

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX



SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

Robert Nondonfaz

**Professeur adjoint HEC-ULg
Professeur invité HEMES-GRAMME
Chargé de cours H.E. CHARLEMAGNE
Chargé de cours H.E. TROCLET
Co-responsable scientifique du programme SCM [IAG-SBS-HEC.ULg]
Formateur TECHNIFUTUR & FOREM LOGISTIQUE**

Membre du Pôle Transport et Logistique de Liège

**Consultant agréé RW et AWEX
Auteur du livre : La PME, la logistique et l'e-Business (Kluwer 2002)
La Production dans l'Entreprise (Derouaux 2002)**

**robert.nondonfaz@ulg.ac.be
robert.nondonfaz@copilot.be
r.nondonfaz@hemes.be**

NRJ

Nov. 2005

Page 2

**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX**

LOGISTIQUE

**UN DES CINQ POLES DE
DEVELOPPEMENT DE LA REGION
WALLONNE PREVUS DANS LE
PLAN " MARSHALL "**

NRJ

Nov. 2005

Page 3

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

LOGISTIQUE ?SUPPLY CHAIN ?

La logistique est une fonction moteur du développement de l'humanité.

Depuis la plus haute antiquité, l'homme planifie et transporte un produit. *Il fait de la logistique comme Mr Jourdain faisait de la prose.*

Puis, au VI siècle avant notre ère, la logistique devient essentiellement un art militaire.

De Sun Tsu à Eisenhower en passant par Alexandre, César, Charlemagne, Cortes, Napoléon, Nelson et

A partir de 1946, les logisticiens militaires reviennent dans les industries et structurent, à nouveau, la logistique industrielle.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

LOGISTIQUE ?SUPPLY CHAIN ?

La logistique est une fonction moteur du développement de l'humanité.

Depuis son introduction dans la gestion industrielle en 1973 – J. Heskett : " Sweeping changes in distribution " – la logistique s'est focalisée sur l'entreprise.

Enfin au début des années 1990, apparaît le concept de APS – Advanced Planning & Scheduling System – puis le concept de SCM. Ce concept met l'accent sur les potentialités qu'offre la gestion de l'ensemble de la chaîne, depuis le fournisseur primaire jusqu'à l'utilisateur final.

Il eut été préférable d'utiliser le terme de :

LOGISTIQUE GLOBALE

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

On appelle **Supply Chain Management**, [en français GCL, *gestion de la chaîne logistique*] les outils et méthodes visant à améliorer et automatiser l'approvisionnement en réduisant les stocks et les délais de livraison.

Les outils de SCM s'appuient sur les informations de capacité de production présentes dans le système d'information de l'entreprise pour passer automatiquement des ordres de commandes.

Les outils de SCM sont très fortement corrélés à l'ERP de l'entreprise (*Enterprise Resource Planning*).

Idéalement un outil de SCM permet de suivre le cheminement des pièces entre les différents intervenants de la chaîne logistique (on parle de **traçabilité**).

**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX**

**SUPPLY CHAIN PERFORMANT
POUR
ENTREPRISE PERFORMANTE**

NRJ

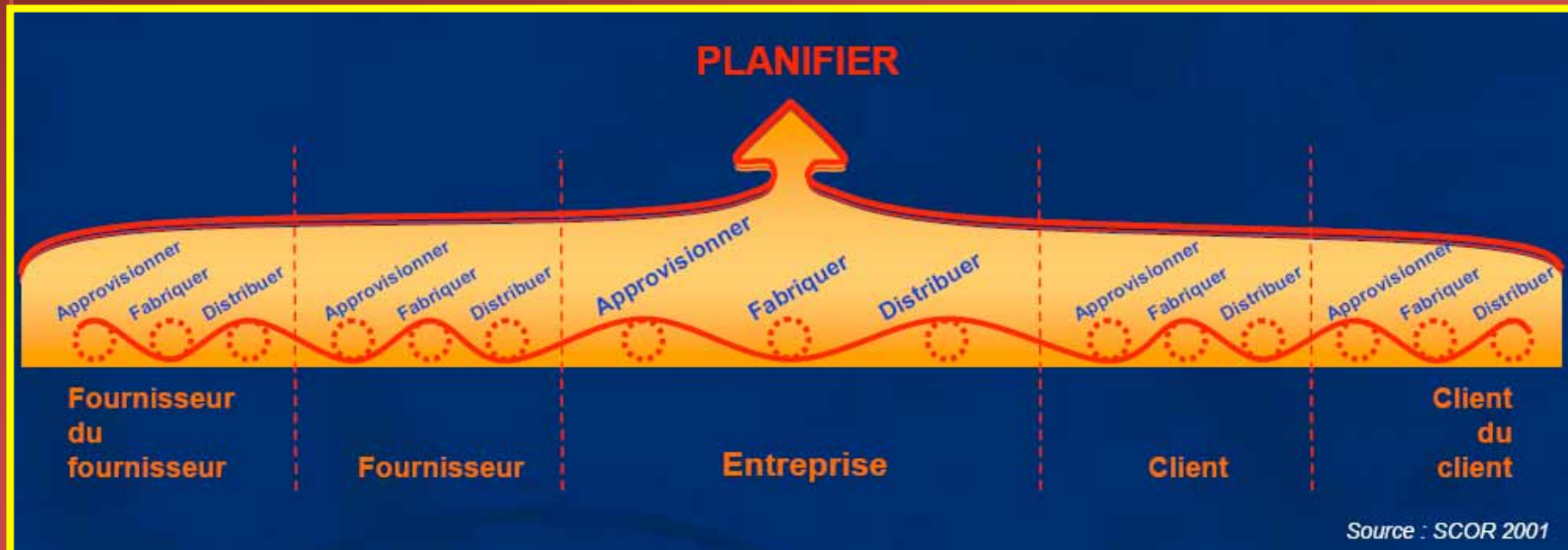
Nov. 2005

Page 7

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

Le modèle SCOR*, utilisé par le Supply Chain Council, est bien connu.



NRJ

Nov. 2005

Page 8

* SCOR = Supply Chain Operations Reference model

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

Pourquoi le SC devient-il un élément important ?

Parce qu'il donne aux entreprises, qui le maîtrisent, un avantage concurrentiel indéniable.

Atout Stratégique dans 4 domaines :

Coûts

Innovation

Qualité

Service

La situation économique actuelle, mais aussi les hypothèses économiques pour le futur, poussent les partenaires Supply Chain à collaborer.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

L'impact stratégique peut se décliner sur 5 plans :

- ❑ Stratégie de **production**
- ❑ Stratégie d'**externalisation**
- ❑ Stratégie de **distribution**
- ❑ Stratégie de **service**
- ❑ Stratégie des **actifs**

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

L'impact stratégique peut se décliner sur 5 plans :

- ❑ Stratégie de **production** : MtS,
MtO,
EtO, ...

La stratégie de production détermine :

- les besoins en ressources,
- le mode de fonctionnement des usines et des dépôts
- le support à donner par le S.I.
- la gestion des commandes et des achats.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

L'impact stratégique peut se décliner sur 5 plans :

❑ Stratégie d'**externalisation** :

- Moyens technologiques,
mieux maîtrisés par l'outsourcer que par l'entreprise.
- Economies d'échelle,
car l'outsourcer a une clientèle plus vaste
- Couverture géographique
bon moyen pour pénétrer de nouveaux marchés

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

L'impact stratégique peut se décliner sur 5 plans :

❑ Stratégie de **distribution** : Canal de distribution

de la vente directe par internet à la vente au travers d'une chaîne - importateur, distributeur et détaillant – en passant par des distributeurs automatiques.

est fonction du produit, des habitudes des clients, du besoin de différenciation, de la concurrence, ...

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

L'impact stratégique peut se décliner sur 5 plans :

❑ Stratégie des **actifs** : Emplacement, }
 Taille, } des actifs
 Mission

Prendre en compte :

- ❑ le coût à l'unité produite,
- ❑ le taux d'imposition,
- ❑ la flexibilité de la production et de la distribution
- ❑ le délai de mise sur le marché
- ❑ le cycle de vie du produit.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

L'impact stratégique peut se décliner sur 5 plans :

- ❑ Stratégie de **service** : Besoin personnalisé de chaque client
 - Chaque client demande une qualité de service qui doit être personnalisée aussi bien en performance qu'en coût.

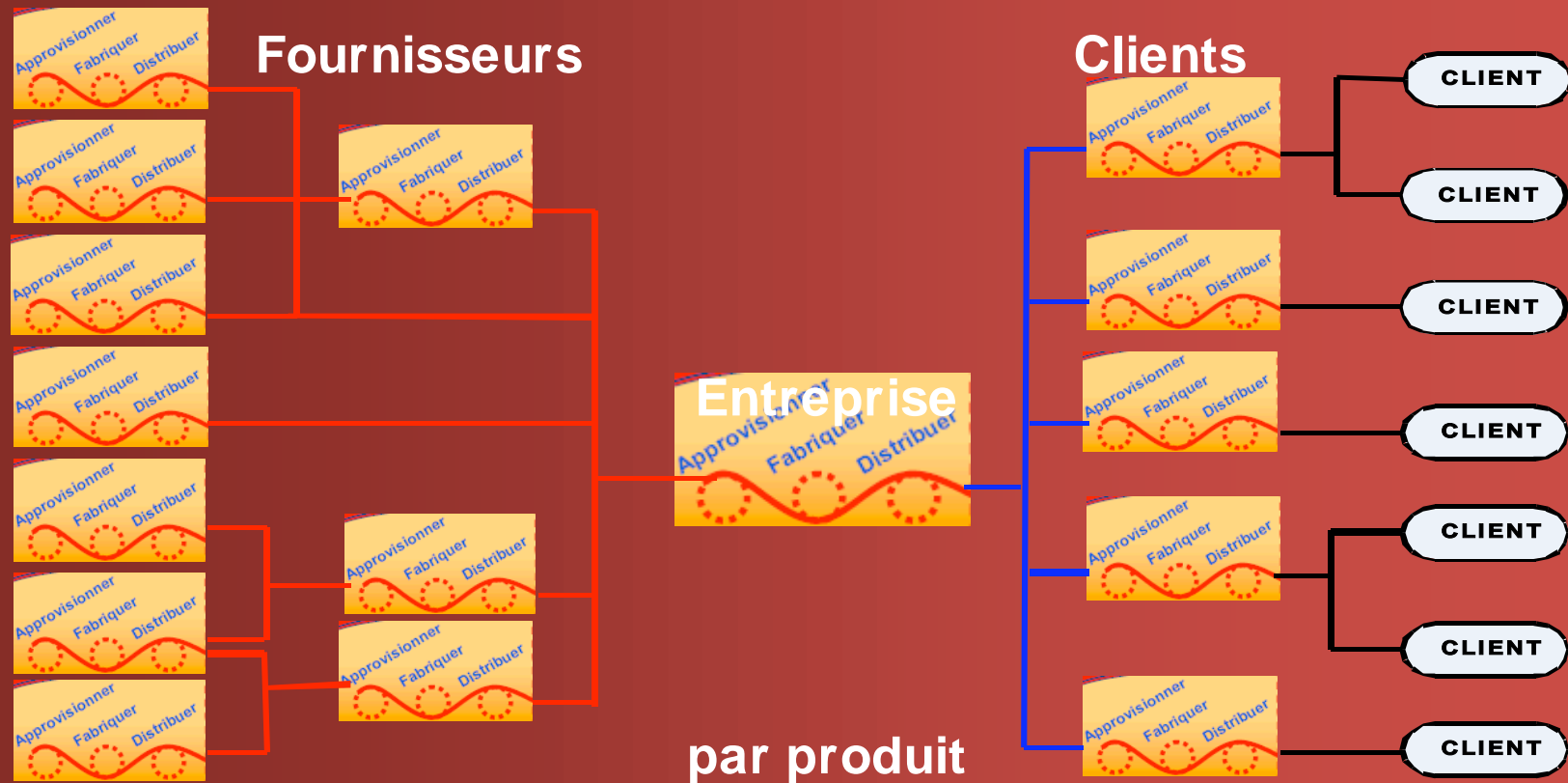
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

Mais le modèle SCOR, tel que schématisé, peut donner une fausse idée de la complexité.

Le schéma ci-après donne une meilleure image de l'ensemble de la problématique.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX



SUPPLY CHAIN MANAGEMENT STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

Chaque produit est constitué d'un certain nombre de composants livrés par des fournisseurs qui, eux-mêmes, s'approvisionnent chez un ou plusieurs fournisseurs.

Chaque produit peut avoir un grand nombre de clients ayant chacun d'eux un certain nombre de clients finals.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

Quelles sont les contributions de la gestion de la Supply Chain sur la stratégie d'une entreprise ?

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

Axe stratégique	Contribution de la Supply Chain
Stratégie d'innovation	Facteur-clé : Time to market Time to volume
Stratégie de coût le plus faible	Faible coût des infrastructures, de la main d'œuvre, des transports, du stockage, ...
Stratégie de service	Produit conçu pour le client, Synchronisation avec les besoins des clients, Adaptabilité au marché
Stratégie de qualité	Processus fiables, Assurance et Contrôle de qualité, Traçabilité

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

Comment le Marché influencera-t-il les relations entre les entreprises voulant travailler dans une optique Supply Chain ?

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

	Pratiques actuelles de la Supply Chain	Exigences pour le futur
Relations inter-entreprises	<p>Sont focalisées sur l'excellence fonctionnelle.</p> <p>Les relations avec les fournisseurs et les clients sont gérées sur base des fonctions, des processus et des indicateurs existants.</p>	<p>Le périmètre est étendu aux principaux clients et fournisseurs.</p> <p>La gestion des relations externes est une compétence indispensable qui implique de nouveaux rôles, de nouveaux processus.</p>

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

La collaboration est donc la pierre angulaire de la gestion de la Supply Chain.



Collaboration = moyens utilisés par les entreprises au sein d'une Supply Chain pour travailler ensemble et atteindre les objectifs communs, en partageant des idées, des informations, des savoir-faire, des risques, des bénéfices.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

La collaboration apporte des avantages financiers et stratégiques
La collaboration permet de faire des économies et/ou augmenter les revenus.

Accès à des technologies capitalistiques.

La collaboration permet d'accélérer la pénétration des marchés.

Accès à des marchés à droit d'entrée élevé / prohibitif.

La collaboration permet d'accroître la flexibilité.

La collaboration permet d'accéder à des nouvelles compétences.

Accès à des technologies détenues par d'autres.

La collaboration renforce la dynamique chez chaque partenaire.

Effet d'entraînement, contrer l'inertie naturelle.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

La collaboration permet de modifier le rapport entre coûts fixes et coûts variables.

Ce qui est important si, SANS collaboration, les coûts fixes sont élevés et les coûts unitaires variables faibles.

La collaboration doit être basée sur la durée.

Le succès de la collaboration est indépendant des outils informatiques mis en œuvre.

Le succès de la collaboration est basé sur la qualité des informations échangées.

Qualité des informations = Exactitude, Complétude, Confidentialité partagée, Au bon moment, Visibilité infinie,

Le succès de la collaboration implique le partage des gains.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

En SC, on catégorise la collaboration en 4 évolutions :

Collaboration transactionnelle

Exécution efficace des transactions entre partenaires

Collaboration coopérative

Echange d'informations sur les prévisions, les stocks, l'état des livraisons, via portail internet ou EDI ou ...

Collaboration coordonnée

Planification étroitement synchronisée, bidirectionnelle : stratégique

Collaboration synchronisée

Echange d'informations sur les projets, la R&D, partage d'actifs physiques et intellectuels

Il vaut mieux **QUELQUES** collaborations **ETROITES** plutôt que de **NOMBREUSES** relations plus ou moins **SUPERFICIELLES** !

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

Les **indicateurs du tableau de bord** de la SC sont basés sur l'évolution des contributions qu'elle peut apporter. (slide 20)

Axe stratégique	Contribution de la Supply Chain
Stratégie d'innovation	Facteur-clé : Time to market Time to volume
Stratégie de coût le plus faible	Faible coût des infrastructures, de la main d'œuvre, des transports, du stockage, ...
Stratégie de service	Produit conçu pour le client, Synchronisation avec les besoins des clients, Adaptabilité au marché
Stratégie de qualité	Processus orientés SC, Assurance et Contrôle de qualité, Traçabilité

.... ainsi que des paramètres relatifs à la fiabilité des livraisons, la réactivité vis-à-vis des délais de livraison, la flexibilité de la production, les coûts de distribution, la productivité des activités à valeur ajoutée, la gestion des actifs et

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

Les outils de SC doivent être **transparents, flexibles** et **simultanés**

La **transparence** permet à tous les partenaires de connaître l'état de leurs ressources et l'avancement des transactions.

La **flexibilité** est la meilleure réponse face à l'incertitude du Marché.

La **simultanéité** permet de travailler en parallèle plutôt qu'un après l'autre.

Les outils doivent :

- 1) améliorer les flux d'informations entre partenaires,
- 2) rassembler les données,
- 3) contribuer à la prise de décision en se basant sur des pratiques prédéfinies de métier.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

En conclusion :

Le Supply Chain Manager doit gérer les événements produits par les intervenants successifs en :

- 1. fédérant les intervenants internes et externes.**
- 2. entretenant une culture de vision globale avec examen systématique des conséquences amont et aval.**
- 3. conservant un regard permanent sur les besoins clients (prévision de la demande, etc ...)**
- 4. coordonnant et synchronisant les informations et les activités au niveau global pour atteindre la meilleure performance.**

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT STRUCTURE & PILOTAGE DES FLUX

MERCI DE VOTRE ATTENTION



QUESTIONS