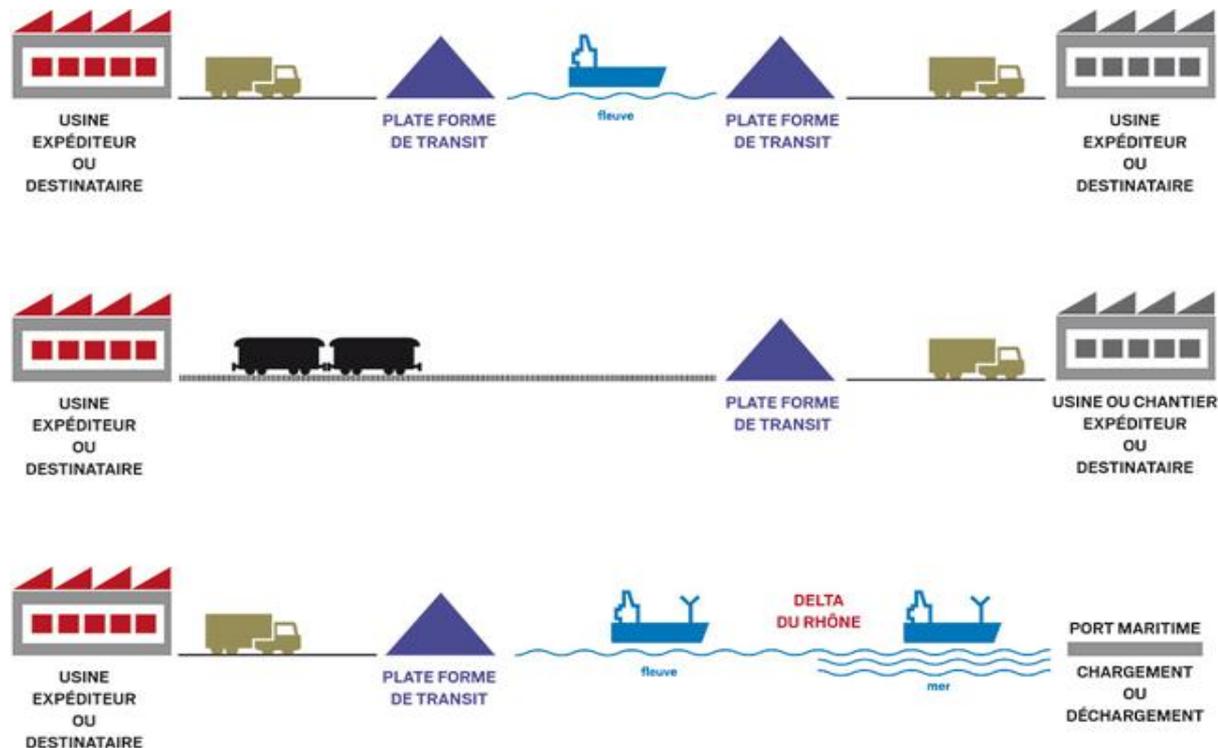
- Le transport est le fait de déplacer un objet, des marchandises, des humains d'un endroit à un autre. En logistique, il est une activité réglementée au niveau national et international.
- Le transport apparaît donc comme un maillon indispensable de la chaîne logistique qui assure la liaison entre les différents éléments du système logistique.
- Ce transport peut se faire suivant différents modes :
 - Aérien,
 - Maritime,
 - terrestre,
 - ferroviaire...
- pour cela, on distingue deux formes de transport :
- Le transport multimodal

Le transport dans la chaîne logistique :

Transport multimodal



- Le transport multimodal est la combinaison d'au moins deux modes de transport au sein d'une même chaîne. Il n'intervient aucune rupture de charge de la marchandise. Seul le contenant (caisse mobile, semi-remorque...) est transbordé d'un mode de transport à l'autre.

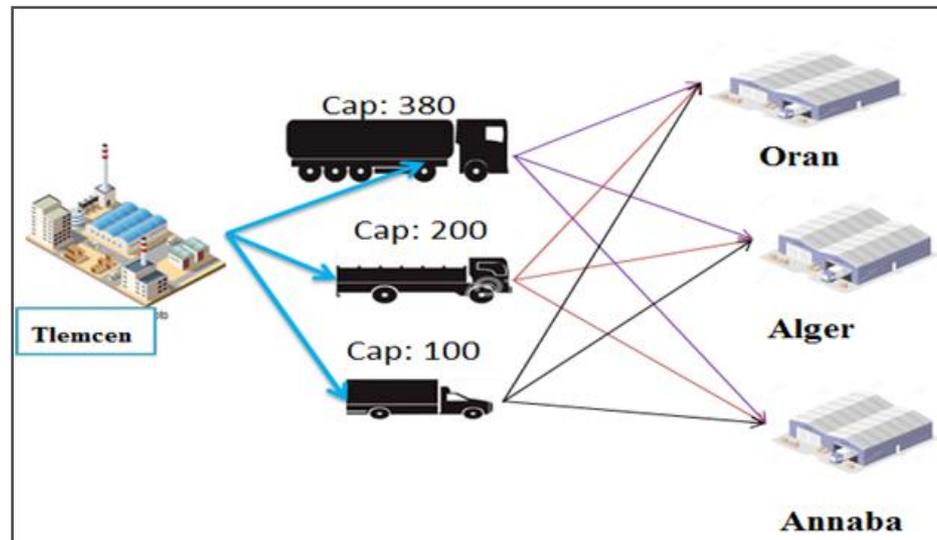


Le transport dans la chaîne logistique :

Transport multi moyen



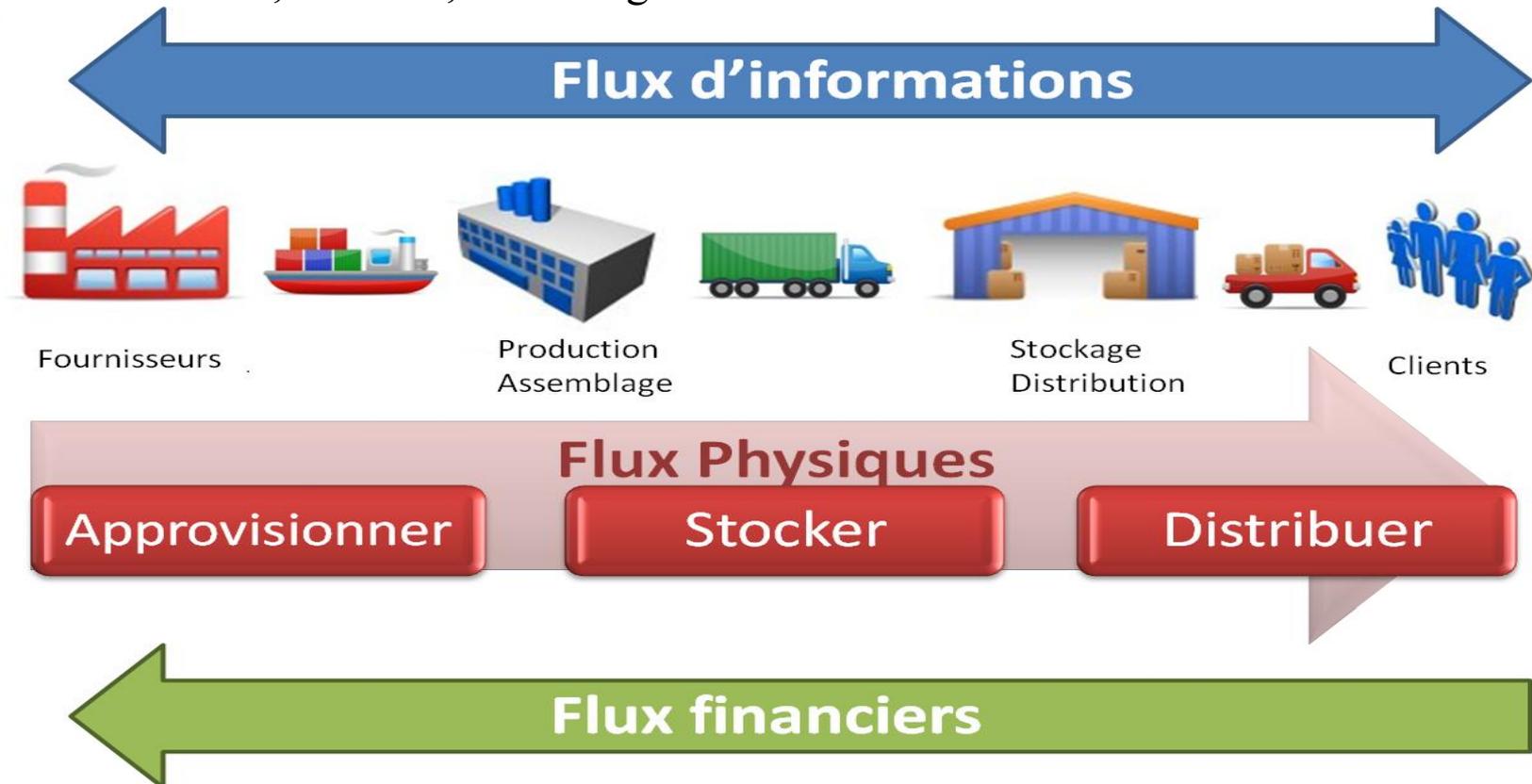
- Contrairement au transport multimodal, le transport multi moyens est l'utilisation de plusieurs types de moyen de transport en même mode, par exemple l'utilisation des camions, des camionnettes et voitures pour le transport d'un produit fini d'un endroit à un autre via la vois routière



Les flux de la logistique



- La chaîne logistique ne repose pas sur une conception fragmentée mais une conception inter-fonctionnelle, elle coordonne entre les différents services de l'entreprise et pour cela les ressources de nature matérielle, financière et informationnelle sont prises en considération, et sur ce, on distingue :



Les flux de la logistique



Flux de matières :

- C'est la circulation des matières premières, des consommables, des produits finis et les encours toute au long de la chaîne. Cette circulation est du fournisseur au client.

Flux financier :

- L'entreprise est financée par la vente de ce qu'elle produit, le flux financier est le flux de revenu, depuis le client jusqu'à l'entreprise.

Flux informationnel :

- L'information est l'élément essentiel dans n'importe quel organisation, entre le système de pilotage et le système d'exécution il faut qu'il ait un bon système d'information pour assurer la réussite du plan stratégique, tactique ou opérationnel, l'information doit être bidirectionnelle entre n'importe quel deux éléments de la chaîne logistique.

Les flux de la logistique



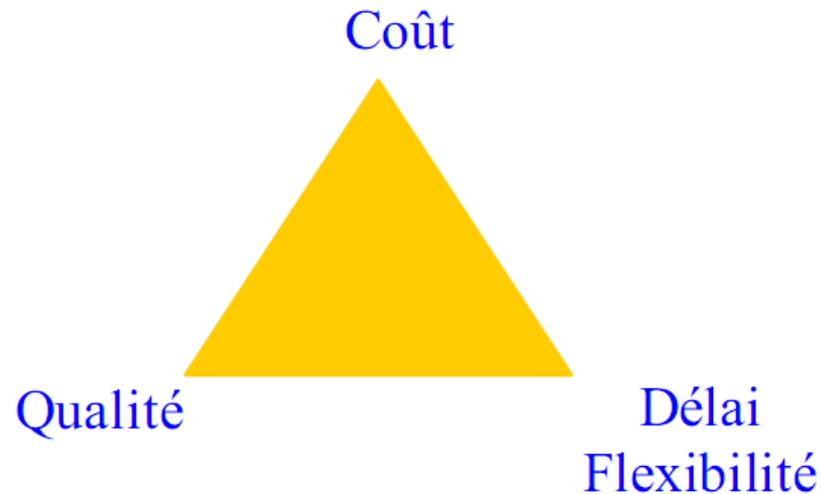
Flux de matières :

- En effet, à partir de la manière d'approvisionner on distingue d'autres formes de flux, cette classification est globale, et elle considère la chaîne logistique du fournisseur jusqu'au client :
- **Flux poussé** : Un flux est dit poussé lorsqu'un ordre de fabrication est lancé selon la disponibilité des matières premières ou consommable en amont (dans le stock de l'entreprise), les produits fabriqués sont stockés en attente d'une demande de livraison.
- **Flux tiré** : Un flux est dit tiré lorsque l'ordre de fabrication est lancé après avoir reçu une demande d'un client, ce flux élimine le stock dans la chaîne. Cette politique repose sur la théorie du juste-à-temps et zéro stock.
- **Flux tendu** : C'est un flux hybride des deux flux précédents, l'ordre de fabrication n'est lancé qu'à après avoir reçu une demande client, mais dans la chaîne, un stock de sécurité des produits finis ou des encours est toujours disponible, autrement dit, l'entreprise réserve toujours un stock de sécurité.
- **Flux synchrone** : Un flux est dit synchrone, si l'approvisionnement des matières premières ou consommables se fait selon leur ordre d'entrée dans le processus de fabrication, cette méthode ou ce flux permet de diminuer le stock et les coûts qui y sont liés. Par exemple l'approvisionnement des cartons d'emballage ne se fait qu'après avoir obtenu des produits finis.

LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE



- **Le triangle d'or** « Coût – Qualité – Délai/Réactivité » pour le choix du positionnement stratégique d'une entreprise



LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE



- Les entreprises ont longtemps dû choisir un seul positionnement (objectif) stratégique car il semblait que les trois positionnements (objectifs) soient contradictoires
 - Une stratégie de coût bas conduisait à produire des grandes séries sans trop se soucier de la qualité et avec une faible flexibilité
 - Une stratégie de haute qualité entraînait une augmentation des coûts du fait des choix des composants et de la multiplication des contrôles
 - Une stratégie de flexibilité qui permet d'obtenir des produits très diversifiés dans des délais courts nécessite une capacité excédentaire, ce qui conduit à une augmentation des coûts

LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE



- La concurrence mondiale intensive impose à la supply chain d'atteindre plusieurs objectifs en même temps
 - **Réduire le coût total** (coût d'achat + coût de fabrication + coût des stocks + coût de distribution ...)
 - **Améliorer la qualité** des produits
 - **Améliorer le service à la clientèle** (répondre à la demande des clients rapidement et dans les temps)
 - **Réduire les délais** (délais de fabrication, les délais de livraison, etc)
 - **Améliorer la réactivité** (aux évolutions du marché)

LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE



Niveaux décisionnels

- Dans le cadre de la gestion des chaînes logistiques, et plus largement des systèmes industriels, trois niveaux de décisions sont généralement définis (Anthony, 1965). Il s'agit des
 - niveaux stratégique,
 - niveaux tactique et
 - niveaux opérationnel.

LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE



- **Niveau stratégique** : représente les objectifs communs pour l'ensemble des acteurs de la chaîne
- les décisions de planification de la chaîne logistique concernant le niveau stratégique sont les suivantes :
 - Localisations, missions et relations des usines et entrepôts. (i.e., conception des infrastructures et réseaux),
 - Positionnement des nouvelles usines et fermetures de sites,
 - Positionnement de nouveaux entrepôts et fermetures,
 - Niveaux de capacité des usines et entrepôts,
 - Acquisitions de biens technologiques et d'équipements pour usines et entrepôts,

LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE



- Conception d’usines et d’entrepôts,
- Répartition entre biens achetés et utilisation de ressources d’un tiers (par ex. décisions de sous-traiter),
- Réseaux de transports et prestataires de transport,
- Choix du type de gestion de production (par ex. fabrication à la commande, fabrication sur stock).

Ces décisions sont de première importance pour l’entreprise et concernent une vision à long terme. Ainsi, compte tenu de l’évolution rapide des marchés, ces décisions vont nécessiter une grande prise de risque de la part de l’entreprise

LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE



- Niveau tactique

Le niveau décisionnel tactique va s'intéresser aux décisions à moyen et long terme qui devront être mises en application pour développer la stratégie décidée par l'entreprise.

les décisions de planification de la chaîne logistique concernant le niveau tactique sont les suivantes :

- Affectation des capacités de production aux familles de produits par usine, souvent en considérant des périodes temporelles de taille « moyenne » (par exemple, trimestriellement),
- Taux d'utilisation des capacités planifiées en fabrication, par usine et au niveau du réseau,
- Besoins en main d'œuvre (niveaux nominal et d'heures supplémentaires),
- Allocation des sources d'approvisionnement aux usines, centres de distribution et détaillants par région ou pays,
- Gestion des transferts intersites (par ex. entre centres de distribution),
- Plans d'investissements et de déploiement des stocks,

LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE



- Niveau opérationnel

Les décisions prises au niveau opérationnel auront une portée plus limitée dans l'espace et dans le temps. A ce niveau, les décisions tactiques vont être déclinées de manière à ce qu'elles soient applicables au niveau d'un site de fabrication ou, plus vraisemblablement, d'un atelier.

Ces décisions concernent l'évolution, le suivi et le contrôle d'éléments du système de production jouissant d'une certaine autonomie, tels que des magasins automatiques, des machines outils à commande numériques etc.

l'ensemble de décisions associées au niveau opérationnel suivant :

Ordonnancement quotidien et hebdomadaire au niveau des unités de stockages

Equilibrage et correction des stocks à court terme,

Traitement et ordonnancement des commandes clients,

Ordonnancement et gestion des entrepôts,

Ordonnancement de la main d'œuvre pour la fabrication et l'entreposage, ³/₄

Ordonnancement des tournées de véhicules,

LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

FONCTIONS PRINCIPALES DANS LA SCM

- Configuration du réseau logistique
- Planification et traitement des commandes
- Gestion des stocks
- Gestion des transports
- Entreposage/Manutention/Emballage

LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

FONCTIONS PRINCIPALES DANS LA SCM

Configuration du réseau logistique

- Dans la chaîne logistique, le nombre, la taille et la localisation géographique des installations utilisées pour effectuer des opérations logistiques agit directement sur la qualité du service et sur les coûts.
- Les installations logistiques comprennent les usines de fabrication, les entrepôts, les centres de cross-docking, et les magasins de distribution
- La configuration du réseau a comme objectif de **déterminer le nombre et l'emplacement de tous les types d'installations** nécessaires pour effectuer les tâches logistiques

LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

FONCTIONS PRINCIPALES DANS LA SCM

Traitement et gestion des commandes

- Fait référence à l'échange d'information entre les membres de la chaîne logistique impliqués dans la distribution des produits
- Le traitement de la commande inclut la réception des commandes, livraison et facturation
- L'activité principale de la gestion des commandes est la **prévision des commandes des clients**
- Le système de traitement des commandes est utilisé pour **fournir des informations sur les habitudes d'achat des clients** et la demande en produits afin d'effectuer des prévisions et de planifier les activités de fabrication

LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

FONCTIONS PRINCIPALES DANS LA SCM

Gestion des stocks

- La gestion et le contrôle des activités liées à l'approvisionnement des stocks dans le but de disposer du bon stock au bon endroit au bon moment en quantité suffisante et au meilleur prix
- L'objectif de la gestion des stocks est de répondre aux exigences des clients en utilisant un stock minimum
- L'enjeu le plus important pour la gestion des stocks est de déterminer la politique optimale pour l'approvisionnement (quand passer la commande et en quelle quantité)

LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

FONCTIONS PRINCIPALES DANS LA SCM

Gestion du transport

- S'intéresse au déplacement des stocks (matières premières, produits finis ou semi-finis, ...) d'une manière rapide et économique
- Choisir le moyen de transport à utiliser (interne/externe), affecter les clients aux moyens et planifier les visites chez les clients.
- Les deux principaux indicateurs de la performance d'un transport sont : le coût et la rapidité

LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

FONCTIONS PRINCIPALES DANS LA SCM

Gestion du transport

- S'intéresse au déplacement des stocks (matières premières, produits finis ou semi-finis, ...) d'une manière rapide et économique
- Choisir le moyen de transport à utiliser (interne/externe), affecter les clients aux moyens et planifier les visites chez les clients.
- Les deux principaux indicateurs de la performance d'un transport sont : le coût et la rapidité

LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

FONCTIONS PRINCIPALES DANS LA SCM

Entreposage/Manutention/Emballage

- Les matières premières/composants/produits finis doivent être stockés au cours d'un processus logistique
- Dans un entrepôt, les produits doivent être reçus, triés, stockés assemblés et expédiés pour répondre aux besoins des clients
- Les véhicules de transport nécessitent du matériel de manutention pour effectuer efficacement les opérations de chargement et de déchargement
- L'objectif étant de stocker les produits en bonnes conditions et de pouvoir les retrouver rapidement lorsque la commande d'un client arrive.

LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

GESTION INTÉGRÉE DE SCM

- La gestion intégrée met l'accent sur le processus plutôt que la fonction
- Des fonctions, qui sont effectuées de manière optimale du point de vue individuelle, n'implique pas que l'ensemble des opérations sont effectuées au moindre coût ou mènent à un processus de haute efficacité
- La gestion intégrée des processus de supply chain vise à trouver un compromis entre plusieurs fonctions afin d'atteindre des coûts minimums.

LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

GESTION INTÉGRÉE DE SCM

- Trois démarches importantes pour la gestion intégrée de supply chain
 - **Collaboration** entre entreprises dans la planification des opérations
 - **Extension de l'Enterprise** qui étend la gestion et le contrôle au-delà de ses frontières pour faciliter la planification et les opérations conjointes avec ses clients et ses fournisseurs
 - **Prestataires de Service Intégré (PSIs)** peuvent offrir une gamme de services logistiques qui comprennent toutes les opérations nécessaires pour servir les clients, de l'enregistrement des commandes à la livraison des produits

LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

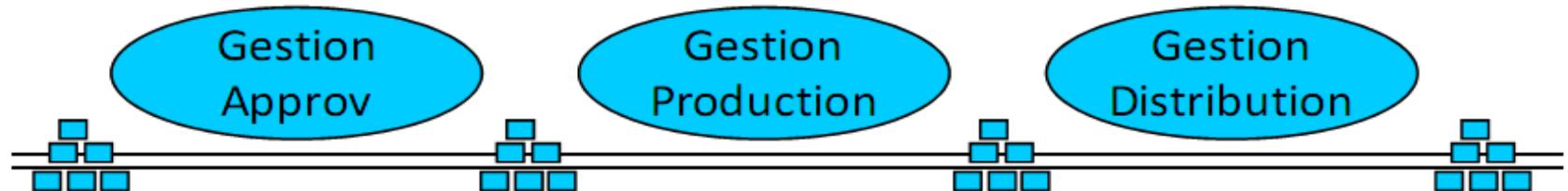
GESTION INTÉGRÉE DE SCM

- Le concept de base de la gestion de supply chain repose sur une **vision opérationnelle globale** et non plus partielle de l'entreprise, afin d'achever une **optimisation de l'ensemble de la chaîne**
- L'évolution d'une entreprise vers une supply chain « étendue » qui aboutit à cette optimisation globale souvent passe par trois étapes:
 - Organisation en processus
 - Intégration interne (de différents processus)
 - Intégration externe (avec fournisseurs et clients)

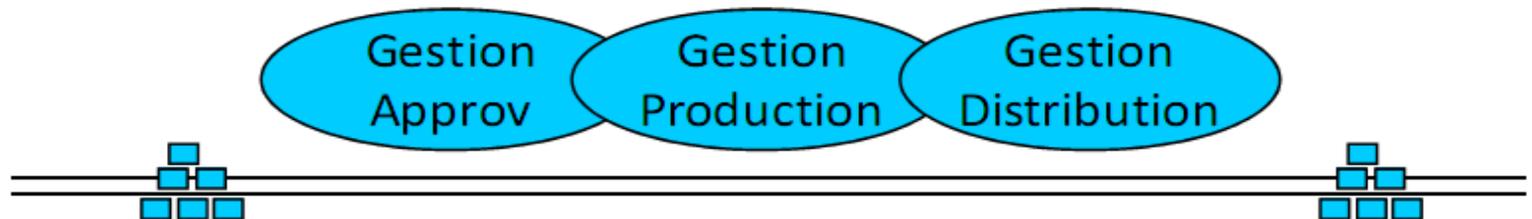
LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

GESTION INTÉGRÉE DE SCM

1. Organisation en processus



2. Intégration interne



3. Intégration externe



Enjeux: Tendances actuelles en SCM



- La sous-traitance logistique
- L'évaluation de la performance logistique
- Des systèmes d'information logistiques intégrés

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

Sous-traitance dissociée et sous-traitance associée



- Une sous-traitance est dissociée lorsque le prestataire qui prend en charge certaines activités logistiques est une entité légale indépendante du donneur d'ordres.
- Une sous-traitance est associée lorsque le prestataire n'est pas une entité juridiquement indépendante du donneur d'ordres:
 - filiale
 - co-entreprise

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

l'évaluation de la performance



- L'objectivité et la subjectivité
 - Dans le choix de la méthode
 - Dans le choix des inputs
 - Dans le choix des outputs
- La performance est une notion pertinente tant pour le secteur manufacturier que pour celui des services, pour le secteur public ou privé et aux niveaux opérationnels, organisationnels et stratégiques.
- Quantitatif ou qualitatif?
 - **Le benchmarking**

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

l'évaluation de la performance



- **Le benchmarking** : est un ensemble de procédures de recherches et d'analyses comparatives de la concurrence. Il permet d'améliorer les performances d'une entreprise grâce à l'élaboration d'un plan d'action, rédigé grâce aux conclusions tirées de cette analyse.
- Concrètement, le benchmarking est une méthode qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion ainsi que les modes d'organisation des autres entreprises ayant une activité sensiblement identique à celle qui réalise le benchmark,

Les différents types du benchmarking :



- le benchmarking peut être interne, ce qui permet de comparer plusieurs services au sein d'une même entreprise. Il peut également s'agir d'un benchmarking compétitif, qui a pour objectif de comparer une entreprise à ces concurrents directs. Le benchmarking horizontal, quant à lui, propose d'étudier les différentes méthodes de travail utilisées dans les entreprises concurrentes.

Type de <i>benchmarking</i>	Description
Interne	Comparaisons par rapport à plusieurs services internes à l'entreprise
Compétitif	Comparaisons par rapport à des concurrents directs (producteurs de produits similaires)
Fonctionnel	Comparaisons par rapport à des services ou départements extérieurs
Horizontal	Comparaisons par rapport au processus ou méthodes de travail

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

l'évaluation de la performance :

Les six étapes du *benchmarking*

- Identifier l'objet
 - Processus opérationnel ou administratif
 - Expertise
 - Machine
- Mesurer
- Déterminer le point de comparaison
- Ramasser les données
- Analyser les données
- Déterminer les objectifs à atteindre et analyser les écarts

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

l'évaluation de la performance :



Sources d'information pour le *benchmarking*

- Magazines et revues spécialisés
- Publications d'associations
- Journaux professionnels
- Congrès et conférences
- Études marketing
- Statistiques gouvernementales
- Sondages
- Consultants
- Organisations spécialisées dans la publication de données de *benchmarking*
- Données financières (ratios) sectorielles

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

l'évaluation de la performance :



- Pourquoi?
 - On doit se comparer avec les entreprises du même secteur industriel
- Avantage
 - Les bases de comparaison sont significatives
- Désavantages
 - Considérations légales et éthiques, les partenaires considérés peuvent ne pas être consentants et même faire de la désinformation et l'horizon de réalisation est assez long

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

La décomposition par activité: se comparer aux autres



	Amont	Interne	Aval
Planification			
Transactionnel et administratif			
Opérationnel			
Développement			

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

La décomposition par activité: se comparer aux autres



Amont

- Planification des approvisionnements
- Sélection et évaluation des fournisseurs et sous-traitants
- Planification et ordonnancement des réceptions
- Planification des activités sous-traitées

Planification

Les activités logistiques

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

La décomposition par activité: se comparer aux autres



Interne

- Planification agrégée, PDP, programme de fabrication
- PBM
- Ordonnancement
- Gestion des stocks
- Qualité
- Planification des activités sous-traitées

Planification

Les activités logistiques

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

La décomposition par activité: se comparer aux autres



Aval

- Réseau de distribution
- Planification et ordonnancement des expéditions

Planification

- Choix des intermédiaires de distribution et des prestataires de services logistiques (entrepôts, centres de distribution, transporteurs, ...)
- Planification des activités sous-traitées

Les activités logistiques

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

La décomposition par activité: se comparer aux autres



Amont

- 🖨️ Gestion des achats
- 🖨️ Suivi des commandes aux fournisseurs et sous-traitants (vérification, facturation, traitement, paiement)

**Transactionnel
et administratif**

Les activités logistiques

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

La décomposition par activité: se comparer aux autres



Interne

Transactionnel et administratif

- 🖨️ Suivi des inventaires
- 🖨️ Suivi de la production
- 🖨️ Traitement des modifications au plan de production
- 🖨️ Suivi des coûts (comptabilité par activité)

Les activités logistiques

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

La décomposition par activité: se comparer aux autres



Aval

- ☞ Traitement des commandes clients
- ☞ Suivi des commandes clients (vérification, confirmation, facturation, paiements)
 - ☞ Préparation et traitement de la documentation relative aux expéditions (assurances, douanes)
 - ☞ Suivi des expéditions
 - ☞ Service à la clientèle
 - ☞ Gestion des garanties
- ☞ Gestion des retours de marchandises

**Transactionnel
et administratif**

Les activités logistiques

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

La décomposition par activité: se comparer aux autres



Amont

☞ Réception et manutention

☞ Contrôle de la qualité

☞ Mise en inventaire

☞ Entretien des équipements de transport et de manutention

Operationnel

Les activités logistiques

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

La décomposition par activité: se comparer aux autres



Interne

Operationnel

- 🖨️ Production (lancement et fabrication)
- 🖨️ Manutention et transferts
- 🖨️ Contrôle de la qualité
- 🖨️ Traitement des rebuts
- 🖨️ Maintenance

Les activités logistiques

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

La décomposition par activité: se comparer aux autres



Aval

- 📦 Entreposage produits finis
- 📦 Préparation des commandes pour expéditions (et conditionnement)
- 📦 Vérification des livraisons
- 📦 Chargement des livraisons
- 📦 Livraisons
- 📦 Contrôle de la qualité
- 📦 Transferts entre entrepôts
- 📦 Entretien équipements de transport

Operationnel

Les activités logistiques

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

La décomposition par activité: se comparer aux autres



Amont

- 🖨️ Canaux d'approvisionnement
- 🖨️ Relations avec les fournisseurs
- 🖨️ Système d'information
- 🖨️ R&D

Développement

Les activités logistiques

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

La décomposition par activité: se comparer aux autres



Interne

Développement

- 🖨️ Système d'information (MRP, DRP, ERP)
- 🖨️ R&D
- 🖨️ GRH

Les activités logistiques

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

La décomposition par activité: se comparer aux autres



Aval

- ☞ Relations avec les clients
- ☞ Analyse de l'impact de nouveaux produits
- ☞ Canaux de distribution
- ☞ Système d'information
- ☞ R&D

Développement

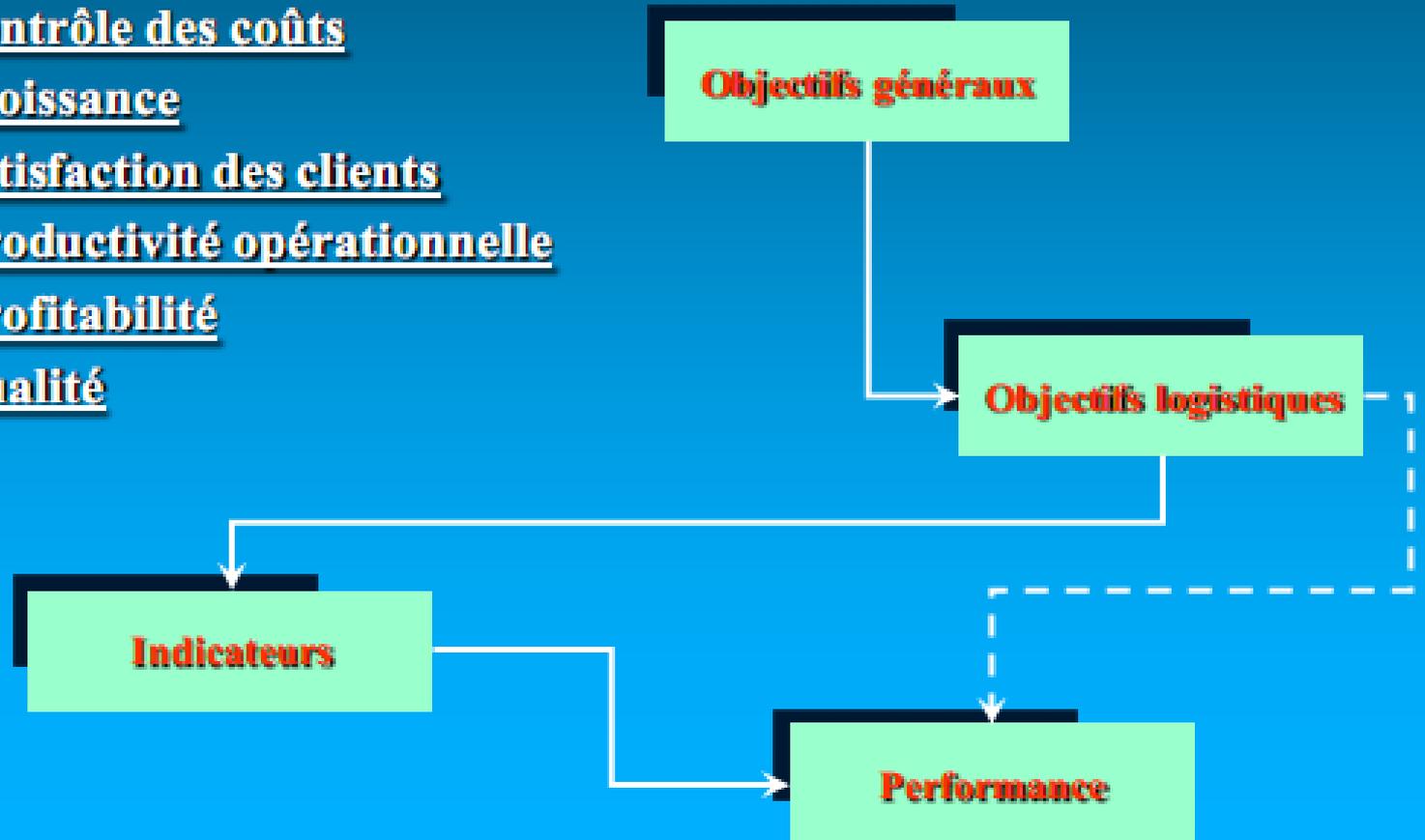
Les activités logistiques

Enjeux: Tendances actuelles en SCM

L'évaluation de la performance logistique: se comparer à soi

📁 Objectifs généraux de l'entreprise

- 📁 contrôle des coûts
- 📁 croissance
- 📁 satisfaction des clients
- 📁 productivité opérationnelle
- 📁 profitabilité
- 📁 qualité



Enjeux: Tendances actuelles en SCM



Objectifs logistiques

- Minimiser les coûts de maintien en inventaire
- Minimiser la valeur totale des stocks
- Minimiser les coûts de distribution
- Minimiser les coûts d'approvisionnement
- Minimiser les coûts de production
- Minimiser les coûts de traitement de l'information
- Minimiser les coûts de manutention
- Minimiser les coûts de transport

Objectifs logistiques



Croissance

- Développer les canaux de distribution
- Développer les *core competencies*
- Développer la capacité de production
- Développer le réseau des fournisseurs
- Développer les compétences logistiques

Objectifs logistiques



Satisfaction des clients

- Respecter les dates de livraison
- Minimiser les délais entre la prise des commandes et leur réception chez les clients
- Maximiser la qualité du service après-vente
- Maximiser la qualité des produits
- Minimiser le temps de réponse aux demandes imprévues

Objectifs logistiques



Profitabilité

- Miser sur le volume
- Miser sur la domination par les coûts
- Miser sur la domination par la différenciation:
 - qualité
 - supplément
 - occupation d'une niche

Objectifs logistiques

Qualité



- Maximiser les efforts de détection des non conformités pour les produits
- Maximiser les efforts de prévention des non conformités pour les produits
- Maximiser les efforts de détection des non conformités pour les expéditions
- Maximiser les efforts de prévention des non conformités pour les expéditions
- Maximiser les efforts de correction des défaillances des procédés de fabrication
- Maximiser les efforts de prévention des défaillances des procédés de fabrication