

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de Koléa (Tipaza)



Polycopié de cours

Module Management de la chaîne logistique

Destiné aux étudiants de première année

MASTER MANAGEMENT DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

**Elaboré par :
Dr. IRATEN Sabrina**

Année universitaire 2022/2023

PLAN DU COURS

Liste des abréviations

Liste des abréviations	2
------------------------------	---

Liste des abréviations	7
------------------------------	---

Liste des tableaux	8
--------------------------	---

Liste des figures	9
-------------------------	---

Introduction	1
--------------------	---

Cours 1. Principes du Management de la chaîne logistique.....	3
---	---

1. L'histoire de la logistique	3
--------------------------------------	---

2. Définition de la logistique	4
--------------------------------------	---

3. Définition du Supply Chain Management	5
--	---

4. Les enjeux du supply chain management.....	5
---	---

4.1. Réduire le coût total	5
----------------------------------	---

4.2. Amélioration de la qualité de service.....	5
---	---

5. La conception et la prise de décision dans le supply chain management	7
--	---

5.1. Trois niveaux de décision dans le SCM.....	7
---	---

5.1.1. Planification stratégique (long terme, de 1 à plusieurs années)	7
--	---

5.1.2. Planification tactique (moyen terme).....	7
--	---

5.1.3. Planification opérationnelle (court terme).....	7
--	---

5.2 Les niveaux décisionnels du supply chain management.....	7
--	---

5.2.1. Décisions stratégiques.....	7
------------------------------------	---

5.2.2. Décisions tactiques.....	8
---------------------------------	---

5.2.3. Décisions opérationnelles	8
--	---

6. Fonctions principales du SCM.....	8
--------------------------------------	---

6.1. Configuration du réseau logistique	8
---	---

6.2. Traitement et gestion des commandes.....	8
---	---

6.3. Gestion des stocks	9
-------------------------------	---

6.4. Gestion du transport.....	9
--------------------------------	---

6.5. Entreposage/Manutention/Emballage	9
--	---

6.6. D'autres fonctions du SCM.....	9
-------------------------------------	---

7. La démarche logistique.....	9
--------------------------------	---

7.1. Observer et étudier.....	9
7.2. Analyser.....	10
7.3. Optimiser.....	11
7. 4. Contrôler.....	11
7.5. Remettre en cause.....	11
8. Avantages d'une gestion efficace de la chaîne logistique.....	12
TD 1.....	13
Cours 2. Gestion de la demande.....	14
1. Le pilotage des flux.....	14
1.1. Les flux physique.....	14
1.2. Les flux d'informations.....	15
2. La gestion de la demande.....	15
2.1. Composantes de la gestion de la demande.....	15
2.1.2. Communication de la demande.....	17
2.1.3. Influencer la demande.....	18
2.1.4. Prioriser la demande.....	18
2.2. Prévision de la demande.....	19
3. L'effet coup de fouet.....	19
3.1. Causes potentielles de l'effet coup de fouet.....	20
Cours 3. Service Clients : L'objectif ultime du management de la chaîne logistique.....	21
1. Comprendre les attentes et les perceptions des clients.....	21
3. Éléments du service client.....	21
4. Établir des relations avec la clientèle.....	22
5. Segmentation de la clientèle.....	22
5.1. L'achat du client.....	23
5.2. Fidélisation de la clientèle.....	23
6. Normes de service.....	23
7. Qualité de service.....	23
8. Les écarts dans les services.....	24
9. Formuler une stratégie du service client gagnante dans une chaîne logistique.....	25
TD 2.....	27

Cours 4. Gestion des achats.....	27
1. Le processus Achat.....	28
1.1. Définir la stratégie d'achat.....	28
1.1.1. Analyser les dépenses	28
1.1.2. Analyser le marché des fournisseurs.....	28
1.1.3. Analyser les besoins	28
1.1.4. Établir la stratégie achat	28
1.2. Sélectionner les fournisseurs.....	29
1.2.1. Définir le panel fournisseurs.....	29
1.2.2. Consulter les fournisseurs	29
1.2.4. Négocier avec les fournisseurs	29
1.2.5. Déterminer les objectifs à atteindre	30
1.2.6. Mettre en place les contrats	30
1.3. La gestion de la relation fournisseurs.....	30
1.4. Gérer la performance des fournisseurs.....	30
1.4.1. Analyser la performance de l'organisation achat.....	30
1.4.1.1. L'efficacité de l'organisation d'achat	30
1.4.1.2. L'efficience de l'organisation achat	30
1.4.2. La matrice de Kraljic.....	30
2. Conditions de paiement : Régler ses fournisseurs.....	32
2.1. Les instruments de paiement	32
2.2. Les techniques de paiement.....	32
TD 3.....	32
Cours 5. Planification et contrôle des stocks	34
1. Méthode de pilotage de flux	35
1.1. Méthode MRP (Materiel Ressources Planning)	35
1.1.1. Les objectifs de la méthode MRP	35
1.1.2. Les étapes du MRP	35
1.1.3. Les avantages et les inconvénients du MRP	36
1.2. Méthode KANBAN	36
1.2.1. Fonctionnement du système KANBAN.....	36
1.2.1.1. Les avantages et les contraintes du KANBAN	37
1.3. Méthode de différenciation retardée (postponement).....	37
2. Méthodes d'approvisionnement	38
2.1. QUANTITÉ D'ORDRE ÉCONOMIQUE (EOQ ou QOE).....	38
2.2. ACHAT JUSTE À TEMPS (JAT).....	39
2.2.1. Les domaines d'attention typiques des implémentations JAT	40
2.3. INVENTAIRE GÉRÉ PAR LE VENDEUR (VMI)	40
2.4. ACHAT EN LIGNE.....	40
2.5. ACHAT DE CARTES.....	41

3.	Gestion des stocks	41
3.1.	Analyse de sensibilité.....	42
3.2.	Demande incertaine et stock de sécurité.....	43
3.3.	Analyse ABC.....	43
TD 5.....		44
Cours 6. Externalisation : faire ou faire faire		45
1. Faire ou faire faire : l'approche stratégique.....		46
2. Identification des principaux processus.....		46
2.1.	Les processus d'affaires.....	46
2.2.	L'architecture des produits	46
2.3.	Coût de transaction	47
3. Relation de collaboration		47
4. Stratégie d'approvisionnement : approche portefeuille		47
5. L'externalisation au prestataire de services logistique		47
5.1.	Avantages et limites de l'externalisation logistique.....	48
TD 6.....		48
Cours 7. La logistique de distribution		49
1. Définition		50
2. La politique de distribution.....		50
3. Les activités de la logistique de distribution.....		51
4. Définition de la grande distribution		51
4.1.	Les formats des magasins de la grande distribution	51
4.2.	Les stratégies de distribution	52
4.2.1. Distribution intensive		52
4.2.2. Distribution sélective		53
4.2.3. Distribution exclusive		53
5. La distribution logistique		53
5.1.	Les canaux de distribution dans la chaîne logistique.....	54
5.2.	Les moyens de transport	54
5.3.	Les moyens de fractionnement et de regroupement.....	54
5.4.	Les moyens de stockage	55
6. Collaboration dans le supply chain management.....		55
6.1.	Transformer les situations Win-Lose en opportunités gagnant-gagnant	56

6.2.	<i>Investir dans la bonne infrastructure et les bonnes personnes.....</i>	56
6.3.	<i>Établir un système de gestion de la performance solide et conjoint.....</i>	57
6.4.	<i>Collaborez pour le long terme.....</i>	57
6.5.	<i>Gérer la chaîne logistique en tant que réseau</i>	57
6.5.1.	Élaboration d'une stratégie collective	57
6.5.2.	Penser gagnant-gagnant.....	57
6.5.3.	Communication ouverte.....	57
TD 7		58
Références bibliographiques.....		

Liste des abréviations

EDI : Echange de Données Informatisées

EOQ : Economic Order Quantity

CRM : Customer Relationship Management

CBN : Calcul des Besoins Nets

JAT : Juste À Temps

MRP : Materiel Relation Planning

OA : Ordres d'Achat

OF : Ordres de Fabrication

PDP : Plan Directeur de Production

PIC : Plan Industriel et Commercial

PGC : Produits de Grande Consommation

QOE : Quantité D'ordre Économique

SC : Supply Chain

SCM : Supply Chain Management

S&OP : Sales and Operation Planning, ou planification des ventes et des opérations

VMI : Vendor Managed Inventory ou Inventaire Géré Par Le Vendeur

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	Réévaluer les choix stratégique make or buy	27

Liste des figures

N°	Titre	Page
1	L'entreprise étendue	6
2	Les « 4P » du marketing et les 6 composantes de la logistique	12
3	Processus de gestion de la demande	16
4	Planification de la demande	16
5	l'effet coup de fouet	19
6	Sources des écarts dans les services	24
7	La matrice de Kraljic	29
8	La méthode Kanban	35
9	La Quantité D'ordre Économique (QOE)	37
10	Flux de produits de grande consommation	47
11	Types de chaines de la distribution logistique	50
12	Schéma simplifié de fonctionnement d'une plate-forme	51
13	Domaines de collaboration dans la chaîne d'approvisionnement	53

Introduction

Dans l'environnement opérationnel d'aujourd'hui, les entreprises prospères doivent s'impliquer auprès de leurs clients et fournisseurs. Alors que les marchés internationaux se sont développés et que la pression concurrentielle a également augmenté, les entreprises doivent produire les articles et services que les clients veulent et dont ils ont besoin.

Au cours des 30 dernières années ou plus, de nombreuses grandes organisations et entreprises ont estimé qu'il était difficile de gérer efficacement l'ensemble de l'unité commerciale d'une entreprise intégrée verticalement (une entreprise possédant ses propres fournisseurs et/ou clients). Par conséquent, les entreprises fusionnaient et vendaient leurs départements commerciaux.

En termes simples, les entreprises détournent de leurs capacités de base en raison de leur implication dans plusieurs activités commerciales (intégrées verticalement). Alternativement, les entreprises peuvent essayer de créer des partenariats stratégiques ou des alliances avec des fournisseurs, des distributeurs et d'autres entreprises qui ont des capacités similaires aux leurs.

Afin d'atteindre de tels réseaux globaux de logistique, l'entreprise doit développer et mettre en œuvre une politique du supply chain management, cohésive et des capacités d'adaptation et de réactivité de plus en plus importante, avec la coordination des différents acteurs de la chaîne logistique.

L'analyse rigoureuse de la supply chain est une solution qui s'avère très avantageuse. Cela peut permettre de coordonner précisément les flux d'approvisionnement et ce tant que physique qu'informationnel. Il en résulte une nette amélioration de ces flux qui va du fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client, ainsi qu'une mise en place du bon produit, au bon endroit, au bon moment et au coût le plus bas pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.

L'intérêt accru pour la gestion de la chaîne logistique a été stimulé par les développements des technologies de l'information et de la communication qui permettent l'échange fréquent d'énormes quantités d'informations à des fins de coordination.

Par conséquent, il existe un besoin et une opportunité pour une approche conjointe des partenaires de la chaîne vers la mise en place de chaînes d'approvisionnement plus efficaces et efficaces.

Ce cours est destiné aux étudiants de première année master « Management de la chaîne logistique ». Il vise à :

- Donner aux étudiants un intérêt pour la fonction logistique, les aider à en comprendre analytiquement le fonctionnement des chaînes logistiques et de savoir quelles stratégies produiront les meilleurs résultats.

- Acquérir une vision des structures, des problèmes rencontrés dans les chaînes logistiques, ainsi que les défis auxquels sont confrontés les responsables de la supply chain ;
- Initier aux principales méthodes et aux outils de planification la gestion de production, en soulignant leur intégration dans le processus des achats.

Le module « Management de la Chaîne Logistique » est considéré comme unité fondamentale, et est destiné aux étudiants de 1^{ère} année S2, Master Management de la Chaîne Logistique.

Le mode d'évaluation se fait sur la base de : 40% Contrôle continu et 60% Examen.

Cours 1. Principes du Management de la chaîne logistique

Objectifs d'apprentissage

- Comprendre la raison d'être et les principes fondamentaux de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- Comprendre les différences entre les perspectives de la chaîne d'approvisionnement et les perspectives commerciales traditionnelles.
- Identifier les principaux moteurs des maillons de la chaîne d'approvisionnement.
- Trouver des moyens de tirer parti de la chaîne d'approvisionnement pour le succès de l'entreprise.

1. L'histoire de la logistique

Les premières applications de la logistique sont issues du domaine militaire comme :

- ✓ Assurer l'approvisionnement des troupes en vivre et armes, en quantités suffisantes et dans les meilleurs délais.
- ✓ Chercher à emprunter les plus courts chemins mais aussi ceux qui représentent le moins de risque possible

Les techniques développés dans le domaine militaire seront adaptés par la suite aux activités industrielles pour gérer les flux des produits.

La logistique a ensuite évolué pour inclure la circulation des flux d'informations et financiers, devenant ainsi « **la gestion des flux de produits, d'informations et financiers, visant à satisfaire la demande finale sous contraintes de délai, qualité et coût** »

La notion de logistique dans l'entreprise est née grâce au département marketing car c'est le premier à avoir pris en compte les contraintes logistiques principalement grâce aux problématiques du marketing mix. Ce dernier se compose de 4 éléments (appelés les 4P) qui doivent être pris en compte : *Product* (produit), *Price* (prix), *Promotion* (communication), *Place* (distribution).

Activités reliées au
Flux physiques

Activités reliées au
Flux d'information

2. Définition de la logistique

- La logistique peut être définie comme étant le **processus** de planification, d'implantation, de contrôle et d'intégration des activités d'une entreprise ou d'un secteur d'activité afin de satisfaire les exigences des clients au moindre coût
- .Désigne la chaîne d'intervenants et d'activités qui délivre les produits et les services aux clients.
- Elle peut être considérée comme une succession de **processus** traversés par divers **flux**.

- Quatre phases d'évolution de la logistique

1^{ère} phase : les débuts du marketing (1900 - 1950)

2^e phase : application des méthodes quantitatives pour la résolution des problèmes de gestion (1945 - 1975)

3^e phase : le mouvement productiviste (1970 - 1990) où l'accent est mis sur le contrôle des coûts et sur la recherche de l'efficience

4^e phase : avènement de la notion de logistique intégrée (1985 à aujourd'hui) ou la reconnaissance de la logistique comme arme concurrentielle à tous les niveaux (intégration de toutes les fonctions de l'entreprise) de la chaîne opérationnelle et informationnelle.

Aujourd'hui...

- ✓ Gestion de la chaîne logistique (ou d'approvisionnement)
- ✓ Chaîne logistique et chaîne de valeur

On peut cependant distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes : (Pimor et Fender, 2008. P4)

- ✓ **Une logistique d'approvisionnement général** : qui permet d'apporter à des entreprises de services ou des administrations les différents produits dont elles ont besoin pour leur activité ;
- ✓ **Une logistique de production** : qui permet d'apporter les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier, cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière ;
- ✓ **Une logistique de distribution** : consiste à apporter au client final les produits dont il a besoin ;
- ✓ **Une logistique militaire** : qui vise à transporter les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle ;
- ✓ **Une logistique de soutien** : née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire

pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance ;

- ✓ **Un service après-vente** : assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien. On notera que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits *Third Party Maintenance*.

3. Définition du Supply Chain Management

L'essor du supply chain management dans les années 80 trouve principalement son origine dans la volonté des entreprises de satisfaire les demandes des clients, même avec quelques échecs, mais elles arrivent à se maintenir en bonne place en recherchant à améliorer la productivité et l'efficacité de ses opérations, dans le but d'optimiser la chaîne de valeur dans un environnement stratégique

Le supply chain management a pour mission de maîtriser tous les flux physiques et d'informations du client en intégrant les fournisseurs. Il peut concevoir comme le circuit qui englobe les différents processus qui tendent vers le maillon majeur : **le client**.

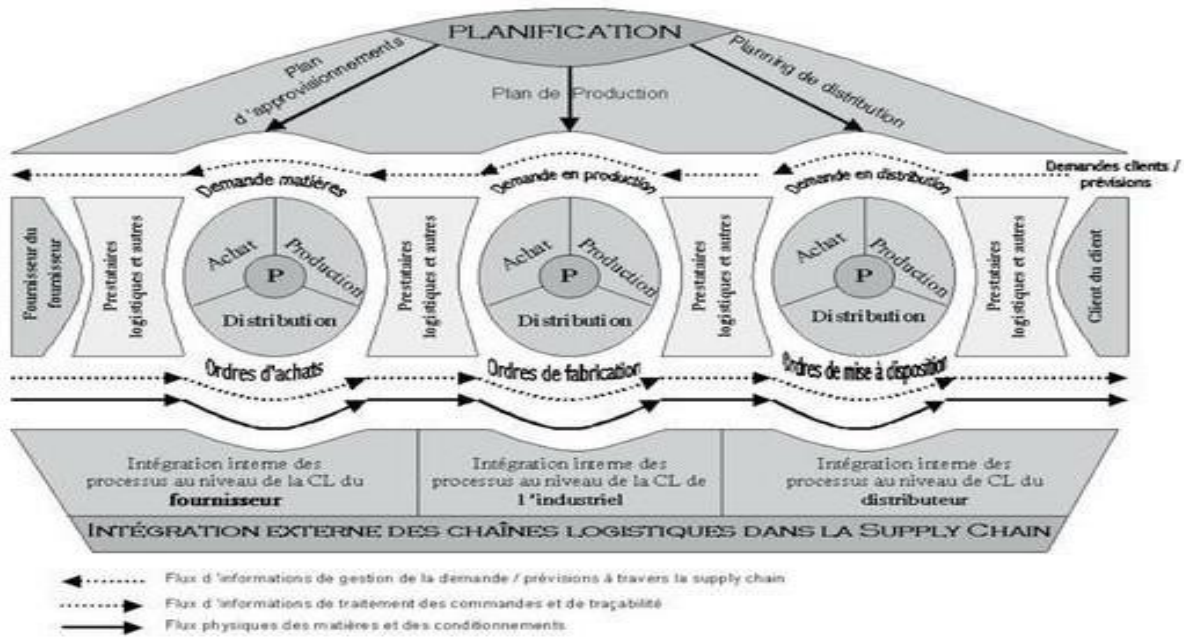
4. Les enjeux du supply chain management

4.1. Réduire le coût total (coût d'achat + coût de fabrication + coût des stocks + coût de distribution ...) : La bonne gestion logistique vise à réduire les coûts au maximum en diminuant le nombre de stockage à gérer entre production et consommation et la valeur financière des marchandises immobilisées dans le circuit de distribution, ce qui implique une meilleure gestion des stocks.

4.2. Amélioration de la qualité de service :

- Améliorer la qualité des produits
- Améliorer le service à la clientèle
- Réduire les délais (délais de fabrication, les délais de livraison, etc)
- Améliorer la réactivité (aux évolutions du marché).

Figure 1. L'entreprise étendue



Source : Ayadi, 2009

De nombreuses entreprises modernes se tournent vers le management de la chaîne logistique. Toutes les entreprises impliquées dans le flux en amont et en aval des produits, services, finances et informations, allant des fournisseurs initiaux (le point d'origine) au client final (le point de consommation).

L'objectif du management de la chaîne logistique est de coordonner et d'intégrer toutes les activités réalisées par les membres de la chaîne logistique dans un processus homogène, de la source au point de consommation, donnant finalement aux responsables de la chaîne une "**visibilité** et un **contrôle total**" des matériaux, des processus, de l'argent et des produits finis à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

La philosophie derrière le management de la chaîne logistique est qu'en visualisant et en exerçant un contrôle sur l'ensemble de la chaîne logistique, les responsables de la chaîne peuvent équilibrer les besoins de l'offre et de la demande, maximiser les forces et augmenter l'efficacité à chaque niveau de la chaîne.

Chaîne logistique : la chaîne connectée de toutes les entités commerciales, internes et externes à l'entreprise, qui exécutent ou soutiennent la fonction logistique.

Management de la chaîne logistique : un système de gestion qui coordonne et intègre toutes les activités réalisées par les membres de la chaîne d'approvisionnement dans un processus homogène, de la source au point de consommation, résultant en une valeur client et économique accrue

5. La conception et la prise de décision dans le supply chain management

La conception d'une chaîne logistique nécessite de prendre un ensemble de décisions. Cette conception peut s'envisager aux trois niveaux stratégique, tactique et opérationnel.

5.1. Trois niveaux de décision dans le SCM

5.1.1. Planification stratégique (long terme, de 1 à plusieurs années)

- Les décisions qui impliquent généralement des investissements majeurs qui ont un effet à long terme.
- Configuration des réseaux logistiques : détermination du nombre, la taille et l'emplacement des nouvelles usines, centres de distribution et des entrepôts
- Acquisition de nouveaux équipements de production et la conception des centres de travail au sein de chaque usine
- Conception des installations de transport, matériel de communication, de traitement des données, etc.
- Partenariat Stratégique et Intégration dans une SC : la relation et le type d'informations à échanger avec les autres entreprises et le client. Coordonner les systèmes d'informations et les décisions

5.1.2. Planification tactique (moyen terme)

Une allocation efficace des ressources de fabrication et de distribution sur une période de plusieurs mois

- Planification de l'achat et de la production
- Optimisation des politiques d'approvisionnement (politiques de gestion des stocks)
- Stratégies de transport, y compris la sélection des modes de transport et l'affectation des clients aux centres de distribution

5.1.3. Planification opérationnelle (court terme)

- Planification et ordonnancement de la production
- Déterminer les approvisionnements
- Traitement des commandes des clients
- Résoudre les problèmes de tournées de véhicules

5.2 Les niveaux décisionnels du supply chain management

5.2.1. Décisions stratégiques

Les décisions stratégiques du supply chain management sont celles qui déterminent la structure de la chaîne. Ce sont les décisions portant sur :

- a. Faire ou Faire-Faire
- b. Nombre des fournisseurs
- c. Nombre de sites de fabrication
- d. Nombre de dépôt et localisation

5.2.2. Décisions tactiques

Ces décisions se basent sur les usages de circulation des marchandises. Ce sont :

- a. Allocation des fournisseurs aux sites de production
- b. Allocation des produits aux sites de stockage
- c. Niveaux de stock
- d. Transport individuel ou collectif
- e. Mode de transport
- f. Modalité de vente

5.2.3. Décisions opérationnelles

Elles déterminent le fonctionnement de la chaîne logistique et la gestion de ses moyens. Ce sont des décisions portant sur :

- a. Programme de livraison
- b. Programme de transport
- c. Sélection d'itinéraire

6. Fonctions principales du SCM

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

6.1. 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'installation.

6.2. 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.

6.3. 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).

6.4. 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.

6.5. Entreposage/Manutention/Emballage

- Les matières premières/composants/produits finis doivent être stockées 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.

6.6. D'autres fonctions du SCM

- Approvisionnement
- Soutien à la fabrication
- Gestion des relations avec les clients

7. La démarche logistique

7.1. Observer et étudier

La démarche logistique s'inscrit dans une démarche à moyen terme avec un but et des objectifs précis. Il faut donc bien connaître la situation actuelle de l'entreprise, un audit de la situation est alors nécessaire. Il a pour but de montrer les dysfonctionnements et les perturbations de flux.

Il faut également connaître la stratégie globale de l'entreprise et son environnement économique :

- les spécificités liées aux produits : détecter les besoins et connaître la demande pour adapter le produit à celle-ci,
- les spécificités liées aux marchés : analyser son marché pour déterminer les paramètres de la concurrence et évaluer les habitudes des consommateurs,
- connaître l'environnement réglementaire et normatif afin de vérifier la conformité du produit,
- connaître les éléments d'une politique produit : définir les critères de qualité et de prix,
- connaître les critères de la politique de qualité et de service,
- connaître les caractéristiques du mode de commercialisation : définir quand, comment et où être présent.

7.2. Analyser

Cette étape est dynamique, il s'agit de définir les outils dont on va se doter pour arriver au résultat et de définir comment peut être adaptée l'entreprise. Le responsable logistique devra établir :

- *Un schéma d'approvisionnement* : il faut choisir l'origine des matières premières et des composants, les transporter vers l'usine de transformation et les stocker éventuellement.
- *Un schéma de production* : il s'agit de choisir entre faire et faire-faire, recourir à des unités de production décentralisées ou non, gérer les flux physiques de production, l'ordonnancement de la fabrication et les encours.
- *Un schéma de circulation des flux amont* : une fois les schémas d'approvisionnement et de production définis, il convient de maîtriser la circulation des flux que l'on prévoit de générer.
- *Un schéma de circulation des flux aval* : de la même manière, les services commerciaux et marketing de l'entreprise vont transmettre à la logistique la structure du marché, les objectifs de stock.
- *Une quantification des coûts est indispensable* : liée aux produits (analyser le coût de l'immobilisation des produits, etc.) et liées au marché (analyser tous les coûts de modifications et déterminer toutes les prestations à réaliser pour que le produit ou le service soit compétitif).

7.3. Optimiser

Toute organisation mise en place se doit d'être optimisée. Les tableaux de bords construits lors de la précédente étape vont permettre de suivre l'évolution de l'organisation. Concernant par exemple l'organisation du stockage, il faut analyser la localisation des points de stockage, le problème de transmission des informations, etc. Il faudra également veiller à contrôler et gérer les dysfonctionnements externes (avec les fournisseurs).

7. 4. Contrôler

Le tableau de bord logistique permet de contrôler le processus logistique. Il permet de rendre compte de l'évolution de l'entreprise. Cette partie sera développée dans « La mesure de la performance logistique ».

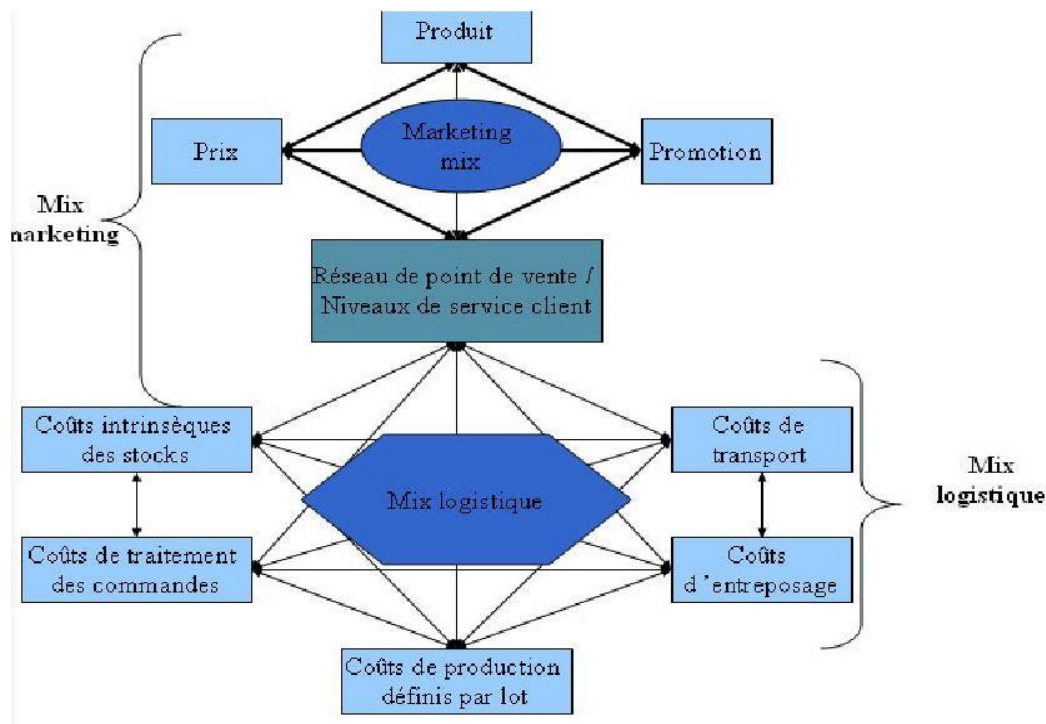
7.5. Remettre en cause

Le plan de progrès logistique permet d'améliorer les performances logistiques de manière à assurer une meilleure compétitivité à l'entreprise avec un meilleur service aux clients, en baissant les coûts et les immobilisations financières des stocks.

Les pistes d'améliorations des performances de l'entreprise sont :

- le service au client : il faut d'abord bien comprendre le client et ses besoins (référence, quantité, délai, etc.). Il faut donc le rencontrer et se comparer à la concurrence. Avoir comme indicateur le taux de service permet de vérifier si l'on tient ses engagements.
- les stocks : on travaille à l'optimisation des stocks, cela nécessite donc des analyses et des actions afin de s'adapter à ses objectifs.
- les coûts de la logistique : réduire les stocks, les coûts de manutention, optimiser les taux de remplissage des unités de transport pour limiter les coûts de transport.

Figure 2. Les « 4P » du marketing et les 6 composantes de la logistique



Source : Samii 2001,

8. Avantages d'une gestion efficace de la chaîne logistique

La gestion de la chaîne logistique est un moyen clé de différenciation pour une entreprise et représente donc un élément essentiel du marketing et de la stratégie d'entreprise.

Les entreprises qui se concentrent sur la gestion de la chaîne logistique signalent généralement des coûts d'inventaire, de transport, d'entreposage et d'emballage inférieurs ; une plus grande flexibilité logistique ; service client amélioré ; et des revenus plus élevés. La recherche a montré une relation claire entre la performance de la chaîne logistique et la rentabilité et la valeur de l'entreprise.

Agilité de la chaîne logistique : une stratégie opérationnelle axée sur la création simultanée de la vitesse des stocks et de la flexibilité opérationnelle dans la chaîne d'approvisionnement orientation de la chaîne d'approvisionnement un système de pratiques de gestion qui sont conformes à une approche de « pensée systémique »

TD 1. Traitement d'article : Mentzer, J.T., Dewitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., Zacharia, A.G. (2001), Définir le Supply Chain management, Logistique & Management, vol 9 n°2, 3-18

Résumé : Une construction managériale ne peut pas être utilisée efficacement par les gestionnaires et les chercheurs si tous ne sont pas d'accord sur sa définition. C'est le cas du terme "Supply Chain Management" (Management de la chaîne logistique) – il existe tellement de définitions différentes qu'il y a peu de consensus sur ce qu'il signifie. L'objet de cet article est de faire le point sur la recherche afin de comprendre le concept de SCM. Plusieurs définitions de SCM et de Supply Chain (chaîne logistique) sont passées en revue, classées et synthétisées. Des définitions des constructions qui sous-tendent le SCM et un cadre sont proposés afin de conceptualiser le SCM. Après avoir identifié les conditions et les conséquences du SCM, ainsi que les limites en termes de fonctions et d'organisation, les auteurs proposent un modèle conceptuel et une définition unifiée du SCM.

Mots Clés : chaîne logistique, Management de la chaîne logistique, définition, modèle conceptuel.

Cours 2. Gestion de la demande

Objectifs d'apprentissage

-
- Comprendre les différentes sources de demande et leur impact sur la planification de la chaîne d'approvisionnement.
 - Suivez les étapes impliquées dans les processus de gestion de la demande.
 - Ce cours couvre le concept de gestion de la chaîne de la demande en tant que modèle, qui combine les forces du marketing et du supply chain management en mettant l'accent sur le client et en concevant une chaîne d'approvisionnement centrée sur le client.

Ici, le concept de chaîne de la demande a été abordé du point de vue du marketing en décrivant les rôles du marketing et en comprenant les lacunes dans les processus d'offre de valeur.

1. Le pilotage des flux

La notion de flux représente bien ce qu'il a de vivant, de dynamiquedans l'entreprise et l'économie à laquelle elle participe

Les flux qui sont à la disposition de l'organisation de l'entreprise sont les suivants :

1.1. Les flux physique

Les flux de matières sont les plus faciles à identifier. Quel que soit la typologie d'une entreprise, une matière première ou un composant entrant et un produit fini sortant.

Il en découlera des organisations spécifiques :

- **Le flux poussé** : un flux poussé est à la base un processus de prévisions qui porte sur des demandes non encore formulés, autrement dit c'est une production pour stock, et qui permet d'offrir au client un délai de livraison nul.

Mais l'inconvénient tourne autour de l'entreprise qui cours un risque sur des stocks qu'elle n'est pas sûr de vendre suite à un besoin non étudiier (non calculer), dans le cas où un client a besoin d'un produit qui n'existe pas (ou qui n'est pas fabriquer).

- **Le flux tiré** : dans ce cas, c'est la commande ferme qui déclenche le processus. Il n'est pas nécessaire de générer du stock « fini ».

On parle de flux tendu : acheminement régulier, en temps utile, de produits destinés à être vendu ou utilisés immédiatement, sans stockage.

De son côté, le flux tiré est employé par les industries qui fonctionnent par commandes clients.

1.2. Les flux d'informations

Écoulement des informations vers les intéressés. Ces flux s'écoulent dans un premier temps du client vers le fournisseur et en deuxième temps du fournisseur vers le client.

Les informations de la production sont indispensables au fonctionnement de la production. Toute informations retardée, altérée ou perdue aura fatalement des répercussions négatives sur la production (et plus particulièrement sur les délais).

La demande reflète ce que veulent les clients et combien ils en veulent. Par conséquent, la demande stimule l'offre, puis les plans de production, qui à leur tour dictent la situation financière, plans logistiques et marketing.

Des informations inexactes sur la demande sont la principale source d'échecs commerciaux car elles conduisent à une offre insuffisante, qui rend les clients mécontents, ou à une offre excessive, ce qui entraîne le gaspillage de ressources précieuses. Cependant, il est difficile d'obtenir des informations précises sur la demande en raison de la volatilité et de l'incertitude.

1.3 Les flux financiers

Ils peuvent également être considérés comme des informations et s'assimilent à tous les mouvements d'argent vers les partenaires, fournisseurs et sous-traitants, ainsi qu'au sein de l'entreprise. Le flux financiers est une stratégie d'approvisionnement à part entière. Dans les grandes entreprises, ce flux s'effectue en plusieurs devises. Et la stratégie employée pour déplacer ces devises entre les fournisseurs et l'entreprise est fondamentale et facteur d'échec ou de succès.

2. La gestion de la demande

2.1. Composantes de la gestion de la demande

La gestion de la demande est définie comme:

- La fonction de reconnaître toutes les demandes de biens et de services pour soutenir le marché.
- En marketing, le processus de planification, d'exécution, de contrôle et de suivi de la conception, de la tarification, de la promotion et de la distribution des produits et services pour réaliser des transactions qui répondent aux besoins organisationnels et individuels.

Le processus de gestion de la demande est définit comme un processus qui pèse à la fois la demande des clients et les capacités de production d'une entreprise, et tente d'équilibrer les deux.

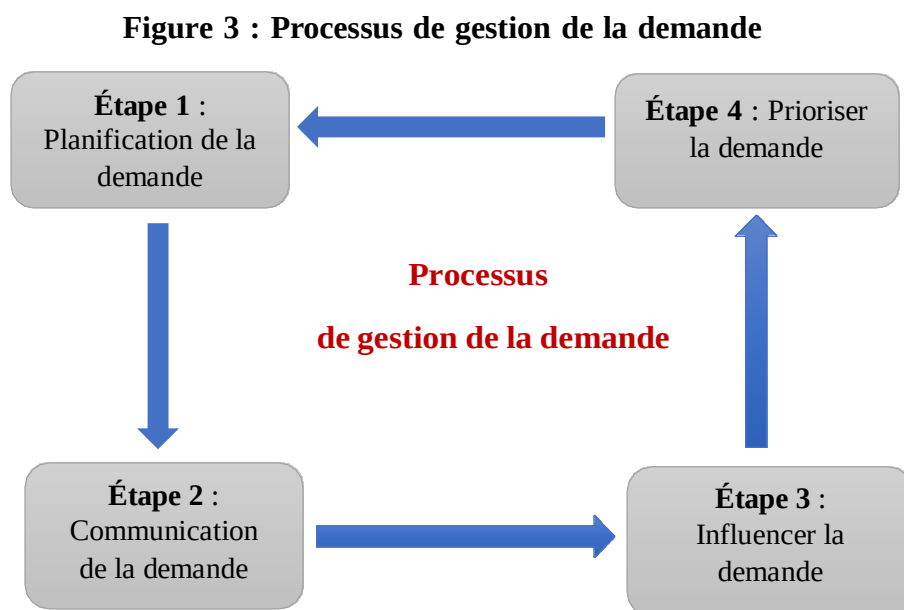
Dans cette pratique, la gestion de la demande peut prendre les quatre étapes suivantes, (Crum et Palmatier, 2003, p. 11) :

2.1.1. Planifier la demande - implique plus que de simples prévisions

2.1.2. Communication de la demande - comprend la communication du plan de demande aux partenaires de la chaîne d'approvisionnement

2.1.3. Influencer la demande - Comprend les plans de marketing et de promotion, le positionnement des produits et les prix

2.1.4. Prioriser la demande - Comprend la gestion des commandes clients et le profilage des clients.



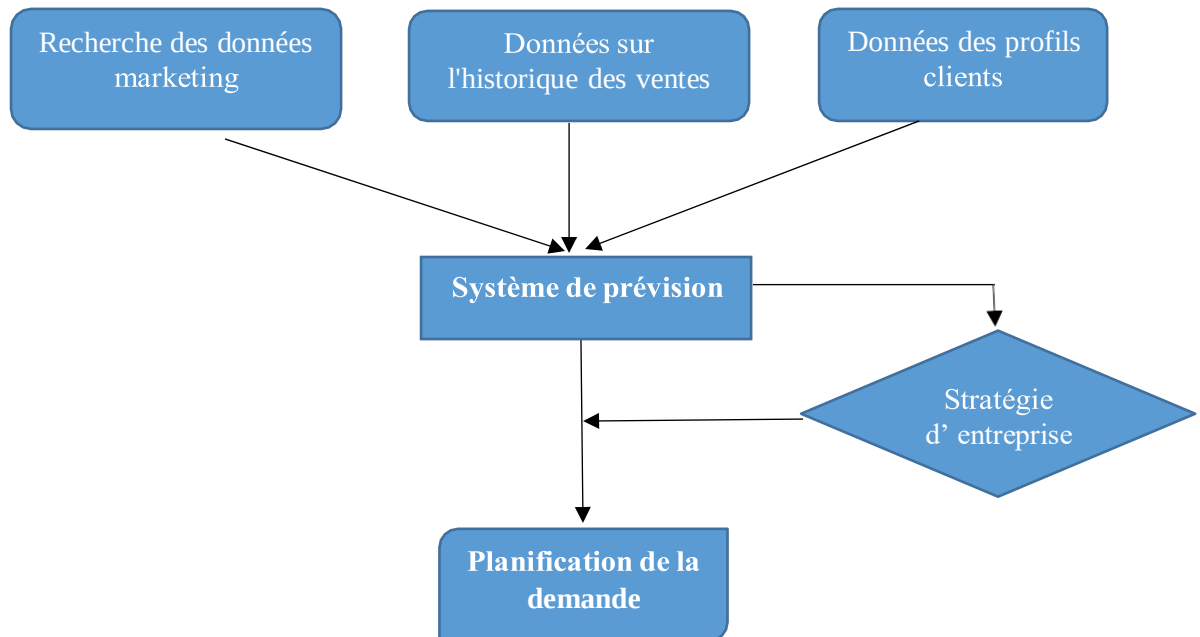
Source. Elaboré par nous-même

2.1.1. Planification de la demande

La planification de la demande fait référence aux préparatifs de la demande future qui déterminent la production et la capacité financière nécessaires pour répondre à cette demande. La planification de la demande comprend la prévision de la demande tout au long de la chaîne logistique.

Étant donné que la planification de la demande nécessite des informations à jour sur la dynamique du marché, les tendances et le comportement des clients, elle dépend fortement des données de marketing et de vente.

Figure 4 : Planification de la demande



Source. Elaboré par nous-même

2.1.2. Communication de la demande

Des informations précises sur la demande ne valent rien si elles ne sont pas communiquées à la partie concernée en temps opportun. Même l'annulation inattendue d'une commande doit être communiquée aux planificateurs de production et à leurs fournisseurs.

De même, le retard imprévu d'un envoi doit être communiqué au client. Compte tenu de la nature aléatoire de la demande, des changements fréquents de la demande ne sont pas rares.

Néanmoins, la panne de communication peut se produire pour un certain nombre de raisons :

- Une peur de transmettre de mauvaises nouvelles aux partenaires de la chaîne logistique
- Une peur de diffuser des informations exclusives en raison d'un manque de confiance parmi les partenaires de la chaîne logistique
- Une absence de gestionnaires responsables de la gestion des informations sur la demande
- Plusieurs canaux de communication (ou plusieurs points de contact) qui allongent et compliquent le processus de transmission des informations sur la demande aux partenaires de la chaîne d'approvisionnement concernés
- Moyens de communication moins efficaces ou médiocres (tels que les appels téléphoniques et les télécopies) qui sont moins fiables et prennent plus de temps que la transmission électronique comme le courrier électronique et l'échange électronique de données (EDI).

2.1.3. Influencer la demande

Les clients ont une grande variété de choix pour leurs achats. Cela signifie que, quel que soit leur attrait, de nombreux produits et services ne seront pas vendus. En particulier, il est peu probable que les nouveaux produits introduits sur le marché reçoivent l'attention dont ils ont besoin, à moins que l'entreprise n'influence les clients à acheter ces produits.

Cette influence comprend des incitations et des récompenses supplémentaires pour les clients qui achètent les produits de l'entreprise.

Le principal objectif d'influencer la demande est de convaincre les clients d'acheter suffisamment de produits et services de telle sorte que l'entreprise puisse atteindre avec succès ses objectifs de vente et de revenus.

2.1.4. Prioriser la demande

Prioriser la demande est nécessaire lorsque les clients commandent plus que prévu, que le calendrier de livraison des produits commandés est serré ou que la capacité de production actuelle de l'entreprise est trop limitée pour répondre à l'augmentation soudaine de la demande.

Il existe un certain nombre de façons de faire face à une demande excessive que l'entreprise ne peut pas accepter étant donné la capacité de production et le calendrier limités (Crum et Palmatier, 2003):

- Donner au client la possibilité de recevoir la commande non planifiée plus tard qu'initialement demandé.
- Acceptez la commande non planifiée et retardez les commandes d'autres clients, augmentant ainsi le délai de livraison ou le réduire.
- Encouragez les clients à acheter des produits alternatifs avec des fonctions, des caractéristiques et des prix comparables aux produits initialement commandés.
- Baisser la demande supplémentaire, surtout si cette demande représente des produits non essentiels ou des produits à faible marge bénéficiaire.

Le processus de gestion de la demande vise à aligner l'offre et la demande tout au long de la chaîne logistique en anticipant les besoins des clients à chaque niveau et crée un plan d'action axé sur le client avant que les achats réels ne soient effectués.

Des activités telles que la collecte de données clients, la prévision de la demande future et le développement d'activités qui lissent la demande aident à aligner les stocks disponibles sur les désirs des clients.

L'un des principaux moyens d'y parvenir consiste à partager les prévisions de la demande des clients et les données lors des réunions de planification des ventes et des opérations (S&OP). Au cours de ces réunions, les fonctions génératrices de demande de l'entreprise (marketing et ventes) travaillent avec le côté production de l'entreprise (achats, production et logistique)

dans un accord de collaboration conçu à la fois pour satisfaire les clients et minimiser les déchets.

Exemple : Lorsque le fabricant de bottes de travail Red Wing Shoes a mis en place le S&OP en 2013, il a pu réduire les stocks de 27 % tout en augmentant simultanément les taux de service client de 8 à 10 %, ce qui a permis de réaliser d'importantes économies de coûts qui ont été répercutées sur les clients.

2.2. Prévision de la demande

La prévision est la fonction commerciale qui tente de prévoir les ventes et l'utilisation des produits afin qu'ils puissent être achetés ou fabriqués à l'avance en quantités appropriées. Le but de la prévision est de s'engager dans la planification de la demande. Mais les prévisions sont sujettes à l'incertitude, et cette incertitude est l'un des facteurs potentiels de l'effet bullwhip.

3. L'effet coup de fouet

L'EFFET BULLWIP

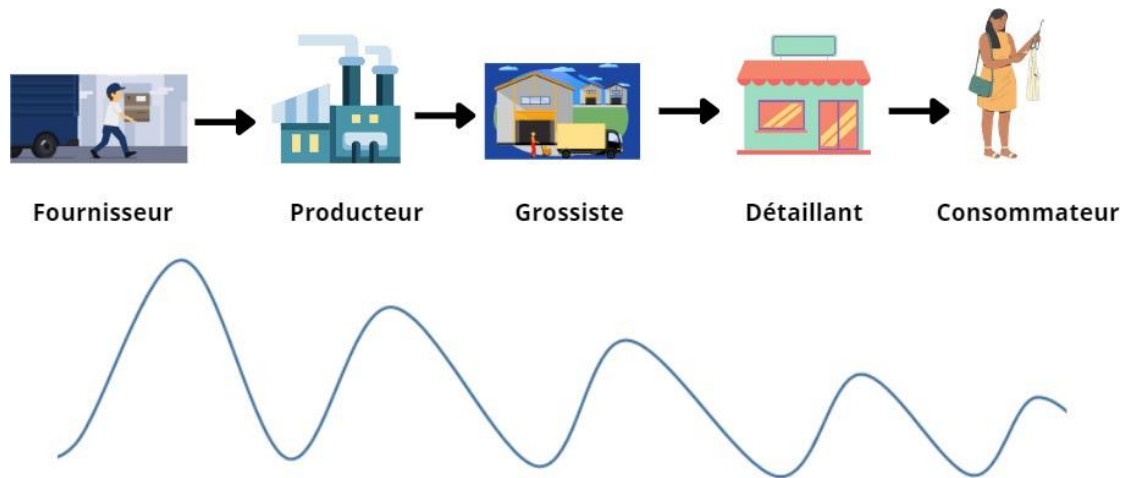
Des informations mal formées ou le manque d'informations, telles que des données de demande ou des prévisions inexactes, de la part du client peuvent se répercuter en amont sur la chaîne logistique et amplifier la variabilité de la demande à chaque étape. Cela peut entraîner des stocks tampons élevés, un service client médiocre, des calendriers de production manqués, des plans de capacité erronés, une expédition inefficace et des coûts élevés.

Ce phénomène, qui a été observé dans différentes industries, est connu sous le nom d'effet coup de fouet. Cela se produit lorsque la variabilité légère à modérée de la demande s'amplifie à mesure que les informations sur la demande sont transmises en amont dans la chaîne logistique.

L'effet coup de fouet est créé lorsque les membres de la chaîne logistique prennent des décisions de commande en tenant compte de leur propre intérêt et/ou qu'ils ne disposent pas d'informations précises sur la demande des membres adjacents de la chaîne. Si chaque membre de la supply chain est incertain et n'est pas sûr de la demande réelle pour le membre suivant qu'il approvisionne et fait sa propre prévision de la demande, il stockera des stocks supplémentaires pour compenser l'incertitude. Autrement dit, ils créent une couverture de sécurité d'inventaire. Cela crée une sur-réaction encore plus grande de la part du fabricant qui approvisionne le distributeur et des fournisseurs qui approvisionnent le fabricant. Une façon de faire face à l'effet coup de fouet consiste pour les membres de la chaîne logistique à partager des informations, en particulier les prévisions de la demande.

Si la supply chain fait preuve de transparence, les membres peuvent avoir accès aux informations les uns des autres, ce qui réduit ou élimine l'incertitude.

Figure 5 : l'effet coup de fouet



Source. Elaboré par nous-même

3.1. Causes potentielles de l'effet coup de fouet:

- Défaillance de l'information ;
- Complexité de la chaîne ;
- Multiplication des produits et la volatilité de la demande ;
- Promotion des ventes ;
- Économies d'échelle ;
- Comportement spéculatif en matière d'investissement.

le processus de gestion du service client présente un système de réponse unifié multi-entreprises au client chaque fois que des plaintes, des préoccupations, des questions ou des commentaires sont exprimés le processus de gestion de la demande cherche à aligner l'offre et la demande tout au long de la chaîne d'approvisionnement en anticipant les exigences des clients à chaque niveau et en créant des plans d'action avant le comportement d'achat réel du client

Cours 3. Service Clients : L'objectif ultime du management de la chaîne logistique

Objectifs d'apprentissage

- Comprendre les dimensions du service client
 - Attributs et phases du service client
 - Services à valeur ajoutée
 - Rôle du service client dans la stratégie de la chaîne logistique
 - Perception du service client et conception du service
-

1. Comprendre les attentes et les perceptions des clients

Sans clients, les entreprises cessent d'exister. Par conséquent, la capacité d'une entreprise à attirer et à fidéliser des clients dicte souvent son succès commercial. Plus précisément, le service client a un impact direct sur la part de marché, les revenus, la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise.

Au sens large, le service client désigne toutes les activités qui se produisent à l'interface entre le client et la société et qui améliorent ou facilitent la vente et l'utilisation des produits et services de la société.

Plutôt que d'énumérer simplement ce que l'entreprise devrait accomplir pour garder ses clients, le service client devrait refléter la philosophie d'entreprise qui implique le processus de commande et relie le fournisseur en amont au client en aval dans le but d'augmenter les ventes futures.

De ce point de vue, le service client peut être défini comme une philosophie d'entreprise orientée client qui intègre et gère tous les éléments de l'interface client dans un mix coût- service optimal prédéterminé.

3. Éléments du service client

Les entreprises attachent divers degrés d'importance au service client et incluent par conséquent différentes listes de catégories dans la conceptualisation de ce service.

Par exemple, cinq éléments essentiels au service client ont été identifiés : l'anticipation, la précision dans l'identification des problèmes, l'exhaustivité, la réactivité et l'efficacité de la résolution des problèmes.

Les catégories de service à la clientèle sont les suivantes :

- Services de distribution avant-vente et après-vente
- Service technique
- Services de maintenance et de réparation de produits
- Service d'assistance pour les distributeurs et revendeurs
- Aides à la gestion pour les clients industriels / commerciaux

Sept éléments perçus comme importants pour le service client ont été aussi identifiés. Il s'agit des aspects financiers généraux de la gestion de la distribution physique, des responsabilités du vendeur, de la promotion, des informations générales sur le produit, de l'identification des packages, de la gestion des stocks et de la gestion générale de la distribution physique.

Les éléments du service client sont regroupés en trois phases distinctes de l'interface entre l'entreprise et ses clients, comme suit :

- Éléments pré-transaction
- Éléments de transaction
- Éléments post-transaction

4. Établir des relations avec la clientèle

Pour garder les clients, l'entreprise doit faire confiance aux clients à ses capacités de service et leur faire croire qu'elle peut fournir ses services comme promis. La confiance des clients ne peut être établie sans fournir aux clients une expérience de service satisfaisante lors de leur première transaction.

De même, la gestion de la relation client (CRM) est au cœur du service client.

Le CRM est considéré comme une pratique commerciale qui vise à améliorer la prestation de services, à créer des liens sociaux avec les clients et à fidéliser les clients en entretenant des relations à long terme mutuellement bénéfiques avec des clients de valeur sélectionnés parmi un groupe de plus de quelques clients.

En général, plus les clients restent longtemps dans une entreprise particulière, plus ils deviennent rentables à l'entreprise.

La première étape dans l'identification de ces précieux clients consiste à segmenter la population de clients en clients fidèles et clients non fidèles.

5. Segmentation de la clientèle

La segmentation de la clientèle fait référence à la catégorisation d'une clientèle hétérogène en un certain nombre de sous-groupes plus petits et plus homogènes ayant des besoins, des comportements et des valeurs similaires.

Il existe plusieurs façons de segmenter la clientèle, y compris géographique, démographique, mode de vie et comportementale. La segmentation géographique est basée sur les niveaux nationaux, régional.

5.1. L'achat du client

L'établissement de relations avec les clients commence par l'acquisition de clients. L'acquisition de clients vise à attirer de nouveaux clients, à renforcer leur confiance dans les offres de produits et les capacités de service de l'entreprise, et à ramener ces clients pour de futures opportunités commerciales.

Le succès de l'acquisition de clients repose sur la capacité de l'entreprise à offrir à ses clients fidèles des incitations économiques et des liens sociaux suffisamment solides pour les satisfaire et récupérer le coût de la conquête de nouveaux clients

5.2. Fidélisation de la clientèle

L'une des clés de la fidélisation de la clientèle est la capacité de l'entreprise à augmenter le niveau de lien social, conduisant ainsi à l'engagement à long terme du client envers l'entreprise.

Cet engagement peut prendre trois formes différentes : continuité, affectif et normatif.

- ***L'engagement de continuité*** est motivé par l'intérêt personnel basé sur l'évaluation par le client du coût de sortie de l'entreprise (Gruen, 2000) ;
- ***L'engagement affectif*** est basé sur le sentiment globalement positif du client envers l'entreprise ;
- ***Et l'engagement normatif*** est basé sur le sentiment du client d'une obligation ressentie envers l'entreprise (Gruen, 2000).

En plus du lien social, offrir des incitations financières telles que des remises, des mises à niveau gratuites de produits / services et des services prioritaires aux clients fidèles est un moyen populaire de fidéliser les clients.

6. Normes de service

Les normes du service client devraient refléter ce dont le client a besoin. Ils devraient également fournir une mesure objective de la performance des services ainsi que des domaines de gestion des mesures correctives.

Les normes de service à la clientèle peuvent être établies en fonction de trois perspectives

- Niveau en stock
- Temps de transport
- cohérence du cycle de commande.

7. Qualité de service

Plus formellement, la qualité de service est définie comme un service «sans erreur» qui répond ou dépasse constamment les attentes et les besoins des clients.

La qualité du service se compose généralement de trois éléments :

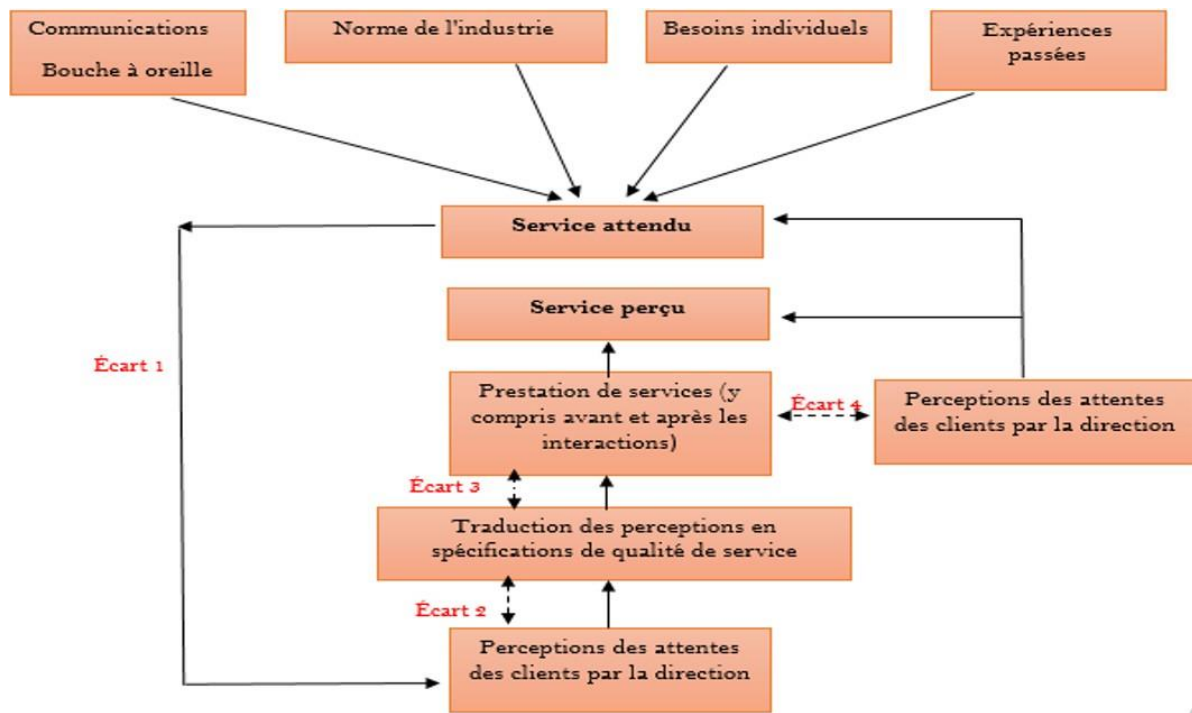
- Le produit de service : c'est le service tel qu'il est conçu pour être fourni
- L'environnement de service : comprend l'ambiance, l'espace, les installations pour faciliter et enrichir le processus de prestation de services.
- La prestation de services : c'est la façon dont le service est présenté aux clients.

8. Les écarts dans les services

La qualité du service est souvent l'indicateur des différences entre les attentes et les perceptions de la part de la direction, des employés et des clients. Il existe quatre écarts possibles dans les services :

- **Écart 1** - La différence entre ce que les clients attendent d'un service et ce que la direction pense que de ces attentes ;
- **Écart 2** - Différence entre ce que la direction perçoit et ce que les clients attendent et les spécifications de qualité définies pour la prestation de services
- **Écart 3** : différence entre les spécifications de qualité définies pour la prestation de services et la qualité réelle de cette prestation de services
- **Écart 4** - Différence entre la qualité réelle de la prestation de services et la qualité de cette prestation de services, comme décrit dans les communications externes de l'entreprise.

Figure 6. Sources des écarts dans les services



9. Formuler une stratégie du service client gagnante dans une chaîne logistique

Compte tenu du rôle croissant du service client dans la rentabilité de l'entreprise, le service client doit être au premier plan de la stratégie commerciale de l'entreprise.

Quels que soient le type de services spécifiques à fournir aux clients, une stratégie de service client gagnante doit inclure les éléments suivants :

- Point de vue des clients en ce qui concerne leurs besoins, leurs préférences et leur jugement sur l'importance de certains attributs ou ensembles de services
- Mesure et suivi systématique et objectif de la performance des services par rapport aux concurrents
- Analyse coûts / avantages (ou retour sur investissement) associée aux initiatives d'amélioration des services
- Assurance d'un flux d'informations efficace et en temps opportun au sein de l'entreprise, entre l'entreprise et ses clients, et à travers la chaîne logistique (ou entre les entreprises partenaires).
- Une stratégie gagnante de service client peut être formulée en tenant compte des dimensions de service suivantes :
 - a- **Sélectivité des clients** - Certains clients sont plus coûteux à entretenir que d'autres en raison de leurs différences inhérentes de caractère, de nature et de besoins spéciaux.

- b- Gamme de services / portefeuille** - Comme indiqué précédemment, la qualité du service est représentée non seulement par les produits de service mais également par d'autres éléments tels que les produits physiques, les environnements de service et les employés de service.

Par conséquent, un fournisseur de services doit déterminer quelle combinaison de services reflète le mieux la nature des services qu'il souhaite fournir dans le secteur d'activité particulier.

- c- Personnalisation de masse** - Avec la base de marché croissante résultant de la mondialisation des activités commerciales, la personnalisation à grande échelle n'est pas nouvelle pour de nombreuses entreprises qui offrent une variété de services.

TD 2. Traitement d'article Les drive sont-ils l'avenir de la grande distribution alimentaire ? Une analyse des comportements et des attentes des consommateurs en termes de taux de service marketing et logistique. Olivier Mevel, Thierry Morvan, Nélida Morvan, 2020.

Résumé : L'objectif de cette communication est d'étudier le degré de satisfaction et les attentes des consommateurs vis-à-vis d'une nouvelle formule de service en complément des formules de services déjà existantes (hypermarché, supermarché, etc). Plus précisément, nous avons souhaité déterminer les éléments de différenciation susceptibles de faire notamment émerger de nouveaux axes à privilégier pour des enseignes souhaitant faire évoluer leur formule drive. Nous avons mené une enquête empirique auprès de 1078 individus résidant en région Bretagne et en Loire Atlantique

Cours 4. Gestion des achats

Objectifs d'apprentissage

- Comprendre le rôle de la gestion des achats dans la gestion de la chaîne logistique.
- Identifier les facteurs qui influencent les décisions d'internalisation ou d'externalisation (ou « make-or-buy »).
- Découvrir, évaluer et sélectionner des sources d'approvisionnement potentielles, puis développer une base d'approvisionnement.

- Déterminez quand soumissionner ou négocier avec les fournisseurs.
 - Comprendre les tendances émergentes de l'approvisionnement, y compris l'approvisionnement mondial, les achats en ligne et les enchères en ligne.
-

La fonction achat c'est Procurer des biens demandés par l'entreprise, conforme en qualité, quantité et délais, tout en s'assurant du niveau de service des fournisseurs et de la sécurité des approvisionnements.

Le processus achat constitue souvent le plus important levier de création de valeur d'une entreprise. La part des achats dans le chiffre d'affaires d'une entreprise représente 38% dans le secteur de la santé, 60% dans celui de l'équipement, 80% dans l'industrie automobile et jusqu'à 83% dans le secteur de la distribution.

1. Le processus Achat

1.1. Définir la stratégie d'achat

1.1.1. Analyser les dépenses

A pour objectif de mieux comprendre les dépenses d'une entreprise. Cette analyse est réalisée sur la base des informations disponibles.

1.1.2. Analyser le marché des fournisseurs

Si l'analyse des dépenses est réalisée le plus souvent à l'aide des données internes à l'entreprise, l'analyse du marché des fournisseurs est effectuée en utilisant des données externes : veille technologique, appels d'offres, salons spécialisés, annuaires, revues et bases de données spécialisées, conventions fournisseurs....

Qu'est-ce que le marketing achat ?

Le marketing achat est « une démarche à la disposition de l'acheteur, qui lui permet de prévoir et d'intervenir de façon active dans la relation d'échange avec le marché amont afin d'adapter les besoins de l'entreprise aux possibilités du marché ou d'influencer l'offre du marché pour l'adapter à ses besoins dans l'intérêt de son entreprise ».

1.1.3. Analyser les besoins

L'analyse des besoins doit permettre d'identifier les besoins actuels et futurs de l'entreprise.

Les besoins peuvent être décrits dans un cahier des charges. Le cahier des charges permet de spécifier les attentes vis-à-vis d'un produit ou d'un service. Il peut être rédigé de façon détaillée ou de façon fonctionnelle.

1.1.4. Établir la stratégie achat

- **Réévaluer les choix stratégiques make or buy**

Pourquoi les entreprises fabriquent-elles un produit qu'elles pourraient acheter ?

Tableau 1. Réévaluer les choix stratégiques make or buy

	Make	Buy
Critères stratégique	• La maîtrise du produit ou du processus de fabrication est critique pour l'entreprise	• L'entreprise souhaite développer une relation de long terme avec le ou les fournisseurs • l'entreprise ne dispose pas du savoir-faire lui permettant de fabriquer le produit
Critères opérationnels	• Les capacités de production sont disponibles pour fabriquer le produit • Le fournisseur n'est pas à même de fabriquer un produit de qualité suffisante	• Le coût total d'achat est inférieur au coût total de fabrication

1.2. Sélectionner les fournisseurs

1.2.1. Définir le panel fournisseurs

On distingue trois types de demandes :

- Les demandes d'informations
- Les demandes de propositions ou appels d'offres
- Les demandes de devis

1.2.2. Consulter les fournisseurs

L'appel d'offre est généralement constitué de différents chapitres :

- Une présentation de la société ;
- Une description de l'objectif de la consultation ;
- Une description du processus de la consultation ;
- Une description du format attendu de la réponse afin de pouvoir comparer les différentes offres ;
- Le cahier des charges ;
- Les conditions générales d'achat.

1.2.4. Négocier avec les fournisseurs

- Il existe de nombreuses manières de mener une négociation. Voici une liste de conseils qui vous

- aidera à maîtriser la discussion et à Respecter vos objectifs commerciaux.

1.2.5. Déterminer les objectifs à atteindre

- Évaluer les besoins nécessaires (volumes et dépenses)
- Réussir la négociation
- La maîtrise de la négociation : *Gérer le rapport de force*

1.2.6. Mettre en place les contrats

Lorsque deux parties s'engagent à exécuter une obligation, un contrat est nécessaire pour en définir les conditions et pour apporter une preuve en cas de litige ou de malentendus.

1.3. La gestion de la relation fournisseurs

La gestion de la relation avec les fournisseurs est un processus qui définit les relations à mettre en œuvre entre une entreprise et ses fournisseurs.

Ce processus consiste à choisir :

- Choisir le type de relation à mettre en œuvre avec un fournisseur ;
- Améliorer certains processus conjoint entre l'entreprise et le fournisseur ;
- Évaluer l'évolution de la performance du fournisseur.

1.4. Gérer la performance des fournisseurs

Cette gestion consiste dans un premier temps, à définir, mesurer et analyser les indicateurs de performance.

Dans un second temps si les écarts de conformité avec les objectifs sont constatés, des actions correctrices sont définies avec le fournisseur.

1.4.1. Analyser la performance de l'organisation achat

1.4.1.1. L'efficacité de l'organisation d'achat

- La maîtrise des coûts
- La maîtrise de la qualité
- L'évaluation du respect des délais.

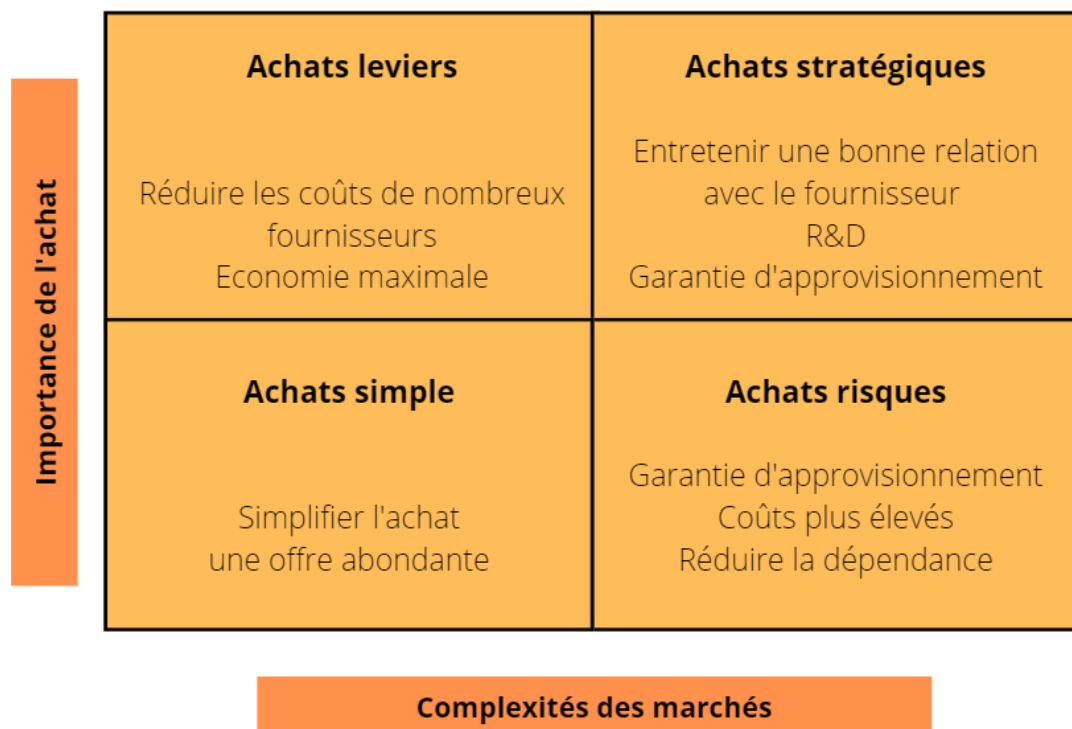
1.4.1.2. L'efficience de l'organisation achat

La mesure de l'efficience d'une organisation achat concerne les principales ressources de cette organisation : les employés, le management, les procédures et les systèmes d'information.

1.4.2. La matrice de Kraljic

La matrice de Kraljic, (KRALJIC, 1983) initialement développée pour aider les directions générales à diagnostiquer les forces et les faiblesses de leurs services achats et les inciter ainsi à prendre en compte les problématiques de leurs entreprises.

Figure 7 : La matrice de Kraljic



Source. Kraljic 1983

Elle considère que les stratégies achats dépendent de deux facteurs :

- ***l'importance de l'achat réalisé** : coût de l'acquisition sur le coût total, valeur ajoutée dans le produit vendu, etc.*
- ***la complexité du marché de fournisseurs** : marché oligopolistique/monopolistique, maturité de la technologie, barrières à l'entrée, complexité logistique, etc.*

La matrice est divisé en:

a. Achats leviers

Traditionnellement, les professionnels de l'approvisionnement ont exploité ce statut pour faire baisser les prix, mais les entreprises de plus en plus avancées cherchent à libérer le potentiel d'innovation de leurs fournisseurs.

La dynamique du marché de cette relation repose sur une abondance de pièces hautement commercialisées. Les fournisseurs peuvent être facilement remplacés car leurs offres sont sensiblement les mêmes.

b. Achats stratégiques

Les postes à haut risque fournisseur et à fort impact sur la rentabilité couvrent les fournisseurs stratégiques. Ceux-ci sont essentiels à l'entreprise. Ces articles ne représentent qu'une poignée de fournisseurs, mais assurer une relation fournisseur efficace pour garantir l'approvisionnement.

c. Achats simples

Ces éléments sont à faible risque et ont un faible impact sur la rentabilité de l'organisation. L'exemple le plus couramment utilisé dans ce segment est la papeterie de bureau. Bien qu'ils soient importants pour que les employés accomplissent leurs tâches, les stylos et le papier n'ont pas d'impact significatif sur l'entreprise, et leur absence ne représente pas non plus une menace sérieuse.

d. Achats risques

Le marché est composé de quelques fournisseurs qui peuvent se comporter de manière oligopolistique pour forcer les prix à la hausse. La relation fournisseur est exigeante même si son impact sur la rentabilité de l'entreprise est limité.

2. Conditions de paiement : Régler ses fournisseurs

2.1. Les instruments de paiement

- Le chèque
- Le virement
- la lettre de change
- le billet à ordre

2.2. Les techniques de paiement

- Remise documentaire
- Le crédit documentaire
- La lettre de crédit stand-by.

TD 3. Etude de cas : Gestion de la chaîne logistique en action. Xerox prend les audits des fournisseurs au sérieux.

Chez Xerox Corp, un nouveau fournisseur potentiel reçoit une documentation exposant les attentes et les exigences de Xerox avant qu'un auditeur ne rende visite au fournisseur.

"Dans le cadre du processus, nous envoyons à l'avance une enquête d'évaluation des fournisseurs aux fournisseurs et nous leur demandons de faire une auto-évaluation", explique Bradley Bulger, responsable de l'organisation mondiale d'ingénierie des achats. "Une fois que

nous recevons l'auto-évaluation, nous fixons un rendez-vous pour aller faire une enquête sur place chez le fournisseur."

Les audits de Xerox évaluent l'efficacité des systèmes de gestion de la qualité et de gestion de l'environnement de l'entreprise. L'audit couvre également la manière dont le fournisseur gère ses sous-traitants, ainsi que le respect des normes de la chaîne d'approvisionnement et du code de conduite de l'Electronics Industry Citizenship Coalition (EICC), qui fournit des lignes directrices sur la manière dont les travailleurs doivent être traités. Si les audits révèlent des lacunes dans la gestion de la qualité ou les processus de fabrication, Xerox donne aux fournisseurs un plan d'action corrective, qui doit être mis en œuvre avant que le fournisseur puisse être qualifié pour être pris en considération pour les activités de Xerox. « Pour Xerox, nous effectuons des audits en fonction des besoins », explique Bulger. "Avec le ralentissement économique, nous avons réalisé beaucoup plus d'audits qu'auparavant concernant les finances des fournisseurs", dit-il.

Outre les problèmes de qualité, Xerox auditera également un fournisseur actuel si le fournisseur déménage une usine de fabrication ou s'il y a des changements dans l'équipe de direction ou la propriété du fournisseur. Bulger dit que divers départements de Xerox sont impliqués dans les audits, selon les types d'audit. « S'il s'agit d'évaluation de nouveaux fournisseurs, de gestion environnementale, de systèmes de gestion de la qualité, l'audit sera dirigé par l'organisation d'ingénierie de la qualité du fournisseur », dit-il.

Si l'audit est une évaluation commerciale visant à comprendre les ressources financières de la capacité de production d'un fournisseur ou les ressources commerciales nécessaires pour répondre aux exigences, il sera dirigé par des responsables de fournisseur ou des ingénieurs qualité de fournisseur. "Si l'audit est une évaluation d'un fournisseur potentiel avec une nouvelle technologie, il serait dirigé par l'organisme de conception." dit Boulger. Il ajoute que les audits d'évaluation technologique sont un effort de collaboration entre la conception, la fabrication, l'ingénierie, l'ingénierie de la qualité des fournisseurs et les responsables des fournisseurs au sein des achats mondiaux.

De nombreuses entreprises qui déplacent la fabrication et l'approvisionnement vers des pays à faibles coûts effectuent des audits de responsabilité sociale des entreprises. Certaines entreprises des zones émergentes à faible coût utilisent le travail des enfants ou obligent les travailleurs à assurer de longues heures et offrent des conditions de travail inférieures aux normes pour les employés. « Nous avons effectué environ 40 audits de responsabilité sociale l'année dernière et quelques audits de suivi en plus de cela », explique Barbara Ceglinski, responsable des opérations d'achat mondiales chez Xerox. Elle dit que Xerox se concentre sur les 50 meilleurs fournisseurs en termes de dépenses et sur les fournisseurs qui se trouvent dans des « zones à haut risque » telles que l'Asie du Sud-Est. Avec la responsabilité sociale, Xerox a une politique de non-tolérance pour certaines infractions EICC dans ses audits, mais est flexible avec des problèmes moindres. "Par exemple, si un fournisseur a des problèmes avec le travail des enfants ou le traitement inhumain des travailleurs, nous avons une tolérance zéro", dit-il. « Mais si nous avons un cas où la documentation d'un processus était insuffisante, ce serait différent. Il peut s'agir d'un processus de gestion qui aurait été en non-conformité qui pourrait être négociable », dit-elle.

Source : Carbone, J. "Supplier Audits Dig Deeper", Purchasing, V. 139, n° 4 (2010).

Questions :

1. Comment une organisation peut-elle gérer efficacement ses fournisseurs ?
2. Quels sont les critères utilisés pour évaluer un fournisseur ?
3. Discutez comment une organisation développe un programme d'évaluation et de certification des fournisseurs ?

Cours 5. Planification et contrôle des stocks

Objectifs d'apprentissage

- Comprendre les éléments de base de la gestion des stocks.
 - Évaluer l'impact de la gestion des stocks sur le niveau de service client.
 - Identifiez les composantes des coûts de possession des stocks et des coûts de commande, puis estimez les coûts associés aux stocks.
-

- Déterminer la quantité de commande optimale et la quantité de réapprovisionnement sous différentes activités environnements.
 - Comprendre les différences entre EOQ, MRP, JAT et leur pertinence pour divers types de planification et de contrôle des stocks.
 - Comprendre les nouvelles façons de contrôler et de planifier les stocks, y compris les stocks gérés par les fournisseurs.
-

1. Méthode de pilotage de flux

Pour planifier les activités de production, les industriels utilisent principalement deux approches : la méthode MRP, qui concrétise le concept de flux poussé, ou la méthode Kanban, qui met en œuvre un principe de flux tiré, en plus à la méthode d'assemblage à la commande.

1.1. Méthode MRP (Materiel Ressources Planning)

Le MRP (Le management des ressources de production) est une méthode de gestion et de planification de production en flux poussé basé sur les nomenclatures de produits et prévisions de vente.

La nomenclature est de déterminer les composants à monter, à fabriquer et à acheter, ainsi que les quantités correspondantes, les dates de mise à disposition du produit, les Ordres de Fabrication (OF) et les Ordres d'Achat (OA) en indiquant les dates de lancement et de fabrication au plus tôt ou au plus tard.

1.1.1. Les objectifs de la méthode MRP

- Fabriquer ce que l'on a prévu, dans les délais prévus
- Respecter les délais
- Réduire les coûts de production

1.1.2. Les étapes du MRP

La procédure MRP suit les étapes suivantes :

a. Élaboration du Plan Industriel et Commercial (PIC) :

Son objectif est de définir l'activité de l'entreprise par familles de produit de façon à réaliser l'adéquation entre la charge induite par les besoins commerciaux et la capacité de l'entreprise.

b. Élaboration du Plan Directeur de Production (PDP) :

L'objet de ce plan est de définir par produit les quantités à produire pour les périodes à venir (la production de référence est souvent le mois).

c. Calcul des besoins nets (CBN) :

Il permettra de ne relancer que la quantité nécessaire pour respecter le PDP.

Besoins bruts – stocks

d. Ordonnancement :

Les ordres d’approvisionnement (OA) et les ordres de fabrication (OF) sont positionnés précisément dans le temps et des ajustements nécessaires sont réalisés.

1.1.3. Les avantages et les inconvénients du MRP

Les avantages

- Amélioration du service des clients.
- Amélioration de la productivité.
- Meilleure utilisation des ressources

Les inconvénients

- Tendance à allonger les délais et augmenter les stocks.
- Nécessite des données précises.
- Suppose des capacités et ressources infinies
- Demande aléatoire difficilement maîtrisé.

1.2. Méthode KANBAN

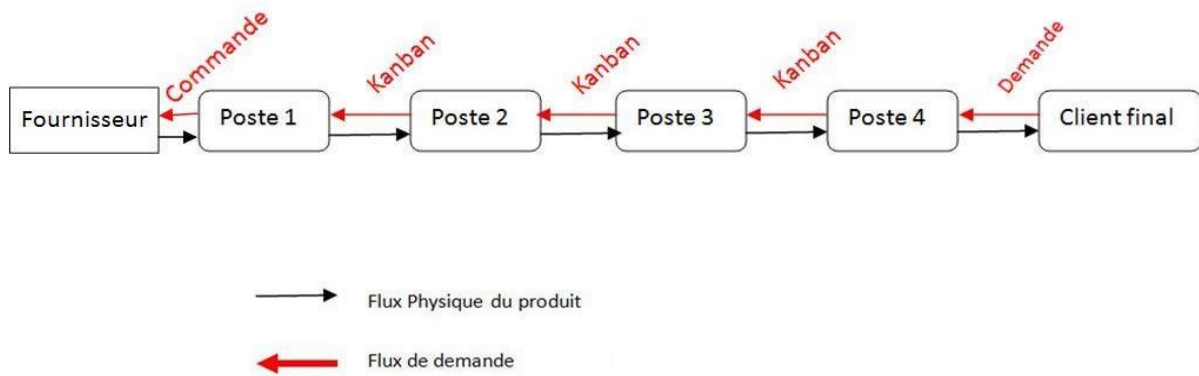
Cet outil a pour principal objectif de rendre le système de production plus souple, plus économe et plus réactif.

1.2.1. Fonctionnement du système KANBAN

Le système du **Kanban** est très simple. On part du principe que chaque étape du cycle de production est **à la fois client du poste en amont puis, fournisseur du poste en aval**.

De plus, le poste de production ne produira **que ce que demande le poste aval ou ce qui est nécessaire pour re-compléter le niveau de stock souhaité**. L’ensemble du flux de production est donc **piloté par la demande**.

Figure 8. La méthode Kanban



1.2.1. Les avantages et les contraintes du KANBAN

Les avantages

- Permet de gérer l'ordonnancement des fabrications sans faire de prévisions.
- Permet de ne pas produire des pièces qui ne sont pas nécessaires.

Les inconvénients

- Long délai de livraison.
- Grande rigueur en matière de gestion de l'information

Le choix d'un pilotage de la production entre une approche à flux tirés et une approche à flux poussés est moins simple qu'il ne le paraît lorsque l'on prend en compte le périmètre des chaînes logistiques ; en fait, il s'avère en général nécessaire de combiner ces deux modes de pilotage pour respecter au mieux les délais clients, de plus en plus courts, sans augmenter les coûts.

1.3. Méthode de différenciation retardée (postponement)

La différenciation retardée est un mode d'organisation de production qui déplace certaines étapes de fabrication finales comme l'assemblage ou la personnalisation de produits individuels dans l'entrepôt ou le centre de distribution. *Les produits génériques ou les composants (comme les composants informatiques) sont stockés dans l'entrepôt, puis les produits finaux sont fabriqués sur commande, ou personnalisés, pour répondre à la demande individuelle des clients.*

Cette technique entraîne en fait la distribution dans le processus de fabrication, ce qui permet de réduire les délais afin que la demande puisse être satisfaite plus rapidement. Cependant, la différenciation retardée signifie également généralement qu'un distributeur doit stocker un grand nombre d'articles en stock dans l'entrepôt pour répondre aux exigences d'assemblage final ou de personnalisation ; cela peut créer des coûts de stockage plus élevés. Les membres

de la chaîne logistique de la fabrication et de la distribution doivent donc travailler ensemble pour synchroniser leurs prévisions de demande et gérer soigneusement les stocks.

2. Méthodes d'approvisionnement

L'approvisionnement consiste à acheter des matières premières ou des composants dont une entreprise a besoin comme intrant pour produire des produits finis. La matière première en général représente 60 à 70 pour cent du coût d'un produit. Par conséquent, l'entreprise doit accorder une plus grande attention aux achats.

2.1. QUANTITÉ D'ORDRE ÉCONOMIQUE (EOQ ou QOE)

L' **QOE** fournit un modèle pour calculer le point de réapprovisionnement approprié et la quantité de réapprovisionnement optimale pour assurer le réapprovisionnement instantané des stocks sans pénurie.

La formule QOE de base est la suivante :

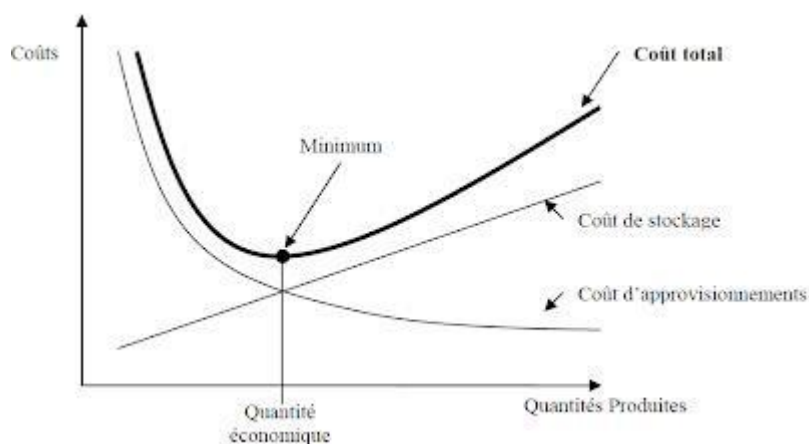
Coût de la commande Utilisation annuelle en unités QOE Coût de possession annuel par unité
où

- Q est la quantité à acheter
- c est le coût de traitement d'une commande pour livraison
- d est la demande de la période pour cet article en stock
- h est le coût de détention d'une unité de stock

$$EOQ = \sqrt{\frac{2(\text{coût de la commande}) (\text{utilisation annuelle en unité})}{(\text{coût de possession annuelle en unité})}}$$

$$Q = \sqrt{(2cd/h)}$$

Figure 9. La QUANTITÉ D'ORDRE ÉCONOMIQUE (QOE)



Ce modèle aide à réduire le niveau des stocks et les coûts associés. L'EOQ changera parfois en raison des remises sur quantité, qui sont fournies par certains fournisseurs pour inciter les clients à passer des commandes plus importantes.

Le modèle EOQ est basé sur les deux hypothèses suivantes :

- La demande est constante
- L'inventaire est épuisé à un taux fixe jusqu'à ce qu'il atteigne zéro

2.2. ACHAT JUSTE À TEMPS (JAT)

L'American Production and Inventory Control Society (APICS) définit JAT comme suit :

Une philosophie de fabrication basée sur l'élimination planifiée de tous les déchets et l'amélioration continue de la productivité. Il englobe l'exécution réussie de toutes les activités de fabrication nécessaires à la production d'un produit final, de l'ingénierie de conception à la livraison, en passant par toutes les étapes de conversion à partir de la matière première. Les principaux éléments sont d'avoir uniquement l'inventaire requis en cas de besoin ; pour améliorer la qualité jusqu'à zéro défaut ; pour réduire le délai

d'exécution en réduisant les temps de configuration, les longueurs de file d'attente et les tailles de lot ; réviser progressivement les opérations elles-mêmes ; et d'accomplir ces choses à un coût minimum.

2.2.1. Les domaines d'attention typiques des implémentations JAT

- Réduction des stocks
- Petits lots de production / tailles de lots
- Contrôle qualité
- Complexité réduite
- Transparence dans le mouvement
- Délégation plate
- Minimisation des déchets

2.3. INVENTAIRE GÉRÉ PAR LE VENDEUR (VMI)

Un moyen populaire d'externaliser ces activités d'approvisionnement est un accord d'inventaire géré par le fournisseur (VMI). Aux termes d'un accord VMI, un fournisseur assume l'entière responsabilité du maintien du stock de produits dans les installations d'un client.

VMI réduit les ruptures de stock et réduit les stocks dans la chaîne d'approvisionnement.

Certaines fonctionnalités de VMI sont les suivantes :

- Raccourcissement de la chaîne d'approvisionnement
- Prévision centralisée
- Communication fréquente sur la position des stocks
- Relation avec les canaux de distribution en aval
- Inventaire des résultats et réduction des ruptures de stock.

2.4. ACHAT EN LIGNE

Le système d'approvisionnement électronique dans les entreprises offre des avantages tels que des économies sur les achats, l'amélioration de la rapidité du processus d'achat et l'élimination du gaspillage. En plus de ces avantages, les entreprises peuvent également améliorer l'efficacité de leur chaîne d'approvisionnement.

De plus, l'utilisation de l'approvisionnement électronique pour améliorer les relations avec la chaîne d'approvisionnement peut faciliter le suivi et la tenue d'un registre des paiements et des factures par les services comptables.

- Meilleure planification financière.
- Élimination des erreurs de commande.

Les avantages pour un fournisseur dans un programme VMI couvrent les points suivants :

- Sécuriser l'activité globale du client pour les produits qu'il fournit.
- Meilleure planification de ses propres besoins de réapprovisionnement des stocks.
- Meilleure utilisation des capacités de son usine.
- Meilleure gestion de la demande.
- Approche orientée client conduisant à un avantage concurrentiel
- Visibilité de la chaîne d'approvisionnement.
- Meilleure planification.

2.5. ACHAT DE CARTES

Au cours des dernières années, de nombreuses entreprises ont fourni à leurs employés clés du service des achats des cartes de crédit / cartes d'achat d'entreprise qui peuvent être utilisées pour acheter du matériel.

TD 4 : Questions de révision

1. Expliquez le modèle d'approvisionnement EOQ et sa pertinence dans le contexte actuel.
2. Expliquer le système d'approvisionnement JIT et ses problèmes de mise en œuvre.
5. Discutez des défis dans la mise en œuvre de VMI.
6. Expliquez le concept de « carte d'achat » et son utilité.

3. Gestion des stocks

Les stocks sont des fournitures de biens et de matériaux détenus par une organisation. Ils sont formés chaque fois que les entrées ou sorties de l'organisation ne sont pas utilisées au moment où elles deviennent disponibles.

Les stocks offrent une règle entre l'offre et la demande. Ils permettent au supermarché de continuer à fonctionner efficacement, même lorsque les véhicules de livraison sont retardés ou que la demande des clients est inattendue.

Pour être plus précis, les stocks :

- Permettre des demandes plus importantes que prévu ou à des moments inattendus
- Autoriser les livraisons retardées ou trop petites
- Profitez de remises sur les grosses commandes
- Autoriser l'achat d'articles lorsque le prix est bas et devrait augmenter
- Permettre l'achat d'articles qui sortent de la production ou qui sont difficiles à trouver
- Permettre des opérations saisonnières
- Effectuer des chargements complets et réduire les coûts de transport

- Couvrir les urgences
- Peut être rentable lorsque l'inflation est élevée.

Les stocks sont classés comme suit :

- Matières premières - les matériaux, pièces et composants qui ont été livrés à une organisation, mais qui ne sont pas encore utilisés.
- Produit en cours - matériaux qui ont commencé, mais pas encore terminé leur parcours à travers le processus de production.
- Produits finis - produits qui ont terminé le processus et attendent d'être expédiés aux clients.

Lorsqu'une organisation achète des matériaux, il y a un délai entre la commande et la livraison des matériaux en stock.

Supposons que le délai, L , soit constant. Pour s'assurer qu'une livraison arrive juste au moment où le stock est épuisé, nous devons passer une commande une fois L plus tôt. Le moyen le plus simple de trouver ce point est de surveiller le stock actuel et de passer une commande lorsqu'il reste juste assez pour durer le délai de livraison.

Avec une demande constante, D , cela signifie que nous passons une commande lorsque le niveau de stock tombe à LD , et ce point est appelé le niveau de réapprovisionnement.

$$\text{Niveau de réapprovisionnement} = \text{délai d'exécution demande} = \text{délai d'exécution} \times \text{la demande}$$

Exemple

Dans la pratique, le système de contrôle des stocks conserve un enregistrement continu du stock disponible, le mettant à jour à chaque transaction et envoyant un message au moment de passer une commande.

Ce calcul fonctionne bien à condition que le délai soit inférieur à la durée d'un cycle de stock.

Dans l'exemple suivant, le délai de livraison est de deux semaines et le cycle de stock est de $50/20 = 2,5$ semaines.

Supposons que le délai soit porté à trois semaines. Le calcul du niveau de commande devient alors : Niveau de réapprovisionnement = délai d'exécution $\times$ demande = $LD = 3 \times 20 = 60$ unités

Un problème, bien sûr, est que le délai de livraison peut ne pas être constant. Nous savons depuis combien de temps le délai a été écoulé et nous connaissons l'objectif actuel, mais il peut y avoir une certaine variabilité et le fournisseur peut ne pas toujours atteindre cet objectif. En plus de prévoir la demande, nous devons également prévoir le délai de livraison, de sorte que le niveau de réapprovisionnement est en fait basé sur deux prévisions.

3.1. Analyse de sensibilité

Un problème avec la quantité de commande économique est qu'elle peut donner des quantités de commande difficiles. Comme des pneus 88,39. Nous pourrions arrondir cela à 88 pneus, mais nous préférierions peut-être en commander 90 ou même 100.

Mais cet arrondi a-t-il beaucoup d'effet sur les coûts globaux ? En pratique, la courbe de coût total est toujours peu profonde autour de la quantité d'ordre économique. Le montant que nous commandons peut augmenter à 156% de la quantité d'ordre économique ou tomber à 64% et n'augmenter les coûts variables que de 10%. De même, la quantité de commande peut augmenter à 186% de la quantité de commande économique ou tomber à 54% et n'augmenter les coûts variables que de 20%. C'est une des raisons pour lesquelles l'analyse de l'EOQ est si largement utilisée - bien que le calcul soit basé sur une série d'hypothèses et d'approximations, le coût total augmente lentement autour de l'optimal. EOQ donne une bonne ligne directrice pour la taille des commandes dans un large éventail de circonstances.

3.2. Demande incertaine et stock de sécurité

La quantité d'ordre économique de base suppose que la demande est constante et connue exactement. Dans la pratique, la demande peut varier considérablement et avoir beaucoup d'incertitude.

Une alternative consiste à détenir des stocks supplémentaires - au-dessus des besoins attendus - pour ajouter une marge de sécurité. Ensuite, les organisations augmentent leurs coûts de détention d'un petit montant, pour éviter les coûts de pénurie plus élevés.

Ces stocks de sécurité sont utilisés si le stock de travail normal est épuisé. Ils n'ont aucun effet sur la quantité de réapprovisionnement - qui est toujours définie par l'EOQ - mais affectent le moment où une commande est passée.

Des stocks de sécurité plus élevés offrent évidemment un plus grand coussin face à une demande inattendue et un meilleur service client. Bien sûr, les coûts de détention de stocks plus importants sont également plus élevés, nous devons donc équilibrer ces deux effets.

$$\text{NIVEAU DE COMMANDES} = \text{demande de délai} + \text{stock de sécurité} = LD + \text{stock de sécurité}$$

Une organisation offre généralement un niveau de service de 95%. Cela signifie qu'il répond à 95% des commandes en stock - et accepte que 5% des commandes ne peuvent pas être satisfaites en stock. Le niveau de service nécessite une décision positive des managers, basée sur leur expérience, leurs objectifs, la concurrence et la connaissance des attentes des clients.

3.3. Analyse ABC

Une analyse ABC place les articles dans des catégories qui montrent le montant des efforts à consacrer au contrôle des stocks. Il s'agit d'une analyse Pareto standard ou «règle de 80/20», qui suggère que 20% des articles en stock nécessitent 80% de l'attention, tandis que les 80% restants des articles n'ont besoin que de 20% de l'attention.

Une analyse ABC commence par calculer l'utilisation annuelle totale de chaque article par valeur. Nous trouvons cela en multipliant le nombre d'unités utilisées dans une année par le coût unitaire. Habituellement, quelques articles coûteux représentent une grande utilisation, tandis que de nombreux articles bon marché représentent une faible utilisation. Si nous listons les articles par ordre décroissant d'utilisation annuelle en valeur, les articles A sont en haut de la liste, les articles B sont au milieu et les articles C sont en bas.

TD 5 : Etude de cas

Nous proposons sur cette fiche le résultat d'une expérience dans la gestion de toute non-conformité ou autre anomalie découverte lors des contrôles qualitatifs et quantitatifs au moment de la réception des articles.

LES RECOURS POSSIBLES EN CAS DE DOUTE LORS DE LA RÉCEPTION DES ARTICLES Afin de s'assurer de la bonne qualité des articles reçus, le magasinier peut avoir recours à quatre documents :

- La copie du bon de commande ;
- La copie du bon de livraison du fournisseur ;
- La copie du bon de réception éditée par le gestionnaire ;
- Le classeur de document relatif aux requêtes des fournisseurs suites aux appels d'offre reçus.

Lorsqu'il s'agit de pièces de rechanges ou d'articles présents dans des catalogues, le magasinier peut consulter les divers plans (dessins techniques) des équipements concernés ou les catalogues.

Cependant, comparer l'article reçu avec un article disponible dans le magasin est aussi un moyen efficace pour vérifier sa conformité. Une quatrième voie de recours enfin consiste pour le magasinier contrôleur à saisir l'utilisateur de l'article pour avis et à déclarer toute situation de conflit au gestionnaire des stocks et des articles. Voici quelques situations de conflit et des solutions possibles qui pourraient en découler. Le bon de commande, le bon de livraison, le bon de réception et le classeur de document mentionnés plus haut sont les éléments que nous appellerons dans la suite « les documents de recours ».

- (1) Le fabricant et la référence de l'article sont différents.
- (2) L'unité de livraison de l'article est différente de son unité de gestion dans le magasin.
- (3) L'identification de l'article est impossible.
- (4) L'emballage actuel est différent de l'emballage habituel.
- (5) La couleur du produit est différente de la couleur habituel

Source : <http://logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Stocks-livraisons-astuces.htm>

Cours 6. Externalisation : faire ou faire faire

Objectifs d'apprentissage

- Comprendre la raison d'être de l'externalisation et la clé du succès des opérations d'externalisation.
 - Comprendre l'importance des intermédiaires logistiques pour les opérations de la chaîne logistique.
 - Identifier les facteurs influençant la décision de sélection d'un intermédiaire.
 - Apprenez à construire des partenariats à long terme avec des intermédiaires logistiques, y compris les 3PL.
-

1. Faire ou faire faire : l'approche stratégique

La décision de faire ou de faire faire évalue la contribution de chaque activité. En utilisant le cadre de la chaîne de valeur développé par Michael Porter.

Toutes les activités de la chaîne logistique sont classées comme activités principales et activités de soutien. Les activités principales comprennent la logistique amont, les opérations, la logistique aval, les ventes et les services.

Les activités secondaires comprennent l'approvisionnement, le développement technologique, la gestion des ressources humaines et la gestion des infrastructures d'entreprise.

Une fois la décision d'externaliser prise, l'entreprise doit choisir parmi des fournisseurs concurrents et également décider de la nature de la relation qu'elle souhaite établir avec l'entreprise fournisseur.

2. Identification des principaux processus

La première étape pour une entreprise est de développer la capacité de faire la distinction entre les activités de base et les activités liées aux produits de base.

Pour toutes les activités critiques externalisées, il doit maintenir certaines connaissances afin de pouvoir gérer une relation efficace avec son partenaire d'externalisation.

Les deux façons par lesquelles on peut identifier les processus de base d'une entreprise sont : les processus d'affaires et l'architecture du produit.

2.1. Les processus d'affaires

Pour toute entreprise, trois processus métier de base et de haut niveau comprennent **la relation client, l'innovation produit** et la **gestion de la chaîne logistique**.

2.2. L'architecture des produits

Dans l'approche de l'architecture de produit, l'accent est mis sur les sous-systèmes, les composants, et les décisions de faire faire faire qui sont prises à ce niveau.

2.3. Coût de transaction

Les coûts de transaction comprennent les éléments suivants :

- ✓ *Frais de recherche et d'information ;*
- ✓ *Coûts de négociation et de dévolution de marchés ;*
- ✓ *Frais de respect de contrat ;*
- ✓ *Coût engagé en raison de la perte de contrôle.*

3. Relation de collaboration

Dans une relation de collaboration, le fournisseur est une extension de l'entreprise. L'entreprise traite ses fournisseurs comme des partenaires stratégiques et généralement un fournisseur est assuré de ses affaires pendant une période de temps raisonnablement longue.

4. Stratégie d'approvisionnement : approche portefeuille

Les entreprises achètent un grand nombre de composants et de services et, bien entendu, tous ne doivent pas être traités de la même manière.

L'approche de portefeuille populaire développée par Kraljic classe les articles en fonction de leur importance en termes de valeur d'achat (élevée ou faible) et du risque d'approvisionnement associé sur le marché.

Une entreprise peut réduire le nombre de fournisseurs et se concentrer sur l'intégration au niveau opérationnel afin qu'en plus des coûts d'achat, les stocks et les efforts administratifs puissent également être réduits.

- Produits stratégiques.
- Produits à goulot d'étranglement.
- Produits courants.
- Tirer parti des produits.

5. L'externalisation au prestataire de services logistique

L'externalisation logistique implique le recours à des sociétés externes pour effectuer des fonctions logistiques traditionnellement exercées au sein d'une organisation.

Les fonctions exécutées par le tiers peuvent englober l'ensemble du processus logistique ou des activités sélectionnées au sein de ce processus.

Dans un concept 1PL, les prestataires assurent à leurs clients une offre des services de transport à un niveau national ;

Dans le concept 2PL, un expéditeur sous-traite l'entreposage à une entreprise de prestation qui doit assurer un certain nombre de tâches de stockage et d'entreposage.

3PL Un fournisseur de services logistiques tiers, assume la responsabilité de la planification et de l'organisation et, dans ce rôle, communique à la fois avec l'expéditeur et avec le (s) destinataire (s) des marchandises.

Le 4PL se concentre entièrement sur cette tâche de gestion et ne possède donc généralement pas d'actifs logistiques.

Que le 4PL soit une coentreprise ou un autre modèle, quatre éléments clés doivent être en place :

- Compétences en architecture et intégration de systèmes
- Une «salle de contrôle» de la chaîne d'approvisionnement
- Capacité de capturer et d'utiliser des informations et des connaissances sur le réseau
- Accès aux meilleurs fournisseurs d'actifs

5.1. Avantages et limites de l'externalisation logistique

Du côté de la demande, les avantages pour les entreprises adoptant la logistique tierce sont les suivants :

- Augmenter la portée et la qualité du service logistique en sélectionnant des prestataires logistiques tiers hautement compétents et spécialisés.
- Mettre l'accent sur les compétences de base et les innovations technologiques des entreprises.
- Maintien de la flexibilité dans la conception de systèmes de distribution stratégiques sans engagement majeur en capital.

Cependant, l'utilisation de la logistique tierce n'est pas sans faiblesses. Sur le long terme les contrats avec des fournisseurs de logistique tiers peuvent entraîner la perte ou le contrôle affaibli des décisions de distribution.

TD 6. Etude de Cas. Entrée de Microsoft dans le secteur des jeux vidéo

Lorsque Microsoft a décidé de se lancer dans le secteur des jeux vidéo au milieu des années 90, elle a décidé de ne pas exercer ses activités de fabrication et de distribution en interne. Microsoft voulait s'assurer que la Xbox était dans les rayons des détaillants en octobre 2001

et qu'elle était vendue 400 \$. Microsoft était très clair qu'il se concentrerait uniquement sur la partie logicielle de la Xbox et laisserait la conception et la fabrication du matériel à Flextronics, un grand fournisseur de services de fabrication d'électronique. Alors que Sony conserve les fonctions de conception et de fabrication en interne, car il a des compétences dans ces domaines, Microsoft a décidé d'externaliser ces activités. Michael Marks, PDG et président de Flextronics, a déclaré : « Sans Flextronics, il n'y aurait pas de Xbox - seulement l'idée de celui-ci. Microsoft a un capital important, mais s'ils avaient dû construire des usines, ils n'auraient pas lancé ce projet. Si des prestataires comme nous n'existaient pas, des entreprises comme Microsoft ne feraient pas de produit matériel. Le risque serait trop élevé. »

Question de discussion :

- Quelles sont les principales raisons pour lesquelles Microsoft a externalisé externalisent ces activités ? Quel impact cela aurait-il sur les performances de la chaîne logistique de cette dernière ?

Objectifs d'apprentissage

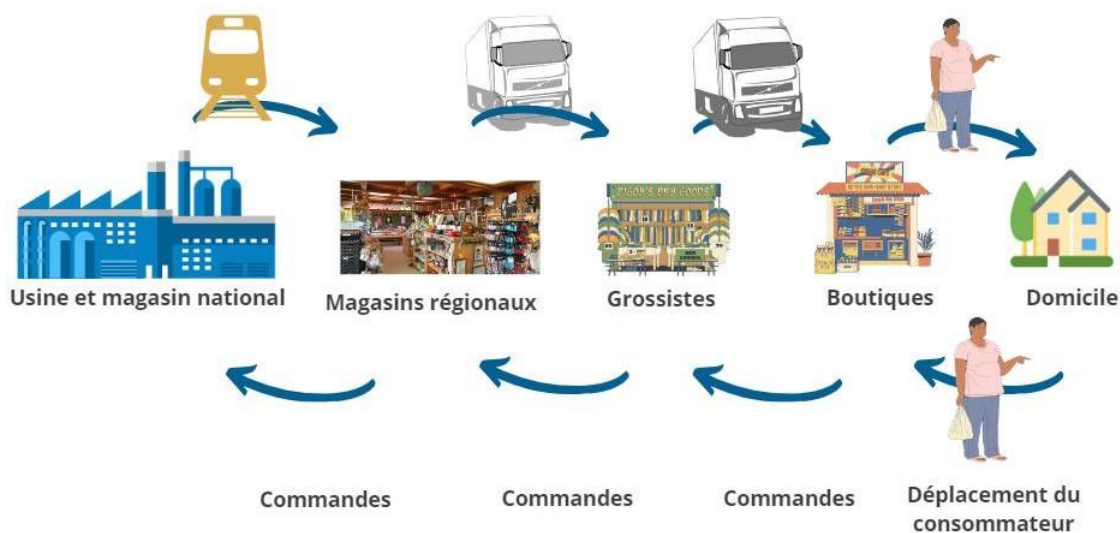
- comprendre comment et pourquoi les spécialistes du marketing se développent pour rendre les systèmes de canaux plus efficaces.
- Comprendre le concept de distribution physique et pourquoi la coordination du stockage, du transport et des activités connexes est si importante.
- Voir comment les entreprises peuvent collaborer et partager des activités logistiques qui apporteront une valeur ajoutée à leurs clients.
- Comprendre le concept de centre de distribution.

1. Définition

La distribution est la fraction aval de la chaîne logistique, elle assure l'arrivée des marchandises dans les magasins voire directement chez les clients.

La distribution est une logistique qui a pour but de transporter des produits de grande consommation (PGC) depuis l'usine jusqu'au domicile du consommateur. Bien entendu, elle remplit aussi d'autres fonctions d'information du consommateur, de marketing des produits, de paiement des produits achetés, etc.

Figure 10. Flux de produits de grande consommation



Source. Elaboré par nous-même

2. La politique de distribution

C'est l'organisation de la mise à disposition d'un produit ou d'un service, Cette mise à disposition on peut être réalisée par un intermédiaire revendeur ou directement au consommateur.

L'organisation sera donc plus au moins complexe selon l'organisation commerciale mise en place :

Circuit direct « Fournisseur-Magasin » : le chemin le plus court pour un produit qui puisse arriver à un magasin.

Circuit indirect « Fournisseur-Centre de distribution-Magasin » : c'est un chemin plus long, qui permet d'accéder à de meilleures conditions d'achat et à une gamme plus large de produits.

3. Les activités de la logistique de distribution

La logistique de distribution rassemble les activités mises en œuvre pour ravitailler les consommateurs en produits finis. Elle intègre donc :

- **l'administration des ventes** (réception des commandes client, engagement sur les délais de livraison) ;
- **la tenue des stocks et des magasins** ;
- **la préparation des commandes** (prélèvement, conditionnement et emballage) ;
- **l'expédition et enfin la gestion des réseaux de distribution** (plates-formes de groupage et de dégroupage).

4. Définition de la grande distribution

La grande distribution désigne l'ensemble des opérateurs pratiquant le commerce de détail de biens de consommation et éventuellement des services associés à destination des consommateurs finaux à partir de points de vente disposant d'une grande surface réservée à la vente, ainsi que d'autres .

4.1. Les formats des magasins de la grande distribution

On distingue plusieurs types de magasins eux même classés dans trois catégories : Dans la grande distribution alimentaire :

- **Hypermarché (Carrefour, Auchan...)** : Certains supermarchés et grandes surfaces sont devenus des hypermarchés - de très grands magasins qui essaient de vendre non seulement des aliments et des médicaments, mais tous les biens et services que le consommateur achète régulièrement. la surface de vente est supérieure ou égale à 2 500 m² ;

- **Supermarché (Intermarché,...)** : grands magasins spécialisés dans l'épicerie avec libre-service et larges assortiments.

Les supermarchés sont prévus pour une efficacité maximale. Les scanners à la caisse permettent d'analyser soigneusement les ventes de chaque article et d'allouer plus d'espace en rayon aux articles les plus rapides et les plus rentables. La surface de vente est comprise entre 400 et 2 500 m².

- **Le magasin de hard discount (Lidl,...)** : Les maisons de discount ont pu obtenir toutes les marques qu'elles souhaitent et proposer des assortiments plus larges. À ce stade, de nombreux discounters sont devenus respectables, se déplaçant vers de meilleurs emplacements et offrant plus de services et de garanties. C'est à partir de ces origines que les grandes surfaces d'aujourd'hui se sont développées.
- **Le magasin populaire** : équivalent des supermarchés mais en centre-ville ;
- **Le petit supermarché de proximité ou supérette** : établissement à prédominance alimentaire, sur une surface de vente de 120 à 400 m².

Dans la grande distribution non alimentaire :

- **Le grand magasin** : grands magasins en libre-service avec de nombreux rayons mettent l'accent sur les "articles ménagers, vêtements et tissus) et les produits de base (comme les produits de santé et de beauté).

Les grands magasins, comme Walmart, ont des comptoirs de caisse à l'avant du magasin et peu d'aide à la vente sur le sol. La surface de vente est supérieure ou égale à 2 500 m².

- **La grande surface spécialisée (Conforama, Décathlon, Ikea..)** : Ces magasins sont appelés des tueurs de catégorie parce qu'il est si difficile pour les détaillants moins spécialisés de rivaliser. Désormais, les détaillants en ligne offrant un plus grand assortiment et des prix encore plus bas menacent les tueurs de catégorie
- **Les cybermarchés** : En l'absence de vitrine et d'aide à la vente limitée, les détaillants en ligne ont généralement des coûts d'exploitation inférieurs à ceux des magasins physiques.

4.2. Les stratégies de distribution

Les réseaux de distribution prennent diverses formes et peuvent utiliser des stratégies de distribution intensive, sélectives ou exclusives tout au long de la chaîne de valeur.

4.2.1. Distribution intensive

Les producteurs de ces types de marchandises utilisent une gamme de points de vente de statut varié, y compris de multiples magasins de rue et des supermarchés de détail. La commodité de l'emplacement est la priorité dans le choix de ces points de vente.

4.2.2. Distribution sélective

Plutôt qu'une distribution intensive, les producteurs peuvent sélectionner leurs points de vente préférés en fonction de leurs stratégies de commercialisation en ciblant des segments de marché particuliers. Par exemple, le fabricant d'appareils photo numériques peut sélectionner des détaillants d'appareils électriques situés dans les principaux centres commerciaux et dans les zones hors taxes des aéroports, plutôt que d'utiliser tous les détaillants d'appareils électriques disponibles.

De cette manière, le fabricant d'appareils photo numériques peut concentrer ses efforts sur les détaillants qui réussissent le mieux à vendre les appareils photo.

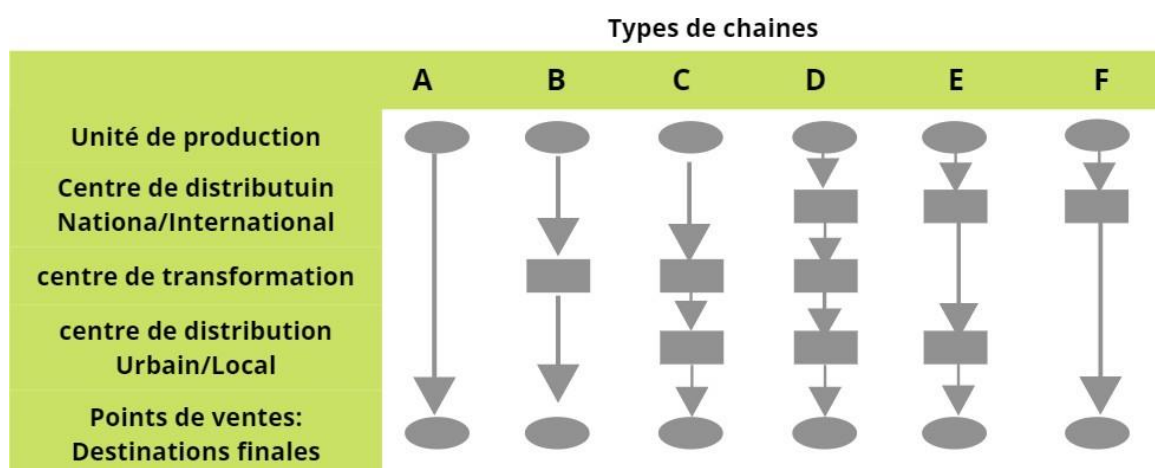
4.2.3. Distribution exclusive

La distribution exclusive est utilisée lorsque le producteur veut garder le contrôle sur le niveau de service offert. Il s'agit souvent d'accords de distribution exclusive dans lesquels les détaillants conviennent de ne pas vendre de marques concurrentes.

5. La distribution logistique

La fonction « logistique » inclut ici l'ensemble des maillons qui permettent la distribution du produit du fournisseur au consommateur, soit le transport, les prestations logistiques (emballage, stockage, ...) et la gestion des flux d'information.

Figure 11. Types de chaines de la distribution logistique



Source. Elaboré par nous-même

5.1. Les canaux de distribution dans la chaîne logistique

Plusieurs types de canaux de distribution reliant le producteur au consommateur peuvent être définis. Dans la grande distribution, les deux principaux canaux sont le circuit court et le circuit long.

L'intérêt des grands distributeurs pour la logistique a largement fait évoluer la répartition entre ces deux canaux de distribution ; c'est ce que l'on appelle la déstabilisation des chaînes logistiques par l'aval.

5.2. Les moyens de transport

Le transport par route est de loin le plus utilisé dans la grande distribution. Il nécessite des flottes de véhicules appartenant aux producteurs et aux distributeurs. Ces camions transportent les produits du lieu de production aux différents lieux de fractionnement et de stockage répartis sur tout le territoire (et à l'étranger), et parfois même directement aux points de vente importants (si la quantité commandée justifie l'utilisation d'un véhicule entier pour un point de vente).

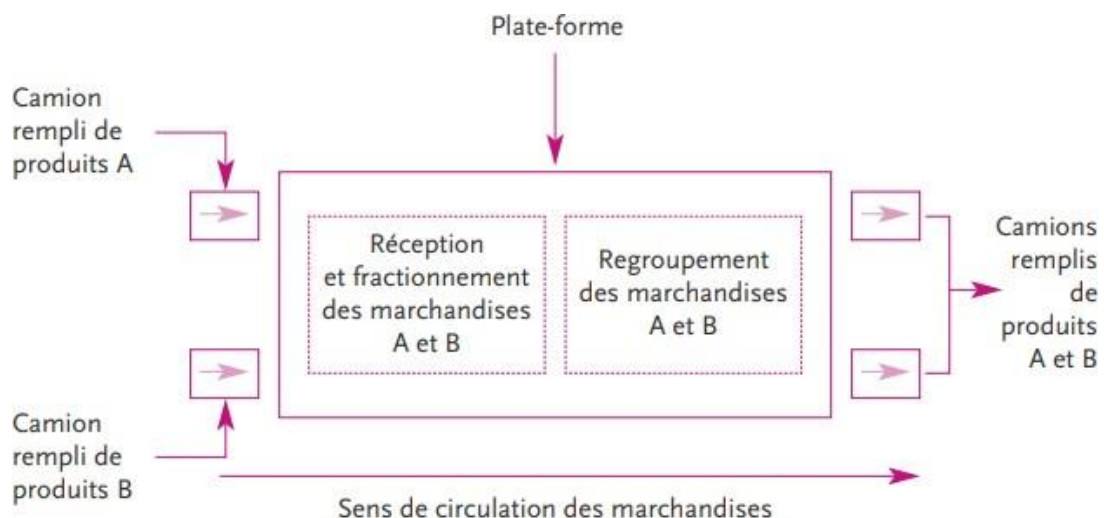
Les coûts liés au transport sont très importants, ce qui explique le souci, de la part des différents partenaires de la distribution, de rentabiliser les déplacements des véhicules en optimisant au maximum leur taux de remplissage.

5.3. Les moyens de fractionnement et de regroupement

Le fractionnement et le regroupement sont deux opérations réalisées dans un immense bâtiment appelé plate-forme.

Les plates-formes appartiennent soit à des producteurs, soit à des grands groupes de distribution, soit à des sociétés spécialisées. Les produits qui transitent sur des plates-formes ont tous fait l'objet de commandes de la part des points de vente.

Figure 12. Schéma simplifié de fonctionnement d'une plate-forme



Source. Demeure, 2008. P 179

5.4. Les moyens de stockage

Ce sont des entrepôts qui permettent de stocker sur différents endroits du territoire français (et étranger) des marchandises pendant une période pouvant varier d'un jour (produits frais) à plusieurs semaines. Les points de vente adhérents passent leurs commandes directement à l'entrepôt qui assure la livraison. Ce système permet d'éviter à chaque point de vente d'assurer un stock important de produits : le lieu de stockage est commun à tout un ensemble de points de vente géographiquement proches.

6. Collaboration dans le supply chain management

Il sera clair que l'un des ingrédients clés de l'excellence de la gestion de la chaîne logistique est un haut niveau de collaboration à travers le réseau.

La collaboration dans la chaîne logistique est un sujet d'actualité : les entreprises qui collaborent efficacement dans toute la chaîne logistique ont considérablement réduit leurs stocks et leurs coûts, ainsi que la rapidité, les niveaux de service et la satisfaction client.

La collaboration supply chain s'inscrit dans un paradigme d'avantage.

Selon le paradigme collaboratif, une supply chain est composée d'un réseau de relations interdépendantes entretenues grâce à des alliances stratégiques et collaboratives (Chen et Paulraj, 2004).

La collaboration dans la chaîne logistique a été considérée comme un processus opérationnel dans lequel deux ou plusieurs partenaires de la chaîne logistique travaillent ensemble vers des objectifs communs.

En pratique, les collaborations les plus réussies s'appuient sur les forces plutôt que de compenser les faiblesses.

Comprendre la catégorie comme jamais auparavant afin que l'organisation puisse réaliser tout le potentiel de ses investissements fournisseurs tout en offrant des produits cohérents et de haute qualité.

Exploiter ces connaissances pour acquérir une solide compréhension du produit, de la catégorie de marché, des capacités des fournisseurs et des dynamiques changeantes du secteur.

Ces dernières années, les fabricants ont été incités à se concentrer sur leurs activités principales, ce qui a entraîné l'externalisation d'activités non essentielles telles que le transport et la centralisation des activités de fabrication. Les expériences pratiques peuvent être classées dans les domaines suivants :

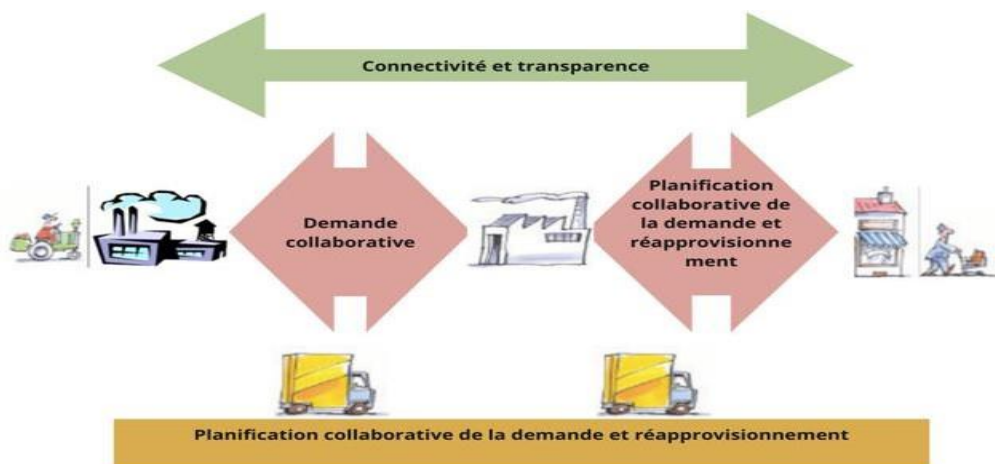
- **Planification collaborative de la demande et réapprovisionnement** : les détaillants et les fabricants travaillent ensemble pour évaluer la demande des consommateurs et déterminer l'approche de gestion de l'approvisionnement et de réapprovisionnement la plus appropriée pour répondre à cette demande des consommateurs ;
- **Production collaborative** : les fabricants et fournisseurs travaillent ensemble pour harmoniser l'approvisionnement en matières premières et la production de

produits finis de manière à minimiser les stocks au sein de la chaîne d'approvisionnement et à maximiser la réactivité ;

- **Planification logistique collaborative** : coordination du transport et de l'entreposage entre les différentes parties concernées, y compris les transbordeurs, les prestataires de services logistiques, les transporteurs et les destinataires.

Une condition préalable à la coordination de la chaîne d'approvisionnement est l'établissement de la connectivité et de la transparence, c'est-à-dire l'interconnexion des systèmes d'information des partenaires successifs de la chaîne d'approvisionnement et l'échange d'informations via cette infrastructure.

Figure 13. Domaines de collaboration dans la chaîne d'approvisionnement



Source : Barratt et Oliveira, 2001

6.1. Transformer les situations Win-Lose en opportunités gagnant-gagnant

Plutôt que de s'éloigner de telles collaborations asymétriques, les entreprises intelligentes peuvent les faire fonctionner en se mettant d'accord sur des modèles plus sophistiqués de partage des avantages.

6.2. Investir dans la bonne infrastructure et les bonnes personnes

- Les entreprises sous-estiment souvent les ressources nécessaires pour faire fonctionner les collaborations, en supposant qu'elles peuvent laisser au personnel dans diverses fonctions le soin de faire ce qui est nécessaire en plus de leurs autres responsabilités.
- L'infrastructure appropriée pour une collaboration réussie commence au sommet de l'organisation,
- L'exécution de la collaboration devrait avoir lieu au sein de l'organisation hiérarchique et fera finalement partie de la responsabilité quotidienne du personnel qui lui est assigné.

6.3. Établir un système de gestion de la performance solide et conjoint

- Un système efficace de gestion de la performance aide l'entreprise à s'assurer que tout projet à long terme est sur la bonne voie et produit les résultats escomptés.
- Dans les efforts de collaboration de la chaîne d'approvisionnement, les deux participants doivent utiliser le même système de gestion des performances.

6.4. Collaborez pour le long terme

- Le dernier ingrédient vital d'une collaboration réussie est l'endurance.
- Les deux parties doivent le reconnaître et construire une perspective appropriée à long terme dans leurs objectifs et leurs attentes pour la collaboration.

6.5. Gérer la chaîne logistique en tant que réseau

6.5.1. Élaboration d'une stratégie collective

Traditionnellement, les membres d'une chaîne d'approvisionnement ne se sont jamais considérés comme faisant partie d'un réseau de commercialisation et n'ont donc pas partagé entre eux leur réflexion stratégique. Pour que la concurrence sur les réseaux soit vraiment efficace, un niveau de développement de stratégie conjointe beaucoup plus élevé est nécessaire. Cela signifie que les membres du réseau doivent collectivement convenir des objectifs stratégiques du réseau et des moyens de les atteindre.

6.5.2. Penser gagnant-gagnant

L'un des plus grands défis à la mise en place réussie de réseaux de commercialisation est peut-être la nécessité de se libérer de la nature souvent contradictoire des relations acheteur / fournisseur qui existait dans le passé. Il y a maintenant une prise de conscience croissante que la coopération entre les partenaires du réseau conduit généralement à une amélioration des performances en général. Il s'agit alors de déterminer comment les résultats de cette amélioration des performances peuvent être partagés entre les différents acteurs. «Gagnant-gagnant» ne signifie pas nécessairement 50/50, mais au minimum tous les partenaires devraient bénéficier et être mieux lotis grâce à la coopération.

6.5.3. Communication ouverte

Pour que le marketing de réseau fonctionne à son plein potentiel, la visibilité et la transparence des informations pertinentes tout au long de la chaîne d'approvisionnement sont essentielles. La comptabilité à livre ouvert est une autre manifestation de cette évolution vers la transparence par laquelle les données sur les coûts sont partagées en amont et en aval et, par conséquent, le bénéfice de chaque partenaire est visible pour les autres.

TD 7. Traitement d'article La gestion mutualisée des approvisionnements : mythe ou réalités ? Hicham ABBAD, Logistique & Management, Vol. 22 - N°2, 2014. <http://dx.doi.org/10.1080/12507970.2014.11517051>

Résumé : Face aux exigences de la grande distribution alimentaire, les fournisseurs cherchent inlassablement des moyens pour améliorer la performance logistique sur l'ensemble du canal de distribution. Pour ce faire, les fabricants ont recours depuis quelques années à la Gestion Mutualisée des Approvisionnements (GMA). Cette pratique consiste à mettre en commun des outils logistiques (entrepôts de stockage, plates-formes, transports, systèmes d'information et de communication). Malgré l'intérêt que portent de nombreuses entreprises à la GMA, les expériences de mutualisation horizontale, entre les fournisseurs des grands distributeurs alimentaires, demeurent peu nombreuses. L'objectif principal de cet article est d'identifier les freins entravant le recours à des solutions de mutualisation horizontale. Une recherche documentaire dans la presse professionnelle spécialisée et trois entretiens d'expert devraient nous permettre de comprendre les raisons qui empêchent ces fournisseurs à adopter cette démarche collaborative.

Mots-clés : gestion mutualisée des approvisionnements, logistique, industriels, distributeurs, prestataires de services logistiques.

Références bibliographiques

- Ayadi, S. (2009). Externalisation et création de valeur au sein de la « Supply Chain » : L'entreprise étendue. *La Revue des Sciences de Gestion*, 236(2), 85-93.
- Baglin, G., Bruel, O., Garreau, A., Greif, M., & Van Delft, C. (2007). *Management industriel et logistique* (3e éd.). Economica.
- Barratt, M., & Oliveira, A. (2001) - Exploring the experiences of collaborative planning initiatives. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4), 266-289.
- Chen. (2004) - Towards a theory of supply chain management : The constructs and measurements—*Journal of Operations Management*—Wiley Online Library.
- Christopher, M. (s. d.). *Supply Chain Management*— 3ème édition—Librairie Eyrolles. Paris
- Colin, J. (s. d.). *La Logistique : Histoire et Perspectives: Logistique & Management: Vol 4, No 2*. Consulté à l'adresse <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/12507970.1996.11516634>
- Crum, C., & Palmatier, G. E. (2003) - *Demand Management Best Practices : Process, Principles, and Collaboration*. J. Ross Publishing.
- Ellram, L. M., & Cooper, M. C. (2013). Supply Chain Management, Partnership, and the Shipper Third Party Relationship. *The International Journal of Logistics Management*.
- Fender, M., & Dornier, P (2007). *La logistique globale et le Supply Chain Management : Enjeux - Principes - Exemples*. Editions d'Organisation. Paris
- Gruen Thomas W, Summers John O, Acito Frank, 2000 - Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations—

- Mentzer (2001) - DEFINING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT - Journal of Business Logistics—Wiley Online Library.
- Min, S., Arndt, A. D., Daugherty, P. J., Chen, H., Glenn Richey, R., Genchev, S. E., & Roath, A. S. (2005). Supply chain collaboration: what's happening? *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 237-256.
- Parasuraman, A., Zeithaml, & Berry. (1993). Research note: More on improving quality measurement.
- Pimor, Y., & Fender, M. (2013). *Logistique et supply chain* (6 ème édition). Paris: Dunod.
- Samii Alexandre Kamyab (2004) - Stratégie logistique—3ème édition—Supply chain management Supply chain management Edition—Broché——Achat Livre | fnac. Paris