

SÉQUENCE 08

LA LOGISTIQUE ET L'APPROVISIONNEMENT.....	34
CHAPITRE 10 – LA LOGISTIQUE.....	34
I. APPROCHE DE LA LOGISTIQUE.....	39
1. Définitions.....	39
2. Logistique dans le domaine militaire et en entreprise	39
II. LES DIFFÉRENTS TYPES DE LOGISTIQUE.....	40
1. La logistique amont liée à la logistique de production et aux approvisionnements	41
2. Logistique aval encore appelée logistique de soutien qui regroupe les activités de distribution, de service après-vente et de maintenance des produits	42
III. LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE LA LOGISTIQUE.....	42
1. Le transport.....	42
2. La manutention	43
3. L'entreposage et le stockage	43
4. La circulation de l'information et l'apport de la technologie	44
IV. LES ENJEUX DE LA FONCTION LOGISTIQUE POUR L'ENTREPRISE ET POUR UNE RÉGION	44
1. Les enjeux de la logistique pour l'entreprise.....	44
2. Les enjeux de la logistique pour une région	45
V. LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)	46
1. Définition	46
2. Conditions de réussite d'un SCM	46
EXERCICE D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION	46
CORRIGÉ DE L'EXERCICE D'ENTRAÎNEMENT.....	47
CHAPITRE 11 – L'APPROVISIONNEMENT	48
I. LES ACHATS.....	51
1. Politique d'approvisionnement.....	51
2. Les intervenants dans l'achat, le rôle de l'acheteur et le processus d'achat.....	51
3. L'évolution de la fonction achat	53
II. LA GESTION DES STOCKS.....	54
1. L'importance de la gestion des stocks	54
2. La gestion des stocks selon le mode de production et l'importance des produits à commander	55
EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION.....	56
CORRIGÉ DES EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT.....	59

LA LOGISTIQUE ET L'APPROVISIONNEMENT

Cette séquence regroupe les deux chapitres suivants :

- **Chapitre 10** – La logistique.
- **Chapitre 11** – L'approvisionnement.

CHAPITRE 10 – LA LOGISTIQUE

RÉFÉRENTIEL	
La logistique	– Définir la logistique et caractériser ses différentes composantes
PLAN DU CHAPITRE	
	<p>Connaissances</p> <p><i>I. L'approche de la logistique</i></p> <p>1. Définitions</p> <p>2. Logistique dans le domaine militaire et en entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> – La logistique dans le domaine militaire – La logistique dans l'entreprise <p><i>II. Les différents types de logistique</i></p> <p>1. Logistique amont liée à la logistique de production et aux approvisionnements</p> <ul style="list-style-type: none"> – Définition – Les deux composantes de la logistique amont <p>2. Logistique aval ou logistique de soutien</p> <ul style="list-style-type: none"> – Définition – Composantes de la logistique aval <p><i>III. Les éléments essentiels de la logistique</i></p> <p>1. Le transport</p> <p>2. La manutention</p> <p>3. L'entreposage et le stockage</p> <p>4. La circulation de l'information et l'apport de la technologie</p> <p><i>IV. Enjeux de la fonction logistique pour l'entreprise et pour une région</i></p> <p>1. Les enjeux de la logistique pour l'entreprise</p> <p>2. Les enjeux de la logistique pour une région</p> <p><i>V. Le supply chain management</i></p> <p>1. Définition</p> <p>2. Conditions de réussite d'un SCM</p>
	<p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> – Analyse d'un document profession : logisticien (introduction) – Analyse d'un document : la logistique e-mail Eurostaff
DURÉE	
Étude du cours : 3 heures	Réalisation des exercices : 1 heure

MOTS CLÉS ET LIEN AVEC D'AUTRES COURS	
<ul style="list-style-type: none"> - Logistique - Chaîne logistique - Logistique intégrée - Logistique aval - Logistique amont - EDI (Échange de données informatisées) - ERP (Enterprise Resource Planning) - APS (Advanced Planning and Scheduling) - SCM (Supply Chain Management) 	Néant

DOCUMENT 1

La « demand chain », clef du « supply chain management »

Dans l'environnement de marché d'aujourd'hui, il est important que les réponses industrielles soient aussi agiles qu'efficaces. Le « supply chain management » permet aux entreprises d'atteindre cet objectif en améliorant leur capacité à répondre rapidement à la demande des clients, tout en réduisant leurs coûts de production.

Il est encore difficile, pour beaucoup d'entreprises, de dépasser les exigences du client en ayant une très forte réactivité à la demande. Mais celles qui réussissent ont un avantage concurrentiel et gagnent résolument des parts de marché. Les précurseurs dans le domaine, des sociétés comme Dell, Cisco ou encore Amazon.Com ont une caractéristique commune, elles ont mis l'accent sur la demande, c'est-à-dire sur l'optimisation de l'interaction avec le client final.

Un des plus grands défis auxquels les sociétés doivent faire face aujourd'hui est la nécessité de répondre à la volatilité toujours croissante de la demande. Les cycles de vie des technologies et des produits raccourcissent, la pression de la concurrence et la variabilité de la demande des consommateurs ne cessent d'augmenter. L'industrie du PC connaît particulièrement bien ces phénomènes de volatilité et de cycle court. Alors que ses coûts de revient proviennent pour la plupart de composants achetés, leur coût d'obsolescence condamne les industriels qui ont trop de stocks : poussés par les promotions sur des processeurs ou mémoires en fin de vie, ils érodent leurs marges et perdent des parts de marché.

Pour relever ces défis, les organisations industrielles doivent avoir une plus grande agilité, afin d'être capables de répondre rapidement à des changements de volume ou de contenu de la demande. Ainsi, elles doivent pouvoir ajuster instantanément leur volume de production à la demande du marché et changer fréquemment de référence produit.

L'agilité, c'est-à-dire la capacité d'adapter la réponse de la supply chain à la demande, n'est pas nécessairement synonyme de production « au plus juste ». Beaucoup de choses ont été écrites au sujet de la production « au plus juste », notamment sur son efficacité dans l'industrie automobile : le célèbre système de production Toyota a beaucoup influencé les constructeurs occidentaux. L'approche de production « au plus juste » vise à réduire au minimum le stock des composants et d'en-cours et à se rapprocher d'un environnement de « juste-à-temps ». Cependant, alors que la production « au plus juste » peut être un élément de l'agilité dans certaines circonstances, elle ne peut, à elle seule, permettre à une organisation industrielle de répondre plus rapidement à une demande venant directement du client. Or, depuis quelques années, la réduction des cycles de développement des nouveaux véhicules a permis de stimuler l'innovation, déstabilisant en même temps les systèmes de production « au plus juste ». Les ventes de certains modèles innovants comme le Mégane Scénic de Renault ont brutalement décollé l'année dernière, mais les clients ont dû attendre des mois pour avoir leur véhicule. Les constructeurs qui ont vécu pendant des décennies dans un environnement stable de la demande, avec des marchés nationaux et protégés, sont contraints d'adapter très rapidement leur modèle industriel aux nouvelles règles du jeu : un marché global, des cycles courts, des produits sur mesure et une demande volatile. Ils se lancent tour à tour dans des projets de commerce électronique et de systèmes de planification intégrés qui doivent leur permettre de transformer leur chaîne logistique en « demand chain ».

Une demande captée à la source

La « demand chain » est sensible au marché, c'est-à-dire qu'elle est capable de comprendre et de répondre à une vraie demande. En effet, la plupart des organisations industrielles actuelles sont pilotées par la prévision plutôt que par la vraie demande. Ainsi, parce qu'elles ont peu de contacts avec le marché, peu de connaissances sur les exigences réelles du client, elles sont contraintes de faire des prévisions fondées sur les ventes ou les expéditions, et de convertir ces prévisions en stocks. Les avancées de la dernière décennie dans le domaine de l'ECR (Efficient Consumer Response) et dans l'utilisation des technologies de l'information ont permis de saisir les informations sur la demande à partir du point de vente ou du point d'utilisation. Ces informations transforment maintenant la capacité de l'organisation à comprendre la demande réelle du marché et à lui répondre directement.

Une demande partagée plutôt qu'une demande propagée

Une autre caractéristique de la demand chain est l'échange rapide d'informations entre les acteurs. L'utilisation des technologies de l'information pour partager des données entre les clients, les industriels et leurs fournisseurs créent, en effet, une supply chain virtuelle. Les supply chains virtuelles reposent sur l'information plutôt que sur les stocks. Quand un client passe sa commande, l'engagement sur le délai de livraison est important. Pour s'engager, l'agent commercial a pour habitude de consulter ses stocks de produits finis à proximité du lieu de vente. Les outils modernes de supply chain management permettent d'aller faire une réservation sur les stocks dans l'ensemble de la supply chain ou même sur les capacités industrielles ou logistiques. Ainsi, il n'est plus nécessaire d'augmenter les stocks de produits finis pour améliorer le taux de satisfaction du client. Dans les versions avancées, il est même possible, lors de la configuration de son produit par le client, de voir l'impact de son option ou variante sur le délai final. Le client peut ainsi modifier sa demande s'il tient à être servi plus rapidement.

Les systèmes conventionnels de logistique s'appuient sur un paradigme qui cherche à identifier la localisation et les quantités optimales des stocks. Des formules et des algorithmes complexes existent pour assister ce modèle reposant sur une logique de stockage. Paradoxalement, pour une demand chain, la visibilité sur la demande avec l'information partagée rend caducs les principes sur lesquels ces formules étaient fondées. L'échange de données électroniques (EDI) et maintenant Internet permettent aux partenaires de la supply chain d'agir sur la même vraie demande, plutôt que de dépendre de l'image floue et biaisée qui émerge quand des ordres sont transmis d'un point à l'autre de la supply chain.

Plus qu'un partage d'informations, une collaboration au sein d'un réseau de partenaires

L'information partagée entre les partenaires de la supply chain réalisée par l'intégration des processus, le fonctionnement en collaboration entre acheteurs et fournisseurs, le codéveloppement de produits ou systèmes, toutes ces formes de coopération au sein la supply chain sont de plus en plus répandues : les sociétés se recentrent sur leurs compétences clés et externalisent toutes les autres activités. Dans ces formes modernes d'organisation, une plus grande confiance doit être donnée aux fournisseurs et les alliances deviennent inévitables : un nouveau modèle de relations est essentiel. Dans « l'entreprise étendue », il ne peut y avoir aucune frontière et la confiance et la franchise doivent régner. L'intégration des processus s'obtient par la détermination commune de la stratégie, la mise en place d'équipes mixtes d'acheteurs et de fournisseurs, la transparence de l'information et même la comptabilité à livre ouvert.

Cette idée de la supply chain comme une confédération de partenaires liés ensemble au sein d'un réseau fournit le dernier élément clef de l'agilité. Il y a une reconnaissance croissante du fait que les entreprises ne peuvent plus concourir comme des entités autonomes, mais plutôt comme des supply chains. Nous entrons dans l'ère de la concurrence des réseaux où la victoire ira aux organisations qui peuvent coordonner et contrôler les relations entre les partenaires d'un réseau engagé pour des relations meilleures, plus étroites et plus agiles avec leur client final. L'optimum sera atteint quand le réseau sera organisé de manière à exploiter au mieux les forces et les compétences de chacun des partenaires, de façon à avoir une plus grande réactivité aux besoins du marché.

L'art du management de l'information 4/12-22/10/1999

Jacques Le Ny (www.lesechos.fr)

(Jacques Le Ny est directeur au sein d'Ernst & Young Conseil)

DOCUMENT 2

La supply chain

Dans le contexte économique actuel de globalisation des échanges et d'intensification de la concurrence, la plus grande attention est portée à l'objectif de réduction continue des prix de revient. La maîtrise de la chaîne logistique (Supply Chain en anglais) doit permettre d'atteindre un tel objectif mais également de respecter les cibles en terme de délais et de qualité de service. L'apparition des notions de juste-à-temps, flux tendus, 0 stock...impose une Supply Chain toujours plus efficace.

La Supply Chain correspond à la vision globale des flux logistiques de l'entreprise mais aussi de ses fournisseurs et de ses clients. Le Supply Chain Management permet de gérer cette «chaîne élargie» dans une logique de collaboration entre tous les intervenants.

L'idée générale est que l'optimum globale n'est pas obtenu en sommant des optimums locaux mais grâce la coordination entre acteurs qui ont parfois des intérêts divergents.

On passe d'une logique de clients / fournisseurs / concurrents à une logique de partenaires. La mise en application d'un tel credo s'appuie sur le développement des NTIC et des systèmes d'informations (EDI, ERP, etc.).

Citons quelques champs d'action de la supply chain :

- la gestion de production et les approvisionnements,
- la gestion de stock et des entrepôts,
- le transport / la distribution,
- la traçabilité / la gestion des retours (reverse logistics),
- la gestion des événements imprévus (Supply Chain Event Management),
- etc.

www.faq-logistique.com

Questions

1. Que peut-on dire des tâches et des fonctions intégrées dans la logistique ?
2. Quelles sont les raisons clés de l'évolution de la logistique ?
3. Quelles sont les objectifs de la logistique ?
4. Qu'est-ce que la « demand chain » d'après Jacques Le Ny, quelles sont ses conséquences en terme d'organisation ?

Votre réponse

Réponses

1. Les tâches sont nombreuses, variées avec différents métiers possibles dans le domaine de la logistique. On peut par exemple trouver la gestion des approvisionnements, des stocks, le transport, la traçabilité, la gestion des retours etc.
2. Des raisons clés de l'évolution :
 - la hausse de la concurrence et la recherche de la baisse des coûts,
 - la mondialisation de l'économie qui accentue les échanges,
 - le développement des technologies notamment internet,
 - la demande de produits diversifiés, sur-mesure,
 - la baisse du cycle de vie des produits et des technologies, etc.
3. Objectifs :
 - Répondre efficacement à la demande de manière réactive tout en baissant les coûts de production pour être compétitif. Optimiser la relation avec le client final.
 - Répondre aux changements, tant au niveau quantitatif (augmenter ou baisser le volume de production) que qualitatif (changer les produits, augmenter la qualité...).

4. La « demand chain » permet d'être en contact réel avec le marché. Il est nécessaire de bien connaître les consommateurs en évitant de faire des prévisions fondées sur des ventes passées. Il faut partir des points de vente pour récupérer des informations sur les clients grâce aux technologies de l'information et de la communication. Les partenaires de la chaîne s'échangent des informations en temps réel.

Conséquences en termes d'organisation :

notion « d'entreprise étendue » avec une collaboration entre les partenaires de la chaîne, des relations de confiance, des équipes mixtes (par exemple acheteurs et fournisseurs), un fonctionnement en réseau, une organisation plus intégrée.

I. APPROCHE DE LA LOGISTIQUE

1. Définitions

L'ASLOG (Association française pour la logistique) définit la logistique comme étant :

- « L'art et la manière **de mettre à disposition un produit donné au bon moment, au bon endroit, au moindre coût et avec la meilleure qualité.** »
- « L'organisation, le planning, le contrôle et l'exécution des flux de biens depuis le développement et les approvisionnements jusqu'à la production et la distribution vers le client final pour satisfaire aux exigences du marché avec le coût minimal et l'utilisation d'un capital minimum. »

Ces définitions sont intéressantes. On peut les synthétiser ainsi : la logistique regroupe toutes les activités permettant de gérer les flux physiques et les flux d'information, de l'amont à l'aval de la « chaîne logistique » de façon à satisfaire le client : c'est lui livrer le bon produit de qualité, à l'endroit voulu, au moment voulu, au prix voulu.

2. *Logistique dans le domaine militaire et en entreprise*

À l'origine, le terme logistique était réservé au domaine militaire. Depuis la deuxième moitié du XX^e siècle, ce terme a été transposé dans l'entreprise. Si toutes les entreprises n'ont pas encore intégré un service logistique, tous les managers conviennent que c'est une composante importante de leur compétitivité.

a. La logistique dans le domaine militaire

Dans le cours sur la décision nous avons vu les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles ; les deux termes stratégie et tactique sont empruntés au langage militaire. Le terme logistique est également un nom tiré du domaine militaire. C'était l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes et le rapatriement des blessés. On voit l'importance de la logistique dans les deux dernières guerres du Golfe : le transport des hommes, du matériel militaire, des munitions, de la nourriture, l'hébergement des militaires et le rapatriement des blessés. Si le coût ne semble pas être le maître mot, c'est la qualité de ces actions qui permet à l'un des belligérants d'être vainqueur et de rester en vie.

b. La logistique dans l'entreprise

Parallèlement, la logistique est un élément moteur de la vie de l'entreprise. La logistique concerne non seulement tous les services de l'entreprise même si une fonction logistique a été créée mais aussi ses partenaires extérieurs. Elle concerne également de nombreuses sous-fonctions.

Au sens large, on parle de chaîne logistique. Certains parlent de colonne vertébrale de l'entreprise car la logistique relie l'entreprise à ses fournisseurs et à ses clients.

Au sens plus restreint (l'entreprise), on parle de logistique intégrée. Elle couvre de nombreux flux d'activités puisqu'elle s'étend de la mise à disposition des intrants jusqu'au service après-vente et même le retrait (retrait des véhicules anciens contre versement d'une prime à l'achat d'un nouveau véhicule selon la loi de M. Juppé).

Chaîne logistique

C'est l'ensemble des entreprises interdépendantes (considérées comme les différents maillons de la chaîne) se coordonnant dans la réalisation des activités (approvisionnements, production et distribution) pour assurer la circulation des produits ou services, de leur conception à leur fin de vie (service après-vente et logistique de retrait).

La « chaîne logistique » doit prendre en compte un maximum de facteurs pour rationaliser les flux de produits et d'informations et gagner en productivité.

Logistique intégrée

Dans l'entreprise, la logistique concerne tous les services même s'il existe une fonction logistique. La logistique doit être pensée de façon systémique et doit permettre de regrouper dans un même objectif de réussite et de rentabilité de l'entreprise tous les services autour de la fonction logistique. Il faudra mettre en place un système de communication permettant de gérer les flux physiques et d'informations entre les services.

Flux logistiques

Nous pouvons toutefois distinguer les activités logistiques concernant les flux :

- La conception.
- L'approvisionnement.
- La fabrication.
- Le conditionnement.
- L'emballage.
- Le groupage/dégroupage.
- La conservation.
- Le transport.
- Le stockage.

Nous étudierons les domaines suivants :

- le transport,
- la manutention,
- l'entrepôt et le stockage,
- l'importance de la circulation des informations et des nouvelles technologies.

II. LES DIFFÉRENTS TYPES DE LOGISTIQUE

On peut regrouper les types de logistique selon certains critères.

Citons une première classification :

- logistique industrielle,
- logistique d'entrepôt et de stockage,
- logistique de distribution.

Nous approfondirons les deux types de logistique selon la seconde classification :

- logistique amont encore appelée logistique de produit,
- logistique aval encore appelée logistique de soutien (distribution et après-vente).

1. La logistique amont liée à la logistique de production et aux approvisionnements

a. Définition

La logistique amont regroupe les activités qui ont pour objet de mettre à disposition de l'entreprise dans les délais souhaités et aux meilleurs prix les matières premières, produits semi-finis, fournitures diverses et équipements. Elle recouvre donc l'approvisionnement (partie suivante), l'acheminement externe et interne vers les services de production concernés et le stockage des intrants.

Nous verrons dans la partie sur l'approvisionnement qu'il faut éviter les ruptures de stock mais également le surstockage. Il faudra donc gérer les approvisionnements, les délais de livraison, la gestion du transport en amont, l'établissement d'un réseau de fournisseurs, et organiser un système d'information performant.

b. Les deux composantes de la logistique amont

La logistique amont concerne :

- les opérations en relation avec les fournisseurs,
- les opérations internes : la logistique interne permettra aux services considérés (production principalement) d'avoir les matières premières au moment où ils en auront besoin. Ainsi les services auront des relations fournisseur/client.

Opérations en relation avec les fournisseurs : vers une intégration du fournisseur dans la chaîne logistique

Si l'entreprise veut optimiser la logistique amont, elle doit intégrer le fournisseur dans la chaîne logistique.

Si les services internes concernés par le besoin veulent disposer en temps utile des matières de qualité au meilleur prix, il convient d'intégrer le fournisseur dans la chaîne logistique. D'une manière symétrique à la relation avec les clients, les aspects logistiques de la relation avec les fournisseurs sont importants car ils influencent la manière de structurer la logistique.

Si l'on veut faire du fournisseur un réel partenaire commercial, il faudra lui donner les informations suffisantes au bon moment afin que ce dernier puisse réagir. C'est pourquoi il existe des moyens de communication incontournables (EDI : Échange de données informatiques). Les fournisseurs se trouvant dans le flux produit font donc partie de la chaîne logistique.

Dès les phases de conception et de lancement de nouveaux produits, il faut donner aux fournisseurs les informations, le planning de travail (soumission d'offres, présentation de prototypes pour les sous-traitants). On peut leur donner des prévisions de volumes afin qu'ils puissent adapter leurs ressources. Puis les informations seront ponctuellement mises à jour.

Opérations internes : les flux internes autour du poste de travail

Pour que les flux physiques s'organisent correctement, il faut d'abord des flux d'informations puis une structure adaptée aux livraisons :

- Flux d'information :
 - Détermination des besoins.
 - Déclenchement de la commande.
 - Transmission des informations sur le besoin des postes vers les services achats ou directement vers les fournisseurs.
 - Ramassage ou regroupement des flux d'approvisionnement.
- Structure adaptée :
 - Organiser les flux d'approvisionnement autour du poste de travail, c'est déterminer :
 - Les types d'approvisionnements et leur emballage (palette, boîte, carton, etc.).

- Une implantation judicieuse pour la circulation des intrants (pas trop loin des entrepôts de stockage ou accès facile des camions de livraison).
- Les moyens de manipulation en fonction des différentes natures de composants.

2. *Logistique aval encore appelée logistique de soutien qui regroupe les activités de distribution, de service après-vente et de maintenance des produits*

a. Définition

On appelle logistique aval l'ensemble des activités qui ont pour objectif d'assurer la mise à disposition dans les délais souhaités pour le client et/ou le consommateur final des produits finis en quantité et dans les meilleures conditions de coût ainsi que le suivi après-vente.

La logistique aval porte essentiellement sur la livraison des commandes aux clients et notamment sur l'organisation du transport.

b. Composantes de la logistique aval

La réalisation de ce processus implique la définition d'une politique de distribution :

- méthode de gestion des stocks de produits finis,
- entreposage, emballage, conservation,
- délais de livraison,
- gestion du transport aval pour livraison des commandes aux clients. Il s'agit de choisir un moyen de transport adapté en termes de coût, de délai et de sécurité,
- SAV et maintenance.

Se posent alors les questions suivantes :

- Qui emballe, entrepose, livre : l'entreprise ou un sous-traitant en logistique ?
- Qui assure l'entretien des produits : l'entreprise de production ou un service spécialisé du distributeur ?

III. LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE LA LOGISTIQUE

1. *Le transport*

Concernant la logistique amont, de nombreuses entreprises de production s'installent près de leurs fournisseurs de matières premières ou de produits semi-finis. De petits sous-traitants s'installent près de leurs donneurs d'ordre (les équipementiers des fabricants de véhicules automobiles). Cela permet d'éliminer partiellement le problème des transports. Mais de nombreuses entreprises ne peuvent pas s'implanter près de leurs sources d'approvisionnement.

Pour la logistique aval, le problème des transports se pose de façon encore plus cruciale car la clientèle est souvent nationale, voire internationale.

Le transport est donc souvent un casse-tête car il engendre un coût et des contraintes en terme de durée et parfois de qualité (produits périssables).

Les entreprises doivent se poser trois questions :

- *Quel moyen de transport utiliser ?*

Les critères à prendre en compte pour le choix du moyen de transport sont : le type de produit, le coût du transport, les délais de livraisons.

En France, les transports routiers constituent le moyen le plus utilisé même s'ils font souvent l'objet de critiques surtout lorsque surviennent des accidents (le tunnel sous le Mont Blanc). Le transport ferroviaire qui a connu ses heures de succès (lignes ferroviaires dans certaines zones industrielles) rencontre des difficultés pour deux raisons : une difficulté pratique liée à l'acheminement entre l'entreprise et la gare de départ et entre la gare d'arrivée et le destinataire et une défiance de la part des entreprises déçues par les grèves des cheminots. Nous verrons dans un document extrait des exercices autocorrectifs que le distributeur Auchan privilégie les voies fluviales, ce qui permet de réduire la circulation terrestre et la pollution.

- Faire ou faire faire le transport : l'entreprise doit-elle avoir sa propre flotte et effectuer le transport ou faire sous-traiter le transport par une entreprise spécialisée ? Cela dépendra de l'importance des livraisons à effectuer car il est souvent difficile de rentabiliser sa flotte.
- Acquérir ou louer sa flotte ? En cas d'acquisition peut-on s'associer avec d'autres entreprises pour amortir les frais et rentabiliser la dépense ?

Certaines entreprises acquièrent le matériel mais à condition de rentabiliser la dépense. La location ou le crédit-bail peuvent être plus avantageux si l'entreprise n'a pas de gros besoins de transport. Le partage avec d'autres entreprises peut être intéressant car il permet une utilisation maximale (trajet aller de transports pour une entreprise et trajet retour pour une autre entreprise afin de ne pas avoir un camion vide). Ce partage peut prendre la forme d'un partenariat ou d'un GIE (Groupement d'intérêt économique).

2. *La manutention*

Il s'agit des opérations d'acheminement des produits, matières premières jusqu'à un poste de travail, un lieu de stockage ou un moyen de transport. Pour limiter et optimiser la manutention, l'entreprise devra procéder à des études sur l'emplacement de tous les services partenaires (stockage et production) et sur le mode de production. La manutention mal pensée à l'intérieur de l'entreprise peut immobiliser des fonds et du temps selon la distance entre les différents services et les moyens pour entreposer la marchandise. L'entreprise a intérêt à automatiser et à mécaniser la manutention. On parle de transitique.

La transitique permet d'utiliser les nouvelles méthodes informatiques (tique de transitique) pour améliorer les différentes opérations de transit (robots de manutention, chariots élévateurs automatisés, étiqueteuse automatique, ponts roulants automatisés).

3. *L'entreposage et le stockage*

L'existence d'entrepôts se justifie selon le type de produits. Dans tous les cas, la fonction entreposage représente un poste important dont les performances et les coûts doivent être suivis en permanence.

Le stockage de produits se fait à l'aide de matériel de stockage adapté aux produits mais aussi du type de gestion dans l'entrepôt.

Il existe deux grands principes d'organisation des emplacements de stockage :

- l'affectation : chaque référence est affectée à un emplacement, cet emplacement lui sera toujours réservé. C'est une méthode facile à mettre en place qui convient aux petits entrepôts mais qui fait perdre beaucoup de place dès que l'entrepôt commence à être important ;
- la deuxième méthode consiste à banaliser les emplacements. C'est l'ordinateur qui choisit l'emplacement du produit que l'on vient de recevoir.

La fonction entreposage nécessite des investissements importants en bâtiments et matériels de manutention, s'amortissant sur des périodes assez longues.

Le coût d'exploitation d'un entrepôt se compose principalement des amortissements, des frais financiers, des salaires et des charges, du chauffage et de l'éclairage.

4. La circulation de l'information et l'apport de la technologie

La logistique et principalement le supply chain management s'appuient sur une transmission rapide de l'information entre tous les acteurs de la chaîne logistique.

Le service logistique dispose désormais de multiples aides. Ainsi les nouvelles technologies et principalement l'utilisation de l'informatique permettent de :

- réduire les délais de transfert de l'information grâce aux méthodes suivantes :
 - L'EDI (Échange de données informatisées).
Elle consiste à organiser un système informatique de transmission de données entre l'entreprise et ses partenaires. Les partenaires vont s'échanger des données commerciales (commandes) et des données comptables (factures). L'EDI est remplacé petit à petit par l'e-trade (utilisation d'Internet).
 - Les ERP (Enterprise Resource Planning).
C'est également un système d'informations interne à l'entreprise qui permet de suivre les commandes et leur exécution. Tous les services concernés doivent avoir accès à l'information afin de fluidifier la réalisation de cette commande (service distribution, production, approvisionnements, SAV, services comptables et financiers).
 - Les APS (Advanced Planning and Scheduling).
Ce sont des systèmes informatiques qui couplés avec les ERP permettent d'anticiper les demandes des clients et de planifier à l'avance les flux liés à la production (flux physiques et flux financiers) ;
- gérer l'entreposage, le transport en utilisant des machines à lecture optique qui sont capables d'aller chercher les produits dans les rayons de stockage sans aide humaine ;
- localiser la marchandise dans l'entrepôt et dans le transport grâce au développement de logiciels qui permettent de suivre la traçabilité ;
- déterminer le niveau des stocks.

IV. LES ENJEUX DE LA FONCTION LOGISTIQUE POUR L'ENTREPRISE ET POUR UNE RÉGION

Toute entreprise se doit d'avoir une fonction logistique fiable mais est obligée de s'appuyer sur des supports proposés par la collectivité. Ainsi, des villes « riches » comme Lyon, Strasbourg, Marseille bénéficient de moyens de transport que les responsables politiques aménagent pour permettre le développement de leur région.

La logistique est donc l'affaire de tous, entreprise et élus locaux.

1. Les enjeux de la logistique pour l'entreprise

La concurrence exacerbée exige que les entreprises améliorent sans cesse leur compétitivité. Si, auparavant, les efforts se concentraient au niveau de la production pure, aujourd'hui la logistique est une fonction à part entière qui doit pour améliorer sa performance globale :

- rechercher une diminution des coûts,
- rechercher la rationalisation des procédures,
- s'adapter aux nouveaux modes de production et principalement aux flux tendus,
- optimiser la gestion des approvisionnements,
- motiver les salariés et obtenir leur adhésion pour le travail en équipe (logistique intégrée),
- suivre la traçabilité des décisions (suivi d'un colis par le fournisseur afin de respecter ses engagements et rassurer ses clients),
- flexibiliser la production et la distribution pour s'adapter à la demande.

Un système comme SCM (Supply Chain Management) est un système de gestion qui doit optimiser tous les flux logistiques (voir ci-dessous).

2. Les enjeux de la logistique pour une région

Selon le document ci-après extrait du site de la région d'Alsace, la logistique est un domaine important car :

- c'est un secteur d'activités économiques important en termes d'emplois car il permet de créer de nouveaux emplois (estimés à 12 000 d'ici 2010) ;
- c'est un secteur au service de la vie économique et sociale qui permet :
 - de conforter et de stimuler le secteur industriel en améliorant son fonctionnement,
 - d'élever la région au rang de carrefour international et industriel,
 - de générer de nouvelles activités et de disposer d'une structure économique plus équilibrée.

Pour cela, les acteurs publics se sont regroupés au sein d'un pôle logistique composé du conseil régional d'Alsace, des conseils généraux des départements du Bas et du Haut-Rhin, de la communauté urbaine de Strasbourg, des chambres de commerce et d'industrie, des ports de Strasbourg et Mulhouse, de l'aéroport de Mulhouse-Bâle, de la direction régionale de l'équipement.

Les enjeux de la logistique pour l'Alsace

L'étude menée par le cabinet d'études Buck en 1998 a permis de mettre en évidence les enjeux de la logistique pour l'Alsace.

La logistique est :

- un secteur d'activités économiques important en termes d'emplois ;
- un secteur au service de la vie économique et sociale et des mutations actuelles que vivent les secteurs de production et de services.



Le développement des activités logistiques en Alsace permettrait :

- de conforter et de stimuler le secteur industriel en améliorant son fonctionnement ;
- de générer de nouvelles activités et de disposer d'une structure économique plus équilibrée ;
- de créer des emplois nouveaux (estimés à 12 000 d'ici 2010) ;
- d'élever la région au rang de carrefour international et industriel.

Il faut alors localiser des sites logistiques nouveaux, les inscrire dans des documents de planification et les aménager pour accueillir au mieux les entreprises.

Pour prolonger la dynamique créée par l'étude initiale de 1998 et mettre en œuvre le programme d'actions validé, les acteurs publics se sont regroupés au sein du pôle logistique.

- Les partenaires initiateurs d'un plan logistique Alsace
- Un plan d'actions logistiques coordonnées

Les partenaires initiateurs d'un plan logistique Alsace :

- Le Conseil Régional d'Alsace
- Les Conseils Généraux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin
- La Communauté Urbaine de Strasbourg
- Les Chambres de Commerce et d'Industrie de Colmar et du Centre-Alsace, Sud-Alsace Mulhouse et de Strasbourg et du Bas-Rhin
- Le Port Autonome de Strasbourg
- Les Ports de Mulhouse-Rhin

La collaboration technique a en fait rassemblé un groupe plus large :

- L'État : la Direction Régionale de l'Équipement Alsace, Voies Navigables France, la SNCF
- Les Départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin
- La Communauté Urbaine de Strasbourg
- L'Agence de développement et d'urbanisme de l'agglomération strasbourgeoise (ADEUS)
- L'Agence de développement du Bas-Rhin (ADIRA)
- Les Chambres de Commerce et d'Industrie de Colmar et du Centre-Alsace, Sud-Alsace Mulhouse et de Strasbourg et du Bas-Rhin
- Le Port Autonome de Strasbourg
- Les Ports de Mulhouse-Rhin
- L'aéroport de Mulhouse-Bâle

*Service Départemental d'Aménagement et d'Urbanisme
Hôtel du Département – Place du Quartier-Blanc – 67964 STRASBOURG
CEDEX 9 – 03 88 76 67 67*

V. LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)

1. Définition

Le SCM a pour but d'augmenter la rentabilité de l'entreprise en réduisant les cycles de fabrication des produits, en réduisant les stocks, en organisant les flux d'informations, en supprimant les goulots d'étranglement et en assurant une livraison au bon moment en quantité, en qualité, au bon endroit et au bon moment entre les mains des clients.

2. Conditions de réussite d'un SCM

Les conditions de réussite d'un SCM :

- Une communication de l'information rapide et de qualité depuis le client final jusqu'aux partenaires amont (entreprises de fabrication et fournisseurs de matières premières).
- Un véritable partenariat constant et dynamique entre tous les intervenants.
- Des instruments de contrôle et d'amélioration aux modifications d'un environnement de plus en plus turbulent.
- Une production du travail en juste-à-temps qui repousse aux finitions la différenciation du produit fini afin de bénéficier des avantages de la standardisation (économies d'échelle et effet d'expérience).

EXERCICE D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION

Exercice

Dans un développement structuré, vous mettrez en évidence l'évolution de modes de gestion de la production et l'importance de la fonction logistique actuellement dans les entreprises.

CORRIGÉ DE L'EXERCICE D'ENTRAÎNEMENT

Exercice

Introduction

Exemple d'accroche : depuis Taylor et l'organisation scientifique du travail dans les entreprises, la fonction production et la fonction logistique ont subi des mutations.

Définitions : la gestion de la production et la logistique (cf. cours)

Problématique : l'entreprise doit faire face à de nouveaux enjeux liés à un changement de l'environnement. Les nouvelles exigences de cet environnement économique et technologique n'imposent-elles pas une bonne, un nouveau mode de, gestion de la production avec une bonne maîtrise de la fonction logistique ?

Plan :

I- Évolution des modes de gestion de la production

II- L'importance de la fonction logistique aujourd'hui

I. Évolution des modes de gestion de la production

1. Les causes de l'évolution

- Progrès technique
- Hausse de la concurrence avec la mondialisation de l'économie
- Modification de la demande : plus exigeante, différenciation, diversifications, sur-mesure, innovation ...
- Impératif de flexibilité

Toutes ces évolutions de l'environnement économique et technologiques ont poussé les entreprises à adopter un nouveau mode de gestion de la production.

2. De la gestion en flux poussés à la gestion en flux tendus

- Flux poussés : système fordiste. Production en grande série, standardisée, prévisions de la demande...
cf. cours
- Flux tendus : post-fordisme. JAT. Produire au moment de la commande juste la quantité demandée...
cf. cours.

La gestion de la production en flux tendus nécessite une logistique bien maîtrisée.

II. L'importance de la logistique

1. Pourquoi

- Réactivité et rentabilité pour l'entreprise.
- Adaptation à la demande
- Recherche de la qualité
- Stock limité ...

2. Comment

- Grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication : EDI en temps réel...
- Grâce à une nouvelle organisation en réseau. cf « entreprise étendue », relations étroites entre les partenaires etc.

Conclusion :

Résumé bref du développement + ouverture.

Exemple d'ouverture : avec le développement du transport ne se posent-ils pas les questions de la sécurité routière et de la pollution.

CHAPITRE 11 – L'APPROVISIONNEMENT

RÉFÉRENTIEL	
L'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> – Mettre en évidence la problématique de l'approvisionnement en caractérisant : <ul style="list-style-type: none"> – Les objectifs de la politique d'approvisionnement – Le processus d'achat et l'importance du rôle de l'acheteur – Les choix possibles pour la gestion des stocks et des flux
PLAN DU CHAPITRE	
	<p>Connaissances</p> <p>I. Les achats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Politique d'approvisionnement 2. Les intervenants dans l'achat, le rôle de l'achat et le processus d'achat <ul style="list-style-type: none"> – Les intervenants à l'achat – Rôles de l'acheteur – Le processus d'achat proprement dit 3. L'évolution de la fonction achat <p>II. La gestion des stocks</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'importance de la gestion des stocks 2. La gestion des stocks selon le mode de production et importance des produits à commander <ul style="list-style-type: none"> – Méthode à flux poussés – Méthode en flux tendus
	<p>Savoir-faire</p> <p>Les normes et les fournisseurs</p>
DURÉE	
Étude du cours : 3 heures	Réalisation des exercices : 2 heures
MOTS CLÉS ET LIEN AVEC D'AUTRES COURS	
<ul style="list-style-type: none"> – Méthode ABC – Méthode 20/80 – Juste-à-temps 	Néant

CAS D'ENTREPRISE

Déjà 5 % d'économies sur les achats pour le fabricant de fixations de ski. Reconception des produits, mise en place d'une plate-forme de sourcing électronique pour évaluer les fournisseurs, simplification de la supply chain... Le mouvement s'accélère avec la mise en place de techniques inspirées de l'automobile.

Look Fixations se lance dans la rationalisation de ses achats

L'ENTREPRISE

Activité
Fabrication de fixations de skis

Chiffre d'affaires 2005
50 millions d'euros (30% de parts de marché en France)

Effectif : 400 personnes, dont 8 au service achat

Volume d'achats effectués
18 millions d'euros (2 500 références)

UNE DÉMARCHE CALQUÉE SUR L'AUTOMOBILE

LE PROBLÈME

- Réduire les temps de développement sur un marché du ski étale et très concurrentiel.
- Reconcevoir les produits (précision, qualité, allègement des produits) pour gagner 5 % par an sur les coûts d'achats.
- Sélectionner les fournisseurs les plus innovants.

LA SOLUTION

- Impliquer les acheteurs et les fournisseurs très en amont dans le développement.
- Mettre en place une plate-forme d'e-sourcing pour automatiser le processus d'achats, accélérer les échanges et évaluer le panel de fournisseurs.
- Augmenter les achats dans les pays à bas coûts.

■ **Olivier Herbaut, responsable** du service achats de Look Fixations (groupe Quiksilver-Rossignol) a atteint en 2005 son objectif de 900 000 euros d'économies. Et ce n'est pas fini. Pour cela cet ex-cadre de l'équipementier SAS Automotive arrivé au service achats il y a deux ans a dû bousculer les habitudes. A son arrivée, le processus de consultation des fournisseurs se faisait encore entièrement à partir d'un support papier. « Il fallait deux semaines pour sélectionner un fournisseur », se souvient Olivier Herbaut. Une situation qui n'était plus compatible avec les impératifs de ses sociétés sœurs – et clientes – Rossignol et Dynastar. « Confrontées à la concurrence des produits à bas prix, celles-ci nous poussent à accélérer le rythme des développements tout en réduisant nos coûts », ajoute-

t-il. Désormais, comme dans l'automobile, les équipes sont organisées en groupes projets constitués de représentants du marketing, de la R&D, de l'industrialisation, de la qualité fournisseur et des achats. Elles consultent les fournisseurs dès les réunions d'avant-projets alors qu'elles ne le faisaient parfois qu'au moment où les plans étaient finalisés. « Or, c'est à la conception que se détermine près de 80 % du coût de revient du composant », précise le responsable du service achats. En travaillant avec un plasturgiste et un chimiste, l'entreprise a ainsi réalisé 20 % d'économies sur une pièce de structure. Pour réduire encore les coûts de revient, simplifier la supply chain et améliorer la qualité, Look Fixation s'est aussi attaqué à la reconception de pièces existantes. Prochaine

amélioration : réduire le temps d'échantillonnage et d'homologation des composants pour accélérer et fiabiliser leur mise en série. « L'idée, c'est que le fournisseur prenne en compte nos exigences du premier coup pour éviter les allers-retours », ajoute Olivier Herbaut.

INTERNATIONALISER LE SOURCING

L'« e-sourcing » a aussi joué un rôle décisif dans cette évolution des relations avec les fournisseurs. L'entreprise s'est tournée vers la plate-forme suisse SourcingParts. Spécialisée dans la sous-traitance industrielle, elle traite l'ensemble des transactions jusqu'au paiement. Cet outil électronique a aussi permis aux acheteurs d'identifier de nouveaux fournisseurs, dont des plasturgistes ayant une stratégie d'achats d'outillages dans les pays à bas coûts, surtout en Chine. L'entreprise s'est d'ailleurs fixé l'objectif d'augmenter de 40 % la part de ses achats dans ces pays. Mais si, Olivier Herbaut a promis à ses fournisseurs « de les aider à progresser », leur sélection va devenir de plus en plus drastique. Car la route est tracée : « nous voulons continuer d'économiser 5 % par an sur les achats », conclut-il. ▀

CHRISTINE LEROY



Olivier Herbaut doit gagner chaque année 5 % sur le coût des achats. L'usine d'assemblage de Nevers (Nièvre) produit plus de 1,2 million de paires de fixations par an.

L'USINE NOUVELLE n°3021 7 septembre 2006

Questions

1. Justifiez l'importance de la fonction achat pour la compétitivité de l'entreprise Look Fixations.
2. Comment le processus achat a-t-il été amélioré chez Look Fixations ?

Votre réponse

Réponses

1. Les coûts d'achats aux fournisseurs ont un impact sur le prix de vente final payé par le consommateur et donc sur la compétitivité prix de l'entreprise. Le processus d'achat, s'il n'est pas efficace, peut augmenter les délais de production. La sélection de fournisseurs fiables, innovants est capitale puisque cela a une incidence sur la qualité finale des produits et donc sur la compétitivité hors-prix de l'entreprise. Donc, la fonction achat est importante pour la baisse des coûts et la hausse de la qualité qui sont deux paramètres de la compétitivité.
2. Avant l'arrivée du nouveau responsable achat, il fallait compter deux semaines pour sélectionner un fournisseur en utilisant un support papier. Le nouveau responsable a mis en place plusieurs nouveautés :
 - groupes de projets avec des représentants de différents services (recherche et développement, marketing, production, achat). Cette organisation a permis de décloisonner l'entreprise et une meilleure synergie entre les compétences de chacun. Les équipes consultent les fournisseurs lors des réunions d'avant projets.
 - reconception de pièces existantes, ce qui permet notamment une baisse des coûts.
 - amélioration de la relation avec les fournisseurs pour éviter les pertes de temps et baisser les coûts.
 - utilisation de l'e-sourcing qui est un outil électronique permettant de traiter l'ensemble des transactions jusqu'au paiement. Cela a permis aussi de sélectionner de nouveaux fournisseurs dont des plasturgistes pratiquent des prix bas.

INTRODUCTION

Imaginons une entreprise qui veut augmenter sa rentabilité.

Les consommations de matières premières, de fournitures d'exploitation et de services représentent un pourcentage important du prix de vente : dans certaines entreprises la consommation de matières premières peut varier de 10 % à 80 % du chiffre d'affaires hors taxes. D'autre part, le prix d'achat des matériels et des équipements achetés aura une incidence sur les dotations aux amortissements et donc sur le coût de revient.

Dans une entreprise pour laquelle le coût des achats de matières, fournitures et services est égal à 50 % du prix de ventes, alors que la marge nette atteint 8 %, une réduction de deux points de ce taux permet de faire passer la marge nette à 10 % et donc de l'augmenter de 25 %.

Consommation matières, fournitures et services : 40	Autres charges : 52	Marge nette : 8
Consommation matières, fournitures et services : 38	Autres charges : 52	Marge nette : 10

Pour obtenir une augmentation de marge équivalente, il faudrait augmenter les ventes de 25 % ($125 \times 8 \% = 10$).

En d'autres termes, l'effort de l'entreprise ne doit pas se concentrer uniquement sur la vente ; **les achats constituent aussi un gisement de profit.**

La logistique intègre tous les services mais également les partenaires jusqu'au service après-vente. L'approvisionnement concerne une partie de la logistique amont mais toujours dans un objectif tourné vers la satisfaction de la clientèle.

L'approvisionnement est la fonction qui doit procurer à chaque service de l'entreprise les biens et services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise dans le but de satisfaire ses clients.

Il s'agit pour chaque service de disposer de biens et services :

- en quantité voulue,
- en qualité souhaitée,
- dans les délais prévus,
- aux meilleures conditions de prix.

Pour respecter ces exigences, le service approvisionnement aura deux missions :

- l'achat,
- la gestion des stocks en collaboration avec les services concernés.

I. LES ACHATS

1. Politique d'approvisionnement

Au niveau stratégique, les dirigeants devront fixer quelques règles d'approvisionnement :

- Nombre de fournisseurs pour une famille de produits.
- Stratégie de mise en concurrence des fournisseurs ou au contraire de partenariat ou recherche de fournisseur proposant des produits innovants.
- Fabrication de produits semi-finis ou sous-traitance (faire ou faire-faire).
- Traitement des achats ou externalisation (confier la fonction à un spécialiste des achats ou passer par une centrale d'achat).

Au niveau tactique, les cadres devront fixer les règles d'approvisionnement suivantes en collaboration avec le service production :

- déclenchement des achats selon que la production soit à flux poussés (on achète les matières premières et on produit sur stock) ou à flux tendus (juste-à-temps),
- politique de réapprovisionnement (niveau de stock, nombre de commandes) afin d'optimiser les coûts.

Au niveau opérationnel, les exécutants devront mettre en place les actions d'approvisionnement des biens et services nécessaires selon les procédures prévues par les niveaux supérieurs.

2. Les intervenants dans l'achat, le rôle de l'acheteur et le processus d'achat

Dans les grandes entreprises, les achats peuvent être gérés à différents niveaux. Dans les petites entreprises, l'acheteur peut intervenir aux trois niveaux stratégique, tactique et opérationnel (approvisionnements proprement dits sur le court terme).

a. Les intervenants dans l'achat

Néanmoins, avant d'analyser les rôles de l'acheteur selon les trois niveaux, il est important de mettre l'accent sur les intervenants dans l'acte d'achat industriel.

On recense 5 intervenants :

- *L'acheteur proprement dit* qui va optimiser l'acte d'achat en servant d'interface entre l'entreprise et les fournisseurs. Il doit également exercer une veille sur les nouveaux produits et sur les nouvelles technologies en matière de biens de production, de manutention et autres investissements.
- *L'utilisateur* : c'est celui qui va utiliser la matière première (*ex.* : le responsable de production) et les biens de productions. Il connaît mieux que les autres intervenants le produit fini qu'il veut obtenir et donc les qualités des matières premières à incorporer. Il connaît également le fonctionnement des machines. Il doit bien sûr avoir accès à l'information sur les technologies innovantes en matière de biens de production ou de manutention.
- *Le prescripteur* : le service recherche et développement, le bureau des études, le bureau des méthodes peuvent donner leur avis sur les matières premières et les matériels à utiliser.
- *Le décideur* : c'est la personne qui engage financièrement l'entreprise par ses décisions. Pour les acquisitions de capital technique, le service financier est également concerné.
- *Les autres intervenants informels* : ce sont toutes les personnes dans ou hors de l'entreprise qui peuvent influencer l'acte d'achat.

b. Rôles de l'acheteur

Au niveau stratégique, le commercial amont devra :

- faire une étude des besoins des différents services, matières premières pour la production, fournitures pour les services administratifs, investissements pour les services production (biens de production) et pour les autres services (matériel de distribution pour les services de vente, matériel de bureau pour les services administratifs). Pour cela il pourra demander aux différents services les quantités standard, les normes (par exemple pour un grand restaurant, la quantité de matières premières pour chaque plat) ;
- faire une étude du marché amont (fournisseurs, concurrents, produits substituables et nouveaux concurrents entrants selon les quatre des cinq forces de Porter) ;
- faire la synthèse entre les besoins des services et l'étude du marché amont pour identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise face aux fournisseurs (selon ses parts de marché entre autres il pourra être en position de force s'il est leader et pourra plus facilement négocier des tarifs).

Au niveau tactique, le commercial amont devra :

- rechercher les fournisseurs sur des critères de qualité, de rapidité, de coût,
- recueillir et analyser les offres et soumissions,
- choisir le fournisseur,
- négocier les conditions d'achat :
 - Pour les futures commandes répétitives de matières premières, négocier avec un ou plusieurs fournisseurs en l'(les) informant de ses plans de production afin que le (les) fournisseur(s) puisse(nt) prévoir les ressources à fournir à l'entreprise en terme de quantité et de cadence d'achat.
 - Pour les achats de fournitures, négocier un volume de transactions.
 - Pour les acquisitions d'investissements, négocier selon la quantité ; pour les acquisitions de biens de production, c'est le commercial tactique qui passera la commande et qui suivra avec le responsable production l'installation, la mise en service, les litiges éventuels.

Au niveau de l'approvisionnement proprement dit, l'acheteur devra :

- passer les commandes de matières premières standard dès que le besoin se fait sentir dans le service,
- passer les commandes de fournitures,
- suivre la livraison de la commande,
- contrôler la réception.

c. Le processus d'achat proprement dit

1. Le besoin

On note deux phases :

- l'apparition du besoin.
- la définition du besoin.

On recense quatre éléments pour le besoin :

- les caractéristiques techniques.
- les caractéristiques de coût.
- les délais.
- les services associés.

Les caractéristiques techniques et les services associés :

- description du produit,
- niveau de qualité attendu,
- conditions d'utilisation,
- conditionnement,
- services associés : service après-vente, garantie, maintenance.

Les caractéristiques en terme de coût :

- Prix du produit : prix ferme, indexé ?
- Les Incoterms (frais d'assurance inclus ou à charge de l'acheteur, frais de transport inclus ou non ?).
Exemple : l'Incoterm CAF (coût assurance fret ?) qui permet de connaître le moment du transfert de propriété et de risque. Il existe d'autres Incoterms.

Les délais :

- de livraison,
- de paiement.

Conditions en cas de non-respect des engagements du vendeur et de l'acheteur.

2. Le traitement de la demande d'achat

- Appel d'offre.
- Collecte des offres.
- Choix de l'offre répondant à l'attente de l'entreprise.
- Prise de contact avec le fournisseur.
- Négociation.
- Commande.
- Confirmation du fournisseur.

3. Le suivi de la commande (surveillance des délais de la livraison) et relance si nécessaire

4. La réception et le contrôle (qualité, quantité) de la commande

5. L'enregistrement et le règlement de la facture (ou au contraire suivi des litiges)

3. L'évolution de la fonction achat

Afin que la politique d'achat puisse constituer un facteur clé de compétitivité, les entreprises peuvent mettre en place un partenariat avec leurs fournisseurs ou exiger une norme de certification (normes ISO).

Le partenariat

Si l'entreprise veut disposer en temps utile d'une certaine quantité de produits de qualité à un coût moindre, elle doit s'engager dans un partenariat avec son fournisseur. Cela est d'autant plus nécessaire si l'entreprise produit selon la méthode du juste-à-temps qui exige la flexibilité des facteurs de production. Un système informatique d'échanges de données (EDI) permettra de réduire les délais de prise en compte de la commande par le fournisseur et la livraison.

Les normes de certification

Plusieurs organismes peuvent certifier la qualité des processus ou des produits. On recense la norme Afnor (Association française de normalisation) et des organismes (Cofraq, filiale de Moody, BVQI, filiale de Véritas plus spécialisée dans la certification des services).

L'entreprise peut choisir un fournisseur qui se prévaut de la conformité à l'ISO 9001-2000.

Cette norme signifie que le fournisseur a mis en place une approche systématique en matière de management de la qualité et qu'il gère son entreprise de façon à s'assurer que les besoins des clients sont clairement compris, pris en compte et satisfaits.

L'ISO 9001-2000 renferme un certain nombre d'exigences relatives au processus d'achat qui englobe le client. Ces exigences se rapportent aux points suivants :

- Informations d'achat qu'il convient de donner pour que les fournisseurs comprennent clairement les besoins de leurs clients.
- Modalités selon lesquelles on peut contrôler que les produits fournis répondent aux exigences du client.

Il importe de préciser que lorsque l'ISO 9001-2000 parle de « produits », cette notion inclut les produits intangibles tels que services ou logiciels.

Mais bien sûr le client doit spécifier à son fournisseur ce qu'il souhaite vraiment.

II. LA GESTION DES STOCKS

1. L'importance de la gestion des stocks

Les stocks peuvent être porteurs d'opportunités mais ils peuvent être sources de contraintes.

Opportunités liées aux rôles des stocks

Les stocks jouent plusieurs rôles :

- *Rôle de régulation* : réponse rapide à une demande aléatoire, protection contre les aléas du transport, stockage intermédiaire en cours de fabrication...
- *Rôle financier* : le stockage peut être spéculatif (*exemple* : stock de vanille dont les prix peuvent varier selon les périodes de 1 à 8).
- *Rôle économique* : commandes importantes pour diminuer les coûts de transport, les frais administratifs de commande, commandes minimales imposées par les fournisseurs...
- *Rôle commercial* : achat en quantité pour profiter de remises, escomptes de règlement...

Contraintes liées aux stocks

La gestion des stocks doit éviter deux problèmes :

- *la rupture de stocks* qui peut engager de grosses difficultés en terme de coût (chômage technique des services de production, perte de clientèle) et en terme d'image ;
- *le surstockage* qui va entraîner des coûts supplémentaires (coût du stockage, perte de valeur du stock).

Pour éviter la rupture de stock, il faudra prévoir trois indicateurs :

- *Le stock minimum* : c'est la quantité minimale dont l'entreprise doit disposer dans l'attente d'une livraison. Le stock minimum est un indicateur fiable à condition que le fournisseur réponde rapidement à la commande.
- *Le stock de sécurité* : afin d'éviter une rupture de stocks due à un retard de livraison de la part du fournisseur, on peut constituer en plus du stock minimum un stock supplémentaire appelé stock de sécurité.
- *Le stock d'alerte* : c'est le niveau de stock qui doit déclencher l'achat. Le stock d'alerte peut correspondre au stock minimum ou si le fournisseur n'est pas fiable cumuler les deux niveaux : stock minimum et stock de sécurité.

2. *La gestion des stocks selon le mode de production et l'importance des produits à commander*

a. Méthode à flux poussés

On utilise les méthodes ABC, 20/80 et la méthode de Wilson.

Méthode ABC

Cette méthode a pour objectif de sélectionner les articles pour lesquels il convient d'organiser en priorité la gestion des stocks.

Si dans l'entreprise on remarque que :

- 10 % des articles (groupe A) représentent 60 % en valeur,
- 40 % des articles (groupe B) représentent 30 % en valeur,
- 50 % des articles (groupe C) représentent 10 % en valeur,

il faudra privilégier la gestion des stocks qui ont une valeur plus importante (les produits du groupe A seront donc les mieux suivis, puis les produits du groupe B, enfin les produits du groupe C).

REMARQUE

Cette méthode est théorique. Les entreprises qui l'adoptent doivent avoir plusieurs types de produits aux valeurs très différentes.

Méthode 20/80

C'est une autre méthode qui vise à sélectionner les articles pour lesquels il convient d'organiser en priorité la gestion des stocks.

Si l'on constate que 20 % environ des produits référencés représentent environ 80 % de la valeur du stock, on applique à ces produits une gestion plus fine et rigoureuse (les 80 % en quantité qui ne représentent que 20 % en valeur se voient appliquer une gestion beaucoup plus souple).

Méthode de Wilson

Par une méthode mathématique et graphique, on peut établir le nombre optimal de commandes à effectuer sur une certaine période.

Deux séries de coûts sont liées au stock :

- Coût de passation des commandes (coûts administratifs, frais de transport et frais de contrôle).
- Coût de possession (ou de détention) du stock (coût du stockage), financement des stocks, frais de manutention, loyers et assurance des locaux et des produits, coût d'exploitation du local (personne...), coût de dépréciation des stocks (obsolescence, mode, détérioration par l'humidité, etc.).

L'analyse de ces deux séries de coûts, et du coût total qui en résulte, permet de déterminer le nombre optimal de commandes.

b. Méthode en flux tendus

Le juste-à-temps est un système fondé sur l'idée de flexibilité.

Le JAT repose sur une logique de production à flux tirés, ou flux tendus, dans laquelle la production d'un composant est déclenchée par la demande des centres de décision demandeurs.

Le JAT répond à 5 critères fondamentaux :

- désir de réduire les coûts des facteurs de production (pas d'immobilisation de trésorerie dans les matières premières, la main-d'œuvre et réduction du coût du capital technique par utilisation d'ateliers flexibles),
- lancement de la production à partir des commandes et non sur un programme préétabli, dans un but de réduction des stocks,
- accent mis sur la qualité, contrôlée à 100 %,
- maintenance préventive des équipements productifs,
- polyvalence du personnel pour s'adapter à la personnalisation du produit et à l'utilisation d'outils flexibles.

RAPPEL

Pour répondre à cette méthode, l'entreprise doit utiliser le Kanban. C'est un mode de gestion décentralisé des flux d'information et des flux de production qui est une des composantes du juste-à-temps.

Kanban, en japonais, signifie étiquette (ou carte, ou ticket). Une étiquette correspond à un ordre de fabrication émis par un centre utilisateur d'une référence et destiné à un centre producteur de cette référence.

EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION

À partir du document ci-après, répondez aux questions suivantes :

1. Qu'est-ce que la norme ISO 9001-2000 ?
2. Le partenariat avec le fournisseur n'entraîne-t-il des obligations que de la part du fournisseur ?
3. Comment le fournisseur peut-il communiquer sur sa norme ?
4. Par quel moyen un client peut-il vérifier que la norme correspond à ses attentes ?

**Extrait de la norme ISO 9001-2000
Quel rôle cette norme joue-t-elle dans la chaîne d'approvisionnement ?**

Qu'est-ce que l'ISO 9001-2000 ?

L'ISO 9001-2000 est une norme internationale qui fixe des exigences auxquelles doit satisfaire le système de management de la qualité (« SMQ ») d'une entreprise ou d'un organisme. Elle fait partie d'une famille de normes publiées par l'Organisation internationale de normalisation (« ISO »), souvent désignée par l'appellation collective « série ISO 9000 ». C'est pourquoi vous entendez parfois vos fournisseurs se déclarer « certifiés ISO 9000 » ou disposer d'un « SMQ conforme à ISO 9000 ». Cela signifie généralement qu'ils affirment posséder un SMQ répondant aux exigences de l'ISO 9001-2000, unique norme de la famille ISO 9000 pouvant être utilisée à des fins d'évaluation de la conformité. Il est important de comprendre, toutefois, que l'ISO est l'organisme qui élabore et publie la norme : l'ISO, comme cela est expliqué plus loin dans cette brochure, ne « certifie » pas les entreprises.

L'ISO 9001-2000 a pour objectif de préciser un ensemble d'exigences qui, si elles sont réellement appliquées, vous permettront d'avoir toute confiance que votre fournisseur peut, de façon régulière, livrer des biens et services qui :

- répondent à vos besoins et à vos attentes,
- sont conformes à la réglementation en vigueur.

Les exigences en question couvrent un large éventail de sujets, y compris l'engagement de la direction de votre fournisseur en faveur de la qualité, son orientation client, l'adéquation de ses ressources, la compétence de son personnel, la gestion des processus (de production, de prestation de services, d'administration et de soutien), la planification de la qualité, la conception du produit, la revue des commandes entrantes, les achats, le suivi et la mesure de ses processus et de ses produits, l'étalonnage de ses appareils de mesure, les modalités de traitement des réclamations des clients, les mesures correctives et préventives, ainsi que l'obligation de mener une action d'amélioration continue du SMQ. La norme exige, enfin, que votre fournisseur surveille la façon dont ses clients perçoivent la qualité des biens et services qu'il fournit.

L'ISO 9001-2000 ne spécifie aucune exigence concernant les biens et les services que vous achetez. C'est à vous qu'il appartient de les définir en énonçant clairement vos propres besoins et ce que vous attendez du produit. Par exemple, vous pouvez faire appel à des spécifications de produits, des dessins, des normes nationales ou internationales de produits, des catalogues de fournisseurs ou autres documents en fonction des besoins.

Que signifie « conformité à l'ISO 9001-2000 » ?

Cela signifie que votre fournisseur a mis en place une approche systématique en matière de management de la qualité et qu'il gère son entreprise de façon à s'assurer que vos besoins sont clairement compris, pris en compte et satisfaits. Toutefois, une déclaration de conformité à l'ISO 9001-2000 ne saurait être considérée comme pouvant se substituer à une déclaration de conformité du produit.

En quoi l'ISO 9001-2000 vous aide-t-elle à choisir un fournisseur ?

L'ISO 9001-2000 renferme un certain nombre d'exigences relatives au processus d'achat qui vous englobe en tant que client. Ces exigences se rapportent aux points suivants :

- informations d'achat qu'il convient de donner pour que les fournisseurs comprennent clairement les besoins de leurs clients,
- modalités selon lesquelles on peut contrôler que les produits fournis répondent aux exigences du client.

Il importe de préciser que lorsque l'ISO 9001-2000 parle de « produits », cette notion inclut les produits intangibles tels que services ou logiciels.

En tant qu'acheteur vous avez un rôle important, qui est de spécifier à votre fournisseur ce que vous souhaitez vraiment. Pour ce faire, il vous faudra éventuellement consulter votre propre personnel technique (les véritables utilisateurs). Si vous omettez de le faire, il se pourrait que vous obteniez un produit qui, tout en répondant aux exigences stipulées et aux prescriptions réglementaires applicables, ne correspond en rien à l'usage prévu. Il faudra donc tout d'abord vous astreindre à spécifier vos besoins en fonction de l'utilisation prévue du produit.

Pour vous aider dans cette tâche, les points suivants peuvent être pris en considération :

- Sur quel produit (bien ou service) spécifique porte votre achat ?
- Quel impact ce produit a-t-il sur votre entreprise ? À quels risques s'expose votre entreprise si vous rencontrez des problèmes avec ce produit ?
- Comment pouvez-vous être sûr que le produit qui vous sera livré répondra effectivement à vos exigences ?
 - Que savez-vous de la réputation et des prestations passées de votre fournisseur ?
 - Quel degré de confiance devez-vous avoir dans l'aptitude de votre fournisseur à vous livrer avec régularité un produit conforme ?
 - Si vous décidez que la conformité à l'ISO 9001-2000 est un facteur important (sur la base de votre évaluation des risques associés aux biens et services que vous achetez), comment pouvez-vous être sûr que votre fournisseur dispose effectivement d'un SMQ conforme aux exigences de l'ISO 9001-2000 ?
 - Les biens et services que vous recherchez sont-ils couverts par le SMQ de votre fournisseur ? (Il vous faudra peut-être demander une copie du certificat original ou de la déclaration de conformité de votre fournisseur afin de pouvoir vous en assurer !)

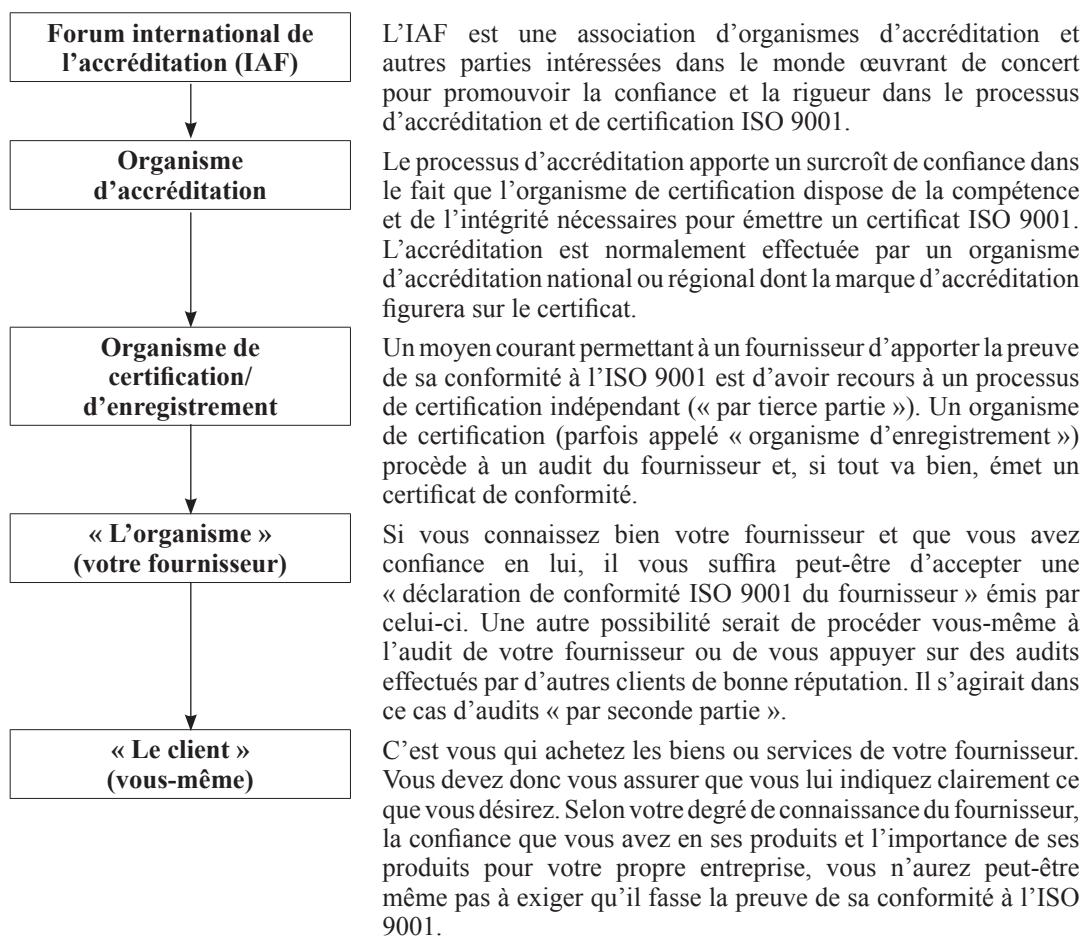
Comment vous assurer en toute confiance que votre fournisseur est conforme à l'ISO 9001-2000 ?

Votre fournisseur dispose de plusieurs moyens pour affirmer que son SMQ répond aux exigences de l'ISO 9001-2000, à savoir, notamment :

- **Déclaration de conformité par le fournisseur** : déclaration par votre fournisseur lui-même, affirmant que son SMQ répond aux exigences de l'ISO 9001-2000, généralement appuyée par des signatures juridiquement contraignantes. Cette déclaration peut être fondée sur le système d'audit interne de votre fournisseur ou sur des audits menés par une seconde ou une tierce partie.
- **Évaluation par une seconde partie** : votre fournisseur a été évalué directement par son client (vous, par exemple, ou par un autre client dont vous jugez digne la réputation) afin de vérifier si son SMQ répond aux exigences de l'ISO 9001-2000 et à vos propres exigences – solution adoptée parfois dans les transactions contractuelles d'entreprise à entreprise.
- **Évaluation par une tierce partie** (souvent appelée **certification** ou **enregistrement**) : votre fournisseur fait appel à une tierce partie impartiale (un **organisme de certification** ou **d'enregistrement**) pour procéder à une évaluation visant à vérifier la conformité aux exigences de l'ISO 9001-2000. Cette tierce partie confère ensuite à votre fournisseur un certificat décrivant le champ d'application de son SMQ et confirmant que celui-ci est effectivement conforme à l'ISO 9001-2000.
- Un supplément de confiance peut découler du fait que certains organismes de certification sont **accrédités** par des organismes d'accréditation agréés sur le plan national ou international, qui vérifient l'indépendance de l'organisme de certification et son aptitude à mener à bien le processus de certification. De nombreux organismes d'accréditation gèrent des arrangements multilatéraux sous l'égide de l'IAF (Forum international de l'accréditation) dans le but de promouvoir une reconnaissance mutuelle à l'échelle mondiale, à l'appui des principes de libre-échange de l'OMC (Organisation mondiale du commerce).

La figure 1 décrit schématiquement ces différents moyens.

Figure 1 – Divers moyens pour faire la preuve de la conformité à l'ISO 9001-2000



Les fournisseurs peuvent-ils déclarer que leurs biens ou services sont conformes à l'ISO 9001-2000 ?

Non. La mention de l'ISO 9001-2000 indique que le fournisseur possède un système de management de la **qualité** qui répond aux exigences de l'ISO 9001-2000. Comme indiqué plus haut, cette mention devrait vous donner confiance en l'**aptitude** de votre fournisseur à fournir de façon régulière des biens et services conformes. L'ISO 9001-2000 exige que votre fournisseur surveille le niveau de satisfaction de ses clients (vous y compris !) et qu'il tienne compte de ces retours d'information afin d'améliorer l'efficacité de son SMQ.

Ce document a été élaboré par le Groupe consultatif ISO 9000 constitué de représentants de l'ISO/TC 176 (comité responsable de l'établissement des normes ISO 9000), de l'ISO/CASCO (Comité de l'ISO pour l'évaluation de la conformité), de l'ISO/COPOLCO (Comité de l'ISO pour la politique en matière de consommation) et de l'IAF (Forum international de l'accréditation).
<http://www.iso.ch>

CORRIGÉ DES EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT

1. La norme ISO 9001-2000 est une norme internationale qui fixe les exigences que doit remplir un système de management de la qualité dans une entreprise. La certification ISO 9001-2000 ne signifie pas que tous les biens proposés sont certifiés mais que l'entreprise certifiée possède un SMQ qui répond aux exigences de la norme, que l'entreprise est apte à répondre à ses engagements clients.

2. Le partenariat avec le fournisseur n'entraîne pas des obligations que de la part du fournisseur. Le client doit lui donner les informations nécessaires au fournisseur pour que celui-ci puisse adapter son produit à la demande. Pour cela le client doit lui donner les informations utiles et les modalités de contrôle. Il faudra prendre en considération :

- le produit,
- l'impact et les risques liés à ce produit.

3. Le fournisseur communique sur sa norme. Il peut lui-même faire une déclaration en conformité ou montrer l'évaluation réalisée par un organisme de certification. Certains clients ont pu également évaluer ses performances.

4. Un client peut vérifier que la norme correspond à ses attentes en faisant lui-même un audit interne du fournisseur.

