

Université de Batna 2

Faculté de Technologie

Département Génie Industriel

Cycle : Master

Filière : Génie Industriel

Module

GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

Plan de cours

Partie 1 : On s'intéresse dans cette partie aux éléments suivants :

- ❖ Définition de la logistique
- ❖ Définition d'une chaîne logistique
- ❖ L'évolution de la chaîne logistique au cours du temps
- ❖ Définition de la gestion des chaînes logistiques
- ❖ Les principaux objectifs pour l'entreprise et pour le client

Partie 2 : A partir des éléments et du principal objectif d'une chaîne logistique qui est la création de valeur, nous nous intéressons dans une deuxième partie aux éléments suivants :

- ❖ La définition de la valeur
- ❖ Les activités qui participent à la création de la valeur

Partie 2 :

Etude de cas

Introduction :

Au cours des dernières années, le monde a assisté à une profonde mutation des stratégies d'entreprise. Aujourd'hui, les clients sont de plus en plus exigeants et les entreprises doivent tenter de répondre au mieux à leurs besoins en matière de réactivité, de rapidité de traitement des commandes et de livraison. Cette évolution a permis de passer d'une politique complètement articulée autour du produit à une politique du client. La chaîne logistique est désormais la priorité stratégique des entreprises industrielles et commerciales. Les entreprises qui pourront gérer de manière efficace leur chaîne logistique deviendront les leaders sur leur marché. Elle recouvre l'ensemble des flux physiques, d'information et financiers permettant à l'entreprise de satisfaire les besoins de ses clients. Dans ce cours on va essayer de présenter les parties suivantes :

Partie 1 : Cette partie comprend les éléments suivants :

- ❖ Définition de la logistique
- ❖ Définition d'une chaîne logistique
- ❖ L'évolution de la chaîne logistique au cours du temps
- ❖ Définition de la la gestion des chaînes logistiques
- ❖ Les principaux objectifs pour l'entreprise et pour le client

Partie 2 : A partir des éléments et du principal objectif d'une chaîne logistique qui est la création de valeur, nous nous intéressons dans une deuxième partie aux éléments suivants :

- ❖ La définition de la valeur
- ❖ Les activités qui participent à la création de la valeur

Partie 1 : Concepts de base de la logistique

La logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise si elle veut rester compétitive. En effet, sa performance est déterminée par sa connaissance et sa maîtrise de la logistique. Cette activité va ainsi évoluer avec les changements que connaissent l'entreprise et surtout son mode de gestion.

I. La logistique

La logistique est une discipline de pilotage des flux physiques par les flux d'informations dans les meilleures conditions de coûts et de délais pour satisfaire le client.

- La cible : Entreprise, Fournisseur- Production - Distribution.

- Objet : Flux.

- Objectif : Coût & délais.

I.1 La logistique dans l'entreprise

C'est la gestion efficace des flux physiques et d'informations d'une entreprise, de façon à satisfaire le client c'est à dire lui livrer le bon produit, à l'endroit voulu, au moment voulu, au prix voulu.

Cela veut dire que la logistique est l'affaire de tous. **SATISFAIRE** les clients : c'est le but de l'entreprise.

La logistique a principalement pour mission de maîtriser et d'optimiser les flux physiques depuis les fournisseurs jusqu'à ses clients.

Évolution des Définitions

- La première définition, qui date de 1948, a été formulé par le comité des définitions de l'American Marketing Association: « **la logistique concerne le mouvement de manutention du point de production au point de consommation** »
- En 1962 le National Council of Physical Distribution Management a proposé la définition suivante « **Toutes les activités physiques et administratives nécessaires au mouvement de produits, des lieux de production aux lieux de consommation** »
- en 1968, John Magee a défini la logistique comme suit « **technique de contrôle et de gestion des flux de matières et produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation** »
- 1978 : « **La logistique englobe les activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné au moindre coût** » (James Heskett)

- En 2005, l'association française de la logistique Aslog a présenté la définition suivante : « **la logistique est une fonction qui a pour objectif de mettre à disposition, au moindre coût et avec la qualité requise, un produit, à l'endroit et au moment où la demande existe. Elle concerne toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que la localisation des usines, des entrepôts, l'approvisionnement, la gestion des stocks, la manutention et la préparation de commandes, le transport et les tournées de livraison** »

La logistique peut se définir comme l'art de gérer les flux au meilleur coût. Non seulement les flux de produits, mais aussi les flux d'information associés aux flux physiques, depuis le fournisseur initial jusqu'au client final. Elle permet l'adéquation entre une demande et une offre, ainsi qu'une meilleure rentabilité des investissements.

Aujourd'hui, « **la logistique** est un secteur essentiel de l'activité économique et constitue une nouvelle forme de l'activité industrielle et de services »

I.2 Enjeux du système logistique

La logistique recouvre en réalité un ensemble complexe de tâches et de fonctions induites par les activités productives et commerciales des entreprises.

La fonction logistique joue un rôle vital dans l'entreprise. Les chiffres suivants montrent la place et l'importance de la fonction logistique à l'entreprise :

- Un produit passe 15% de son temps en fabrication
- 85% de son temps dans les opérations de flux
- Coût de la logistique 10% du CA
- 40% transport - Stockage 40% - Administratif 20 %
- 85 % des entreprises font appel à des prestataires de services (50% pour les opérations hors transport)

I.3 Les question clés et stratégiques dans la logistique

L'approche logistique se caractérise par une intégration de différentes fonctions ou activités liées à la circulation des matières, en-cours et produits, qui vise à la réguler afin d'améliorer le service et/ou d'en abaisser les coûts.

On peut résumer les questions stratégiques par le schéma suivant :

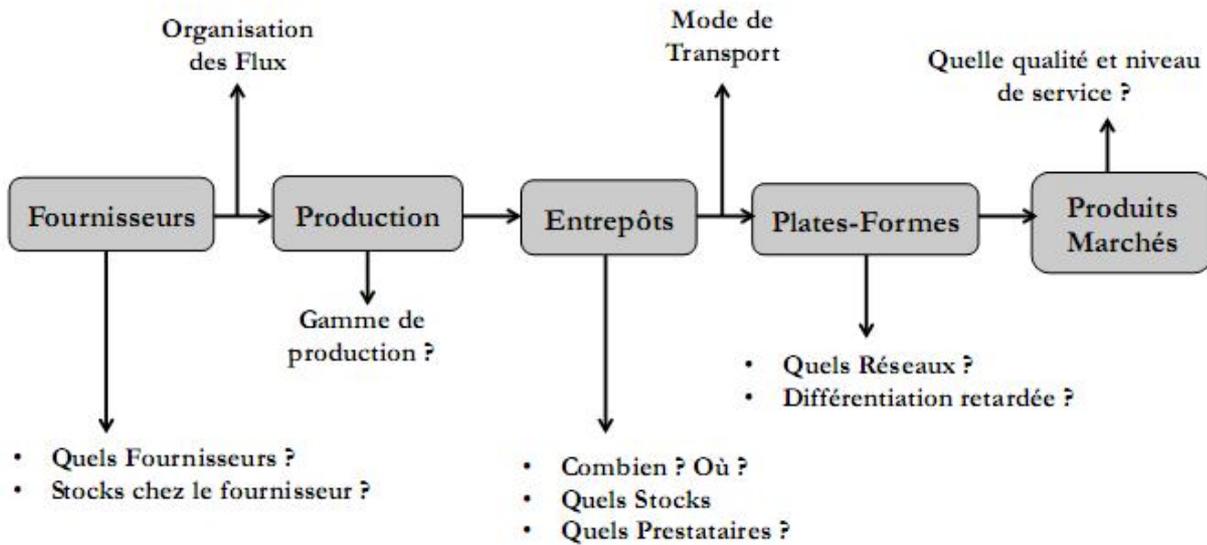


Figure 1 : les questions clés dans la logistique

I.4 Les niveaux de la logistique

La logistique intervient dans deux niveaux :

I.4.1 Niveau Macro-logistique (infrastructure)

Ce niveau Correspond à l'ensemble des infrastructures nécessaires à la logistique dans un pays donné :

- Infrastructure des transports : les réseaux (routiers, fluviaux, ferroviaires, maritimes, aériens...) nécessaires au flux de marchandises.
- Infrastructure de communication : Internet, GPS, opérateurs Télécom, EDI ... nécessaires aux flux d'informations.
- Infrastructure Formation : Compétences logistiques, investissement dans la formation des ressources humaines ... nécessaires au pilotage des flux.

I.4.2 Niveau Micro-logistique

Ce niveau correspond à l'ensemble des logistiques d'entreprise.

- Industriels : logistique de distribution physique en interfaces, logistique interne de production (usines), logistique d'approvisionnement avec le fournisseur de matières premières et composants.
- Distributeurs : Logistique d'approvisionnement avec leurs fournisseurs de produits finis / Magasin. Peu de logistique Interne, logistique des canaux de distribution vers le client.
- Transporteurs : tous les modes de transport.
- Prestataires de services logistiques (PSL) : Entreposage (stock), plateformes (transit)

I.5 Le rôle de la logistique dans l'entreprise

Suite à l'ouverture des marchés, le succès de toute entreprise est fondé sur sa capacité à se différencier de ses concurrents, c'est-à-dire à proposer de meilleures offres commerciales (coûts et délais optimisés) aux clients tout en générant du profit. La logistique dans ce contexte est une arme stratégique à la fois offensive et défensive. De nombreuses études révèlent que les entreprises les plus pointues en logistique sont aussi celles qui occupent les meilleures positions concurrentielles. Bien qu'étant un levier de performance, la logistique est une fonction toujours peu connue.

Le rôle de la logistique en entreprise peut faire les contributions suivantes :

En assurant la disponibilité des produits

- à l'endroit voulu
- au moment voulu
- au moindre coût possible

La logistique contribue à l'atteinte des objectifs de

- service à la clientèle
- rentabilité de l'entreprise

I.6 Les métiers de la logistique

la logistique est la mise à disposition des moyens et l'accomplissement des formalités pour assurer l'acheminement des marchandises d'un point à un autre, ou pour assurer la réalisation d'un événement dans un lieu précis. La logistique s'occupe de la gestion des ressources avec le souci d'optimiser les coûts et de réaliser les opérations dans le strict respect des délais. Le tableau ci-dessous analyse les formes de logistique sous différents angles :

On peut définir les métiers et domaines de la logistique sous différents angles comme présenté ci-dessous :

Selon l'espace : logistique urbaine, Logistique interne, Logistique internationale

Selon le domaine Logistique agroalimentaire, Logistique industrielle, Logistique pétrolière
Logistique verte

Selon la fonction : Logistique commerciale, Logistique d'approvisionnement, Logistique de distribution, Logistique de production, logistique de soutien, Logistique des transports, Logistique durable, Logistique inversée

Selon les niveaux décisionnels de l'entreprise

- Décisions stratégiques: Logistique de pilotage
- Décisions tactiques : Logistique de support
- Décisions opérationnelles : Logistique opérationnelle

II. La chaîne logistique

Il n'existe pas une définition unique pour la chaîne logistique, elle peut être considérée sous des angles différents (point de vue de l'entreprise, du client, du fournisseur) et qu'elle peut être plus ou moins étendue (chaîne logistique centrée sur l'entreprise seule, étendue du fournisseur au client ou du fournisseur du fournisseur au client du client).

Dans le cas des chaînes logistiques de taille modeste, l'entreprise est vue comme une succession de fonctions, pouvant être assimilées à une chaîne logistique de fonctions ou une chaîne logistique interne.

II.1 Définition simple

La chaîne logistique est le système grâce auquel les entreprises amènent leurs produits et leurs services jusqu'à leurs clients.

Définition : La chaîne logistique est : « Un réseau d'organisations connectées et interdépendantes qui coopèrent et travaillent ensemble pour contrôler, gérer et améliorer les flux physiques et d'information depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux ». (Christopher, 1998)

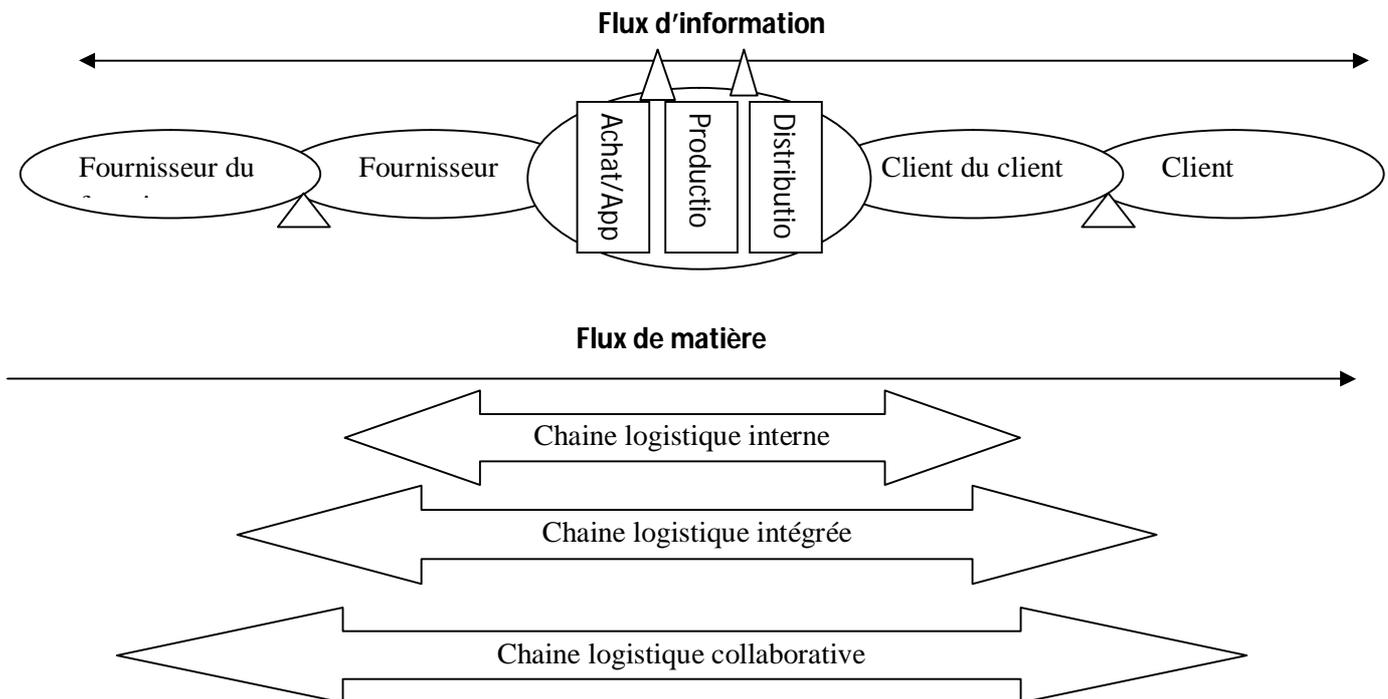


Figure 2. La chaîne logistique dans l'entreprise

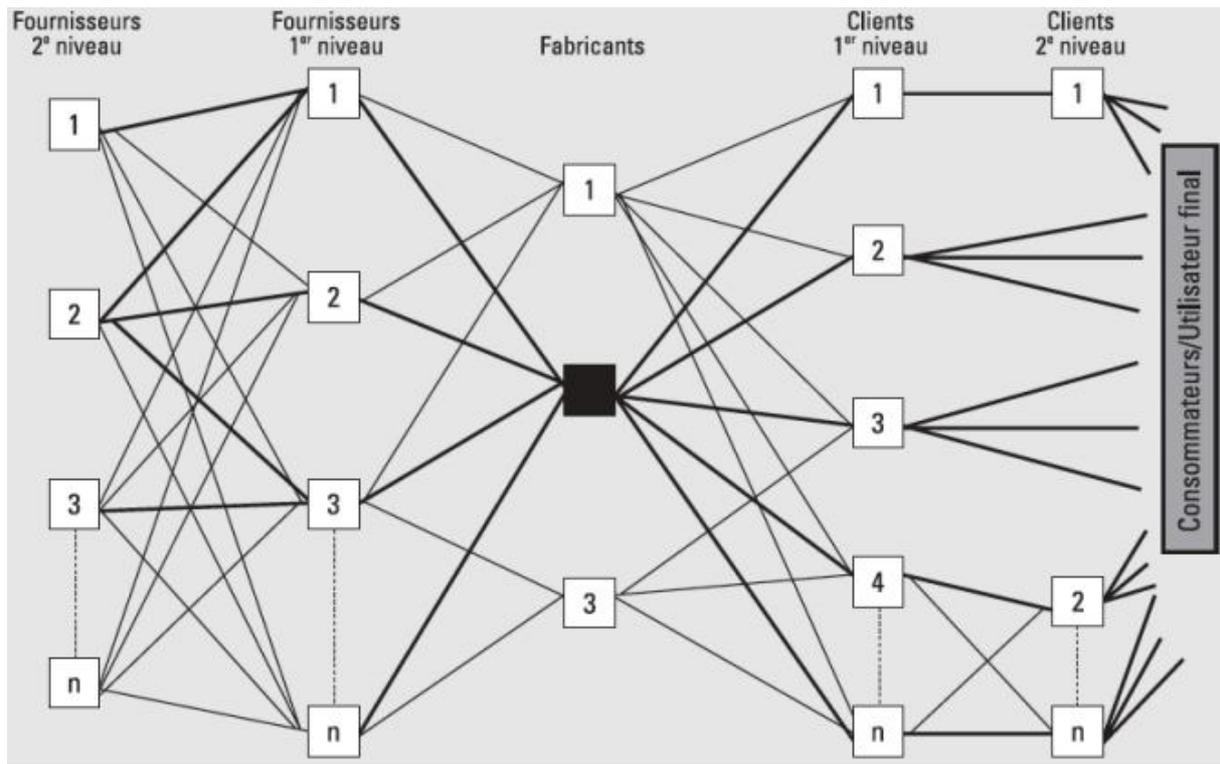


Figure 3. La chaîne logistique dans l'entreprise

II.2 Les flux dans la chaîne logistique

Les trois flux principaux de la chaîne logistique :

Flux d'information

Flux physique

Flux financier

II.2.1 Le flux d'information représente l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique.

Il s'agit en premier lieu des informations commerciales, notamment les commandes passées entre clients et fournisseurs. D'autres éléments peuvent s'ajouter à cette liste : la liste des options désirées pour le produit, la fréquence de livraison si besoin, ...

Mais les entreprises s'échangent aussi des informations plus techniques : paramètres physiques du produit, gammes opératoires, capacités de production et éventuellement de transport, informations de suivi des niveaux de stock.

- Le flux d'information est de plus en plus rapide grâce aux progrès des TIC.

- Traçabilité.
- Mais limites dans le besoin de confidentialité entre acteurs.

II.2.2 Le flux physique est constitué par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par les divers stades de produits semi-finis.

Il justifie l'organisation d'un réseau logistique : les différents sites - les moyens de transports pour relier ces sites et les espaces de stockage.

En bref, l'écoulement du flux physique résulte de la mise en œuvre des diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état.

Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux.

II.2.3 Le flux financier concerne toute la gestion pécuniaire des entreprises : ventes des produits, achats de composants ou de matières premières, mais aussi des outils de production, de divers équipements, de la location d'entrepôts, ... et bien sûr du salaire des employés.

Le flux financier est généralement géré de façon centralisée dans l'entreprise dans le service financier ou comptabilité.

Sur le long terme, il correspond aussi aux investissements lourds tels que la construction de nouveaux bâtiments et de lignes de fabrication. Encore s'agit-il d'échanges avec des organismes bancaires extérieurs au réseau d'entreprises.

Flux physiques	<ul style="list-style-type: none"> • Logistique "transport" orientée Four → Fab et Fab → Client ou Fab → Dist • Logistique inversée Dist → Fab, Fab → Four • Logistique d'entreposage • Sécurité"
Flux d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Saisonnalité des ventes • Ajustement production • Suivi client ou Fourn/Dist • Commandes fournisseurs

	<ul style="list-style-type: none"> • Commandes distributeurs • Commandes clients • Commandes internes
Flux financier	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des paiements • Suivi des encours • Reporting comptable • Etat de trésorerie • Ajustement valeur stock • Taux de démarque • Suivi des coûts • Budgétisation

II.3 Les niveaux de la chaine logistique :

La Supply Chain comporte 3 niveaux :

II.3.1. Niveau Stratégique : il s'occupe de :

- Définition de l'offre de produits et services
- Dimensionnement de l'outil industriel et logistique
- Négociation de contrats et partenariat avec les fournisseurs et les clients

II.3.2. Niveau Tactique : dans ce niveau, les taches suivantes sont trouvées :

- Prévisions de vente
- Planification, programmation et calcul des besoins
- Règles d'approvisionnement et règles de gestion des stocks

II.3.3. Niveau Opérationnel : il s'occupe de :

- Gestion des commandes clients
- Ordonnancement des opérations et gestion des aléas
- Exécution des commandes : production, distribution et facturation

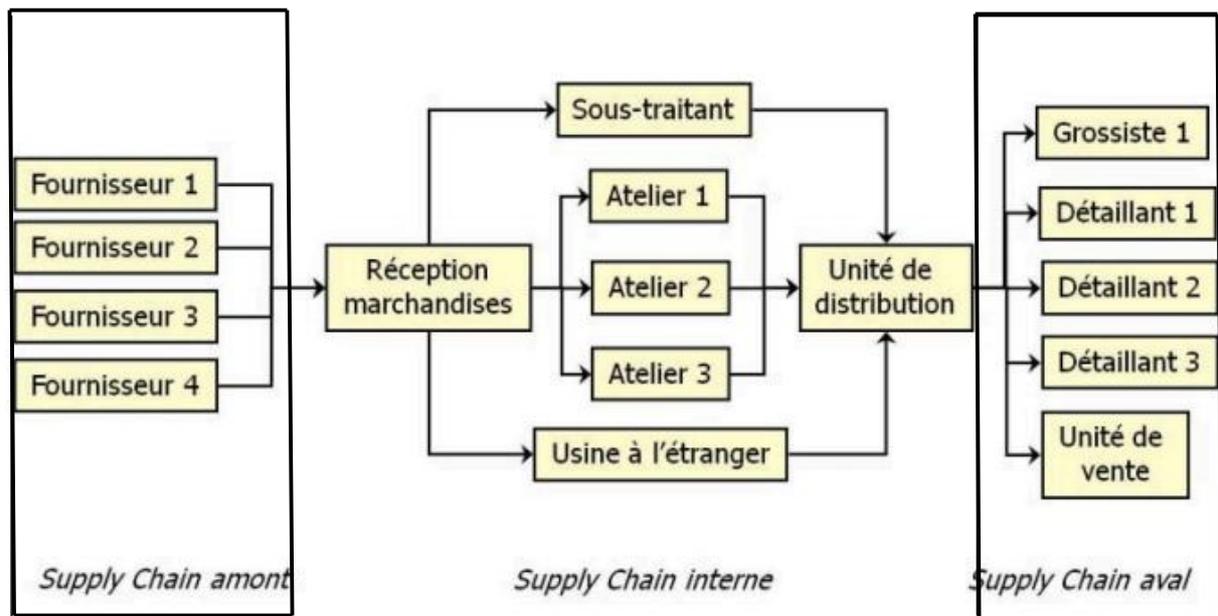


Figure 4. La chaîne logistique dans l'entreprise

III. Gestion de la chaîne logistique (Supply chain management)

La gestion des chaînes logistiques, aussi appelée *Supply Chain Management* (SCM), est un concept qui a commencé à apparaître dans la littérature orientée sur le management dans les années 1980.

Le concept du SCM est classé selon trois catégories :

- Une philosophie de gestion,
- Une mise en œuvre de la philosophie
- Un ensemble de processus à gérer

III.1 Le SCM comme « une philosophie de gestion » : Sous cet angle, le SCM est une vision globale de la chaîne logistique. Elle définit les fondements du SCM et les bonnes pratiques de cette dernière afin de permettre aux différents acteurs de cerner ce concept et de les intégrer dans leur réseau.

Les caractéristiques du SCM selon cette approche peuvent être déclinées en trois points essentiels :

- **Une approche système** mettant l'accent, d'une part, sur la nécessité de considérer la chaîne logistique comme étant une seule entité plutôt qu'un ensemble d'entités isolées; et d'autre part sur la gestion des flux physiques du fournisseur au client final.
- **Une orientation stratégique** favorisant les efforts coopératifs dans le but de synchroniser les activités opérationnelles et stratégiques des différents acteurs de telle sorte que nous convergions vers une structure unifiée
- Une approche se focalisant sur la **satisfaction du client** en créant de la valeur ajoutée pour le client

III.2 Le SCM comme « une mise en œuvre de la philosophie »

Les activités pour déployer la philosophie définissent le SCM comme une mise en place effective des bonnes pratiques sur le terrain et que nous pouvons décliner en :

- **Un comportement d'intégration des acteurs** : une collaboration totale entre tous les partenaires du réseau (du fournisseur au client final) et un effort de coordination des tâches.
- **Un partage mutuel de l'information** : Un partage d'information donnera lieu à une mise à jour continue des données circulant entre les acteurs de la chaîne. Une réduction de l'incertitude entre les partenaires.
- Un partage mutuel des bénéfices et des risques
- **La coopération**: (activités similaires ou complémentaires) qui sont prises en charge par plusieurs acteurs dans le but de produire un résultat mutuel ou individuel. La coopération, la coordination et la collaboration sont des mécanismes de concertation entre les acteurs de la chaîne logistique permettant de piloter et de contrôler les flux collectivement.
- **Un objectif commun** : Avoir un objectif commun entre les différents acteurs est une règle d'intégration qui permettra d'éviter la redondance et le chevauchement des informations circulantes au niveau de la chaîne logistique tout étant efficace à moindre coût.
- **Une alliance de partenaires et un maintien des relations à long terme**: C'est nécessaire d'étendre les relations et les alliances des acteurs de la chaîne logistique au-delà de la durée d'un contrat ; Ainsi, la formation des alliances stratégiques entraîne un avantage concurrentiel à travers la création de la valeur ajoutée auprès du client.

- **Une intégration des processus:** l'implémentation du SCM se base entre autre sur l'intégration des processus au niveau de l'approvisionnement, la production et la distribution

Quatre phases d'intégration des processus dans la chaîne logistique :

- ✓ **Phase 1 :** elle représente la situation de départ. Dans ce cas, la chaîne logistique est un ensemble d'opérations fragmentées au sein d'une même entreprise et qui sont caractérisées par : un stock propre à chaque service, un système de contrôle et de procédures incompatibles et indépendants et une ségrégation fonctionnelle.
- ✓ **Phase 2 :** elle se focalise sur l'intégration en interne. Cette phase met l'accent sur la réduction des coûts plutôt que l'amélioration de la performance, des stocks tampons et la réactivité du service client
- ✓ **Phase 3 :** c'est une continuité de la phase 2. Elle est caractérisée par une visibilité totale de l'achat à travers la distribution, la planification à moyen terme, la vision tactique plutôt que stratégique, l'accent sur l'efficacité, l'utilisation des supports électroniques dans l'échange des informations et l'approche réactive continue du client.
- ✓ **Phase 4 :** termine l'intégration des processus au niveau de la chaîne logistique en étendant les phases citées précédemment à travers les différents acteurs.

III.3 Le SCM comme « un ensemble de processus à gérer »

Certains courants considèrent le SCM comme un ensemble de processus à gérer.

- Le SCM comme des processus de gestion des relations entre les acteurs, de l'information et des ressources au-delà des frontières de l'entreprise afin de renforcer le service client et la valeur ajoutée à travers une synchronisation des flux physiques et informationnels de l'approvisionnement jusqu'à la livraison au client final.
- Cette vision du SCM se focalise sur « les processus clés » répondant aux besoins du client. Les acteurs de la chaîne logistique sont organisés autour de ces processus clés.

Dans la littérature, on trouve une multitude de définition de ce concept d'actualité. Dans ce qui suit une présentation de quelques définition par des spécialiste du domaine logistique

III.3.1 Définition 1 : La raison de gérer les chaînes logistiques est de synchroniser les besoins des clients avec le flux de matières en provenance des fournisseurs dans le but d'obtenir un équilibre entre les objectifs contradictoires suivants : avoir une qualité de service élevée, peu de stock et réaliser des produits à moindre coût.

III.3.2 Définition 2 : Le SCM est la gestion des relations en amont et en aval, avec les fournisseurs et les clients, pour fournir à la chaîne logistique une valeur client supérieure au moindre coût.

III.3.3 Définition 3 : Le SCM est une philosophie intégratrice pour gérer le flux de distribution depuis le fournisseur jusqu'au client final.

III.3.4 Définition 4 : Le SCM est la gestion des flux de matière et des flux d'information à la fois à l'intérieur et entre les entités de la chaîne logistique (fournisseurs, centres de fabrication et d'assemblage et site de distribution).

III.3.5 Définition 5 : Le SCM concerne l'amélioration à la fois de l'efficience (c'est-à-dire la réduction des coûts) et de l'efficacité (c'est-à-dire le service client) dans un contexte stratégique (création de la valeur client et de la satisfaction à travers une gestion intégrée de la chaîne logistique) pour obtenir des avantages compétitifs qui rapportent du profit.

III.4 Chaîne logistique amont versus chaîne logistique aval

La chaîne logistique peut être considérée de manière fragmentée, avec une partie amont et une partie aval séparées par ce qui est communément appelé le point de découplage.

Dans la littérature l'expression *Demand Chain Management* (DCM) dont les définitions les plus courantes sont présentées comme suit :

III.4.1 Définition 1 : Le DCM met l'accent sur les besoins du marché et la conception de la chaîne en conséquence pour satisfaire ces besoins. Elle ne travaille pas à partir du fournisseur.

III.4.2 Définition 2 : Le SCM est exprimé par le DCM pour refléter le fait que la chaîne (ou le réseau) est conduite par le marché et non par les fournisseurs.

III.4.3 Définition 3 : Le DCM est l'ensemble des pratiques de gestion et de coordination de l'ensemble de la DC, en démarrant du client final et en remontant jusqu'aux fournisseurs. L'objectif principal est de partir d'un segment spécifique de clients et d'accomplir leur demande plutôt que de se focaliser sur l'optimisation interne.

III.4.4 Définition 4 : Le SCM et le DCM sont fondamentalement différents. Cela nécessite de retourner la chaîne logistique et de considérer le client comme point de départ et non plus comme point d'arrivée.

Le point de découplage est le point de démarcation entre d'un côté la *Demand Chain* (partie de la chaîne logistique basée sur la commande client) et de l'autre côté la *Supply Chain* (partie basée sur la planification). Selon la position du point de découplage dans la chaîne, on distingue les 5 stratégies classiques illustrées sur la Figure suivante.

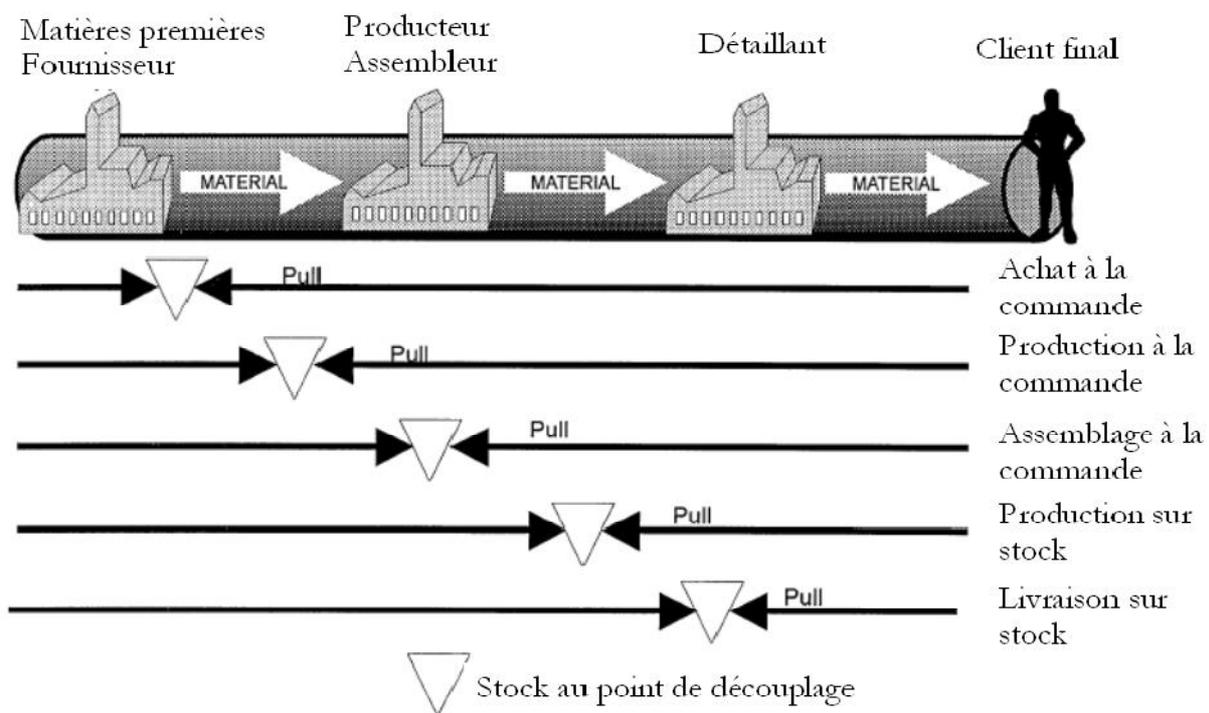


Figure 5 Notion de découplage dans la chaîne logistique

La partie aval de la chaîne logistique constitue la *Demand Chain* (DC). Elle est définie par comme la chaîne d'activités qui communique la demande depuis le marché jusqu'au fournisseur. Ce réseau complexe aide les entreprises à comprendre, gérer et finalement à créer la demande du consommateur. Le concept de DC inclut pleinement le consommateur final.

En partant de cette définition, on peut alors dire que la *Supply Chain* (SC), qui constitue la partie amont, englobe toutes les activités impliquées dans l'exécution de la demande en fournissant le produit et/ou le service sur le marché.

La SC et la DC sont 2 entités bien distinctes travaillant avec une logique propre. En conséquence, leurs objectifs et leurs fonctionnements ne sont pas harmonisés et se trouvent parfois en désaccord.

Le tableau suivant résume les points importants de chacun de ces 2 concepts.

Supply Chain	Demand Chain
Focus sur l'efficacité, coût par produit	Focus sur l'efficacité, orientation client, ajustement produit/marché
Les processus sont focalisés sur l'exécution	Les processus sont focalisés sur les plannings et la création de valeur
Les coûts sont la priorité (facteur d'influence)	La marge brute d'autofinancement et la rentabilité sont la priorité (facteur d'influence)
Horizon à court terme, futur immédiat et Contrôlable	Horizon à long terme, prochains cycles de planification
Domaine de la production tactique et du personnel logistique	Domaine du marketing, des ventes et du directeur des opérations stratégiques
Regarde les ressources immédiates et les contraintes de capacité	Regarde les capacités à long terme, pas les contraintes à court terme
Historique basé sur la planification et le contrôle des opérations	Historique basé sur la gestion de la demande et l'alignement de la SC

III.5 L'évolution des chaînes logistiques au cours du temps

L'environnement industriel dans lequel se place l'entreprise aujourd'hui est de plus en plus contraignant : marchés versatiles, produits plus complexes et variés, concurrence vive et, aspect qui n'est pas des moindres, exigeant et capricieux, le client est roi. Parmi les bouleversements les plus significatifs subis par l'entreprise, figure celui de son rapport avec ses clients, à travers la relation liant son offre (produit/service) à la demande (besoins) [Berrah, 2002]. De ce point de vue, 3 grandes phases chronologiques peuvent être distinguées avec des caractéristiques différentes. Il en découle une évolution du management de la logistique [Akbari Jokar et al.,2000].

III.5.1. La période de la logistique séparée

Cette période fait référence aux années antérieures à 1975 où la demande était supérieure à l'offre.

Les produits étant attendus par les clients, le producteur n'avait pas de raison de raccourcir ses délais de livraison, d'améliorer la qualité des produits ou d'aller au devant de nouveaux besoins.

Sa priorité était la production. Les cycles de vie des produits étaient longs, l'entreprise n'offrait pas un large choix de produits, le client avait peu d'influence sur le producteur. Il n'y avait pas vraiment de relation entre le producteur et le client, c'est le producteur qui était roi. La philosophie de management était à la production de masse et au zéro temps d'inoccupation. La performance industrielle était synonyme de productivité, son évaluation était uniquement financière.

Cette période était dite de logistique séparée dans le sens où chaque maillon de l'entreprise travaillait de manière indépendante sans se soucier des répercussions de ses décisions sur l'ensemble des activités de l'entreprise. On avait ainsi un ensemble d'optimisations locales, et non une recherche d'optimisation globale.

III.5.2. La période de la logistique intégrée

Dans un second temps, après 1975, l'offre est venue égaler le niveau de la demande en raison de l'apparition de nombreuses entreprises pour un même segment de marché, ce qui amena la concurrence. Le producteur devait donc fournir des produits de qualité et être flexible en s'adaptant à une demande variable, pour conserver ses clients. Le cycle de vie des produits s'est un peu réduit, le choix du client est devenu plus diversifié. Cette fois c'est le client qui

était devenu roi. La philosophie de management était au zéro défaut et zéro stock. Pour augmenter le niveau de satisfaction client, tous les services devaient collaborer et échanger des données techniques. On visait donc une optimisation globale dans le cadre de l'entreprise, c'était la période de la logistique intégrée.

III.5.3. La période de la logistique coopérée

Depuis les années 1990, l'offre est devenue plus abondante que la demande, la compétition s'est accrue. La demande se fait incertaine en raison du comportement de consommation imprévisible du client, la priorité du producteur est la vitesse de réponse qui doit être la plus courte possible, le cycle de vie des produits s'est considérablement réduit. Le choix du client est désormais personnalisé. Pour rester sur le marché, l'entreprise doit trouver de nouveaux marchés, les produits doivent être de bonne qualité, à un faible coût et les temps de réponse aux évolutions du marché doivent être toujours plus courts. Pour atteindre ces objectifs, le mot d'ordre est la coopération. La coopération entre le producteur et le fournisseur contribue à augmenter la qualité des matières premières et ainsi des produits semi-finis et finis. La coopération entre le fournisseur et son client peut diminuer les coûts pour les 2 parties. La relation entre le producteur et le client fait donc l'objet d'une coopération forte. La philosophie de management est au zéro temps de réponse, à l'ingénierie simultanée et au concept de chaîne logistique.

III.6. Maximiser la valeur dans les chaînes logistiques :

L'objectif d'une chaîne logistique est de créer de **la valeur** sous la forme de produit ou de service apporté au consommateur final : elle est alors performante. Les critères de performance, qui composent cette valeur, ont évolué au cours du temps. D'abord axée sur les coûts, la performance a ensuite pris en compte les critères de qualité et de délai. Mais cela est-il suffisant aujourd'hui aux yeux des clients ?

III.6.1. Qu'est-ce que la valeur ?

Le concept de valeur repose sur la relation entre la satisfaction de nombreux besoins différents et les ressources utilisées pour y parvenir. Moins on utilise de ressources ou plus la satisfaction des besoins est grande, et plus la valeur est importante.

La valeur n'est pas absolue mais relative et peut être perçue différemment selon les parties concernées qui sont dans des situations diverses.

L'obtention d'une valeur qui soit bonne nécessite généralement d'équilibrer une série de paramètres contradictoires pour parvenir à une situation optimale. Par exemple, pour des clients externes, elle indique dans quelle mesure ce qui est fourni satisfait leurs attentes et quel est le coût pour acquérir et utiliser le produit ou le service.

Pour le fournisseur, moins les ressources nécessaires à la satisfaction du client externe sont importantes, meilleure est la valeur.

$$valeur = \frac{\textit{satisfaction des besoins}}{\textit{utilisation de ressources}}$$

Dans cette expression, le besoin est ce qui est nécessaire au client ou désiré par lui. Le besoin global comprend généralement de nombreux éléments différents. Par exemple, on peut distinguer les besoins d'usage et les besoins d'estime.

Les besoins d'usage se réfèrent à des activités concrètes et mesurables. Les besoins d'estime sont subjectifs, séduisants ou moraux.

Le degré selon lequel ces besoins sont satisfaits peut, par exemple, se mesurer par la qualité.

Le besoin est satisfait par les fonctions assurées par le produit ou service en question.

Les ressources comprennent tout ce qui est nécessaire à la satisfaction des besoins

Les ressources n'incluent pas exclusivement les coûts mais également le temps, les matières et autres éléments.

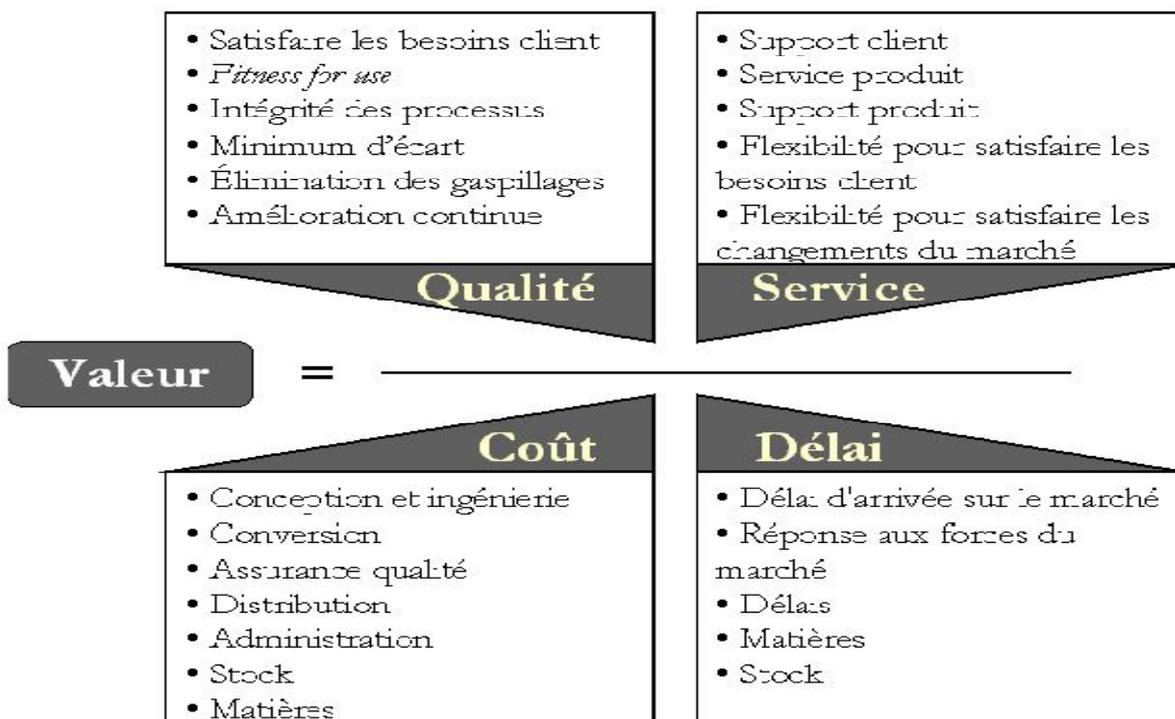


Figure 6 La création de la valeur dans la chaîne logistique

Dans les premiers temps, les entreprises se sont focalisées essentiellement sur le triptyque « Coût, Qualité, Délai ». C'est-à-dire qu'elles créaient de la valeur en augmentant la qualité et en diminuant les coûts et les délais.

A l'heure actuelle, être performant sur ces trois aspects est nécessaire mais non suffisant. Compte tenu de l'importance grandissante de l'aspect service, améliorer les relations client/entreprise, vu du côté client, constitue un autre facteur clé.

Le service apparaît donc comme un quatrième axe de performance.

Aujourd'hui, les exigences étant de plus en plus importantes, les entreprises pour survivre doivent donc proposer :

- **Des temps** de réponse toujours plus courts, à tous les niveaux (conception, industrialisation, approvisionnement, fabrication, distribution, produit, processus, etc.) ;
- **Des coûts** de plus en plus faibles ;
- Une qualité parfaite qui est devenue une condition nécessaire pour mettre un produit sur le marché ;
- **Un service client** de plus en plus personnalisé (adaptation aux besoins, assistance à la mise en œuvre, dépannage).

Qualité

La qualité est définie au niveau international, d'après la norme ISO 8402, comme l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. Du point de vue de la performance rattachée justement à la satisfaction des clients, la qualité illustre l'adéquation des produits (ou services) à leurs attentes.

L'obtention de la qualité est un processus qui commence par la connaissance des besoins du client, se poursuit par la mise à disposition de produit et/ou services pour la satisfaction de ces besoins et se prolonge jusqu'à l'assistance et le service après-vente.

Coût

Les coûts représentent la dimension financière de la performance interne de l'entreprise. Le coût d'un produit est l'ensemble des dépenses engendrées pour obtenir un produit et pour le vendre.

une entreprise n'obtenant un avantage de coût que si elle exerce une activité créatrice de valeur à un coût total inférieur à celui de ses concurrents.

Délai

La réduction de l'ensemble des délais est devenue un impératif majeur des entreprises.

Le premier délai à maîtriser est le délai de mise sur le marché d'un nouveau produit. Compte tenu de l'évolution rapide des attentes des consommateurs, des technologies et des produits de la concurrence, le risque de voir un produit dépassé au moment de sa sortie sur le marché augmente avec le temps. A l'inverse, un délai court va permettre à l'entreprise d'avoir pendant quelques temps une situation de monopole.

Le second délai à maîtriser et réduire est le délai de livraison. Il faut bien entendu travailler à réduire ce délai, mais aussi veiller à ce que les délais prévus soient respectés. Ceci demande de réduire les cycles de production proprement dits, mais aussi les délais administratifs de saisie de commande (mise en place d'échanges de données informatiques) et le temps de transport entreprise client (logistique externe).

Service

Le service client est la fourniture de services à des clients avant, pendant et après un achat.

L'importance accordée au service à la clientèle trouve sa justification dans les fortes pressions concurrentielles qui se traduisent, notamment, par les exigences accrues des clients sur les

aspects de garantie, de service après-vente, d'entretien. Le service à la clientèle regroupe un certain nombre de variables comme la disponibilité des produits, le service après vente, la prise de commande, la capacité à respecter les promesses.

Le service au client apparaît désormais comme une des sources d'avantage concurrentiel que peuvent s'offrir les entreprises, ce qui explique sa place prépondérante dans les nouvelles préoccupations des chaînes logistiques.

III.6.2 Les activités créatrices de valeur

Le concept de chaîne valeur a été introduit par Michael Porter dans son ouvrage « L'avantage concurrentiel ».

La chaîne de valeur permet de décomposer l'activité de l'entreprise en séquences d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels.

Ainsi, la performance globale de la chaîne de valeur peut être améliorée à la fois par un renforcement de chaque maillon et par un renforcement des liaisons entre les maillons.

Les activités génératrices sont classées de valeur en activités principales et en activités de soutien.

III.6.2.1 Les activités principales sont essentiellement celles de la création matérielle à la vente du produit, incluant son transport jusqu'au client et le service après vente.

Les cinq principales activités sont :

- Logistique d'approvisionnement : réception, stock et distribution des matières premières ;
- Fabrication : transformation de la matière première en produit fini ;
- Logistique de commercialisation : collecte, stockage et distribution physique des produits finis au client ;
- Marketing et vente : activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix ;
- Services : activités associées à la fourniture des services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.

Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales :

- En assurant les achats et l'approvisionnement des moyens de production;

- En fournissant la technologie (recherche et développement des technologies directement liées aux produits et aux processus de production ou aux activités de soutien) ;
- En gérant les ressources humaines (recrutement, embauche, formation, développement du personnel) ;
- Et en assumant les activités administratives indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble (direction générale, planification finance, comptabilité, juridique, relations extérieures et gestion de la qualité). Elles forment ce que M. Porter appelle l'infrastructure de l'entreprise.

L'ensemble de ces 9 activités, qui forment la chaîne de valeur, sont positionnées sur la figure suivante :

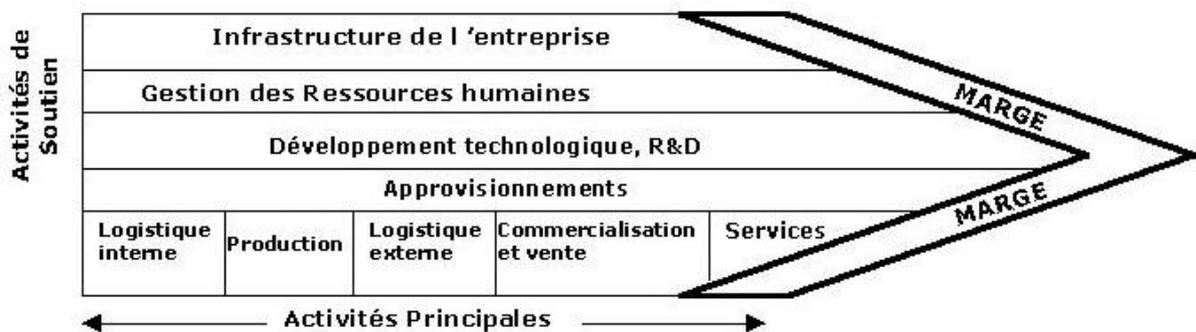


Figure 7 Les activités créatrices de valeur

La façon dont l'entreprise maîtrise chaque activité détermine :

- Le niveau de coût au stade de production et vente ;
- La contribution à la satisfaction des besoins clients et, par conséquent la différenciation par rapport à ses concurrents ;
- La marge globale obtenue (différence entre la valeur totale payée par le client et l'ensemble des coûts associés à la fabrication et à la vente du produit).

L'objectif principal des chaînes logistiques est la création de valeur ce qui peut se traduire par délivrer des produits (ou services) de qualité vers le client final au moindre coût et dans les meilleurs délais, tout en assurant un certain niveau de service.