

Supply Chain Management Définitions, enjeux, problématiques

- 1 -

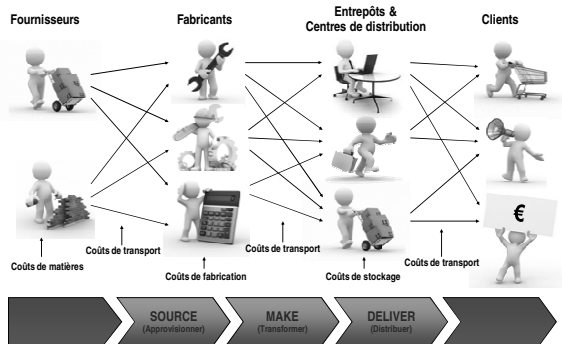
Contenu



Définition et missions de la supply chain
Enjeux et complexité du nouvel environnement
Valeur ajoutée économique
Repères historiques
Supply chain interne et externe
Rôle et place de la Supply Chain dans l'entreprise
Hiérarchie des décisions
Modèle SCOR

- 2 -

Supply Chain



- 3 -

Supply Chain Management

- **Vision globale de la chaîne logistique**
(au lieu de fragmenter les responsabilités dans les divers domaines fonctionnels : achats, production, distribution, ventes)
- **Sa conception est une décision stratégique**
Toutes les fonctions sont concernées du fait de son influence sur les coûts et sur la compétitivité commerciale
- **Les stocks sont considérés dans une autre perspective**
Ils constituent le dernier moyen d'équilibrage et non le premier
- **Les systèmes logistiques et les systèmes d'information doivent être intégrés**
On ne peut plus se contenter d'interfaces

- 4 -

Les missions de la supply chain

Réduction du BFR (stocks)

Impact sur le bilan
• Matières premières
• En cours
• Produits finis

Service au client

Impact sur le chiffre d'affaires
• Disponibilité des produits
• Qualité des produits
• Délais de livraison
• Qualité de service

Réduction des coûts

Impact sur le compte de résultat
• Achats
• Optimisation de l'utilisation des capacités
• Productivité
• Elimination des gaspillages

Supply Chain « verte »

Impact sur l'environnement
• Eco-conception
• Eco-sourcing
• Eco-manufacturing
• Eco-logistique
• Eco-retours

- 5 -

Augmenter le profit

- **Développer le chiffre d'affaires grâce à la satisfaction de ses clients**
 - ☺ de bons produits
 - ☺ de qualité parfaite
 - ☺ livrés à temps
 - ☺ à un prix raisonnable
- **Augmenter la marge opérationnelle par la maîtrise des coûts de revient**
 - ↘ Coûts directs
 - ↘ Coûts indirects
 - ↘ Frais généraux

- 6 -

Supply Chain Management : Introduction

Diminuer le capital immobilisé

- **Capital circulant (besoin en fonds de roulement)**
 - Stocks
 - Crédit client – crédit fournisseur
- **Immobilisations corporelles**
 - Bâtiments (usines, entrepôts, ...)
 - Machines
 - Moyens de transport
- **Autres immobilisations**

- 7 -

Supply Chain Management : Introduction

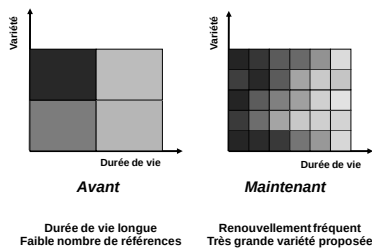
Le nouvel environnement (1)

- **Marchés de renouvellement**
 - ⇒ Fortes exigences des clients
- **Concurrence accrue par la mondialisation de l'offre**
 - ⇒ Il n'y a plus de territoires protégés de la concurrence
- **Mondialisation de la demande**
 - ⇒ Coûts de développement élevés
 - ⇒ Nécessité de se battre sur les marchés de ses concurrents
- **Augmentation de la variété des produits offerts**
 - ⇒ La notion de grande série n'existe plus
 - ⇒ Personnalisation de masse, promotions
 - ⇒ Normes à l'exportation, segmentation des marchés
- **Diminution de la durée de vie des produits**
 - ⇒ La notion de produit stable a disparu
- ⇒ Augmentation de la complexité du système

- 8 -

Supply Chain Management : Introduction

L'augmentation de la complexité



- 9 -

Supply Chain Management : Introduction

Le nouvel environnement (2)

- **Recentrage sur le cœur de métier**
 - ⇒ Externalisation, partenariats
- **Mondialisation de la production**
 - ⇒ Baisse des coûts de transports et des droits de douane
 - ⇒ Sous-traitance, délocalisation
- **De nouveaux impératifs environnementaux**
 - ⇒ Développement durable
 - ⇒ Recyclage
- **L'exigence de service**
 - ⇒ Accompagner les clients dans l'usage des produits
- **Développement des technologies de l'information**
 - ⇒ ERP, Internet
- **De nouvelles attentes sociales**
 - ⇒ Exigences salariales, volonté de participation
- **L'impératif de création de valeur pour l'actionnaire**
 - ⇒ Marge opérationnelle, capitaux utilisés

- 10 -

Supply Chain Management : Introduction

L'objectif : la création de valeur

La création de valeur apparaît lorsque le

taux de retour sur investissement

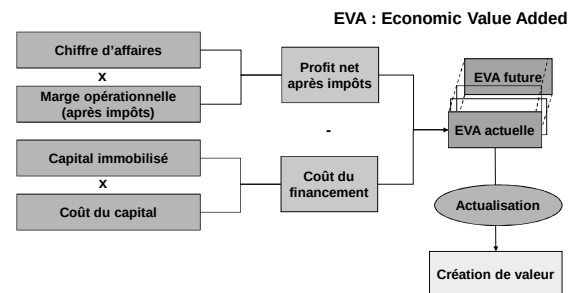
est supérieur au

coût du capital employé

- 11 -

Supply Chain Management : Introduction

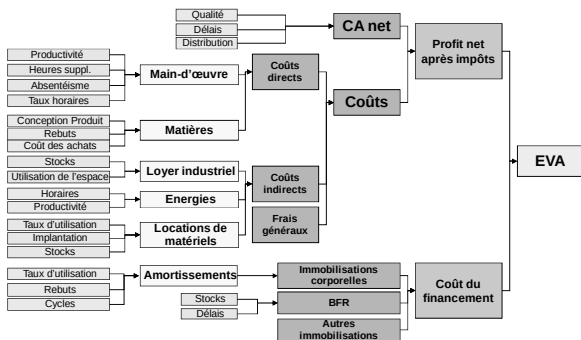
Les déterminants financiers



- 12 -

Supply Chain Management : Introduction

Relations de causalité



- 13 -

Supply Chain Management : Introduction

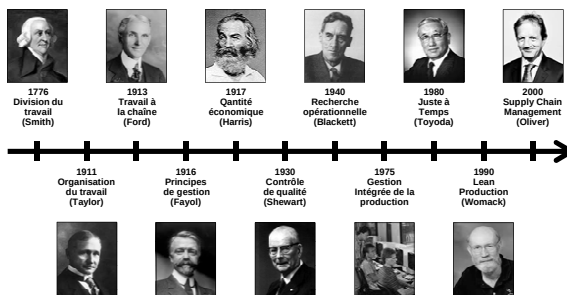
Quelques repères historiques

1776 :	Adam Smith...	Division du travail
1911 :	Taylor.....	Organisation du travail
1913 :	Ford.....	Travail à la chaîne
1916 :	Fayol.....	Principes de gestion
1917 :	Wilson.....	Quantité économique
1930 :	Shewart.....	Contrôle de qualité
1940 :	Recherche opérationnelle	
1975 :	Gestion intégrée de la production	
1980 :	Juste-à-temps	
1990 :	Lean Production	
2000 :	Supply Chain Management	

- 14 -

Supply Chain Management : Introduction

Historique



- 15 -

Supply Chain Management : Introduction

L'approche traditionnelle : le taylorisme

- **Environnement**
 - Demande et croissance fortes
 - Priorité au prix
 - Compétition sur les coûts de production
 - Main-d'œuvre de faible qualification
- **Choix**
 - Spécialisation des tâches
 - Séparation conception, exécution et contrôle
 - Cloisonnement
 - Stocks importants et délais longs
- **Stratégie Coût/Volume**

- 16 -

Supply Chain Management : Introduction

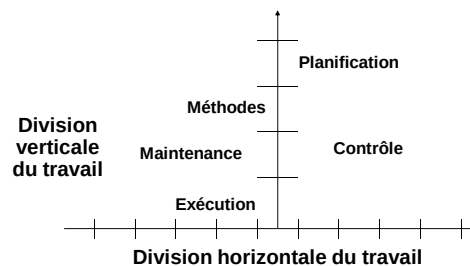
La FORD T



- 17 -

Supply Chain Management : Introduction

Les principes du taylorisme



- 18 -

Supply Chain Management : Introduction

Avantages et inconvénients de la division du travail

Pour le management

- **Avantages**
 - Formation facile
 - Productivité élevée
 - Salaires faibles
- **Inconvénients**
 - Difficile de motiver à la qualité
 - Climat social difficile (absentéisme ...)

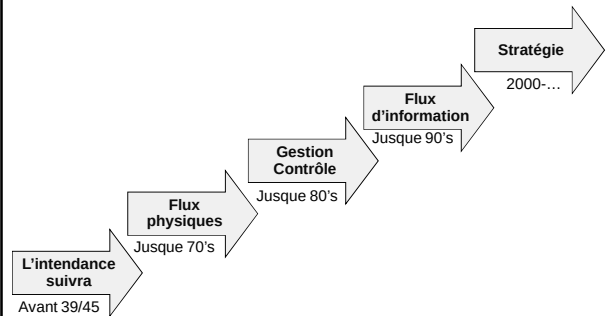
Pour le personnel

- **Avantages**
 - Faibles compétences requises
 - Peu de responsabilités
 - Faible charge mentale
- **Inconvénients**
 - Travail monotone
 - Peu d'évolutions possibles
 - Pas de maîtrise de son travail
 - Peu de chance de se réaliser dans son travail

- 19 -

Supply Chain Management : Introduction

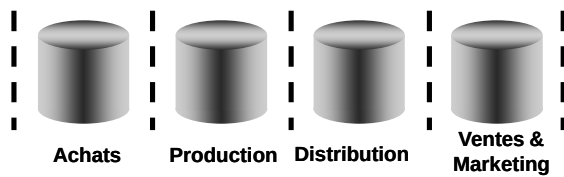
L'évolution du concept de logistique



- 20 -

Supply Chain Management : Introduction

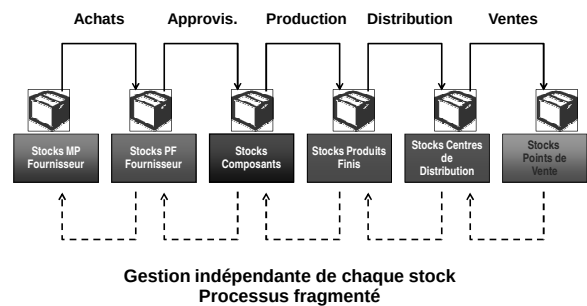
L'organisation traditionnelle en « silos »



- 21 -

Supply Chain Management : Introduction

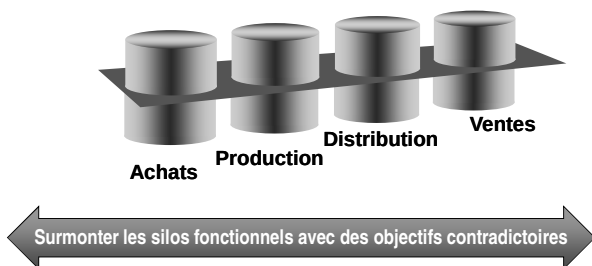
L'organisation traditionnelle



- 22 -

Supply Chain Management : Introduction

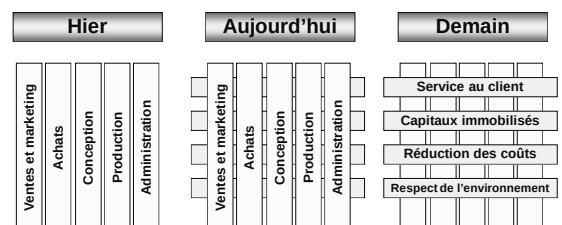
La supply chain interne : l'intégration à travers les barrières fonctionnelles



- 24 -

Supply Chain Management : Introduction

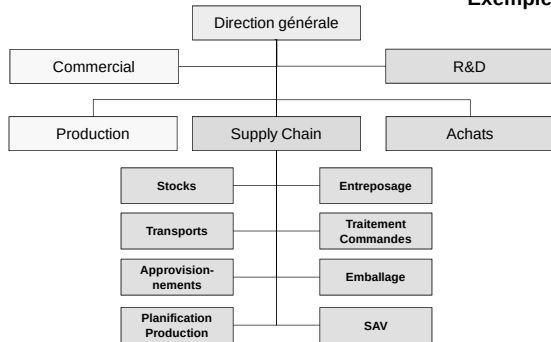
De l'entreprise verticale (silos) à l'entreprise horizontale



- 25 -

Supply Chain Management : Introduction

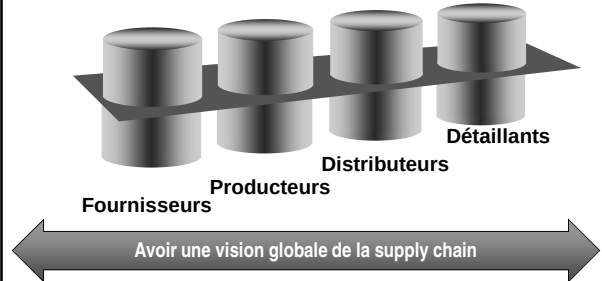
Direction Supply Chain Exemple



- 26 -

Supply Chain Management : Introduction

La supply chain externe : l'intégration inter- entreprises



- 27 -

Supply Chain Management : Introduction

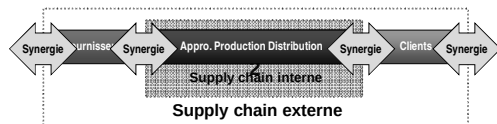
Double bilan

Principe :

Si un maillon de la chaîne est non-performant, l'ensemble de la chaîne est pénalisé

Corollaire :

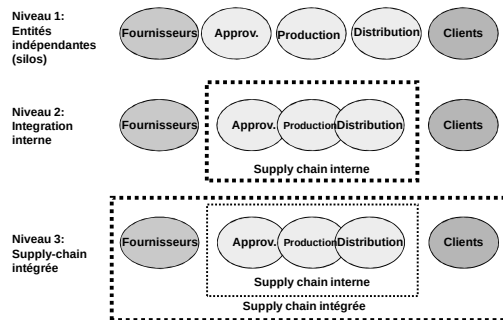
Si un maillon gère mal ses interfaces (en optimisation purement locale) les dysfonctionnements induits sur les autres maillons le pénaliseront in fine



- 28 -

Supply Chain Management : Introduction

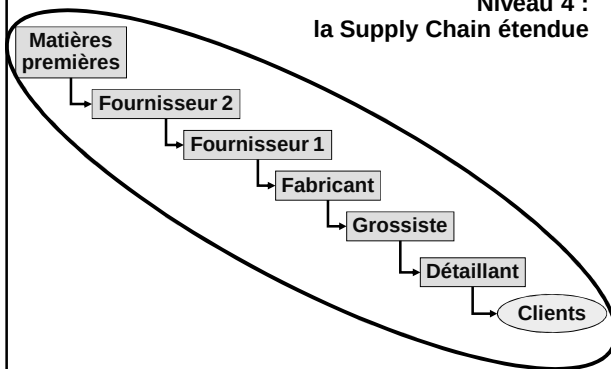
Le degré d'intégration de la Supply Chain



- 29 -

Supply Chain Management : Introduction

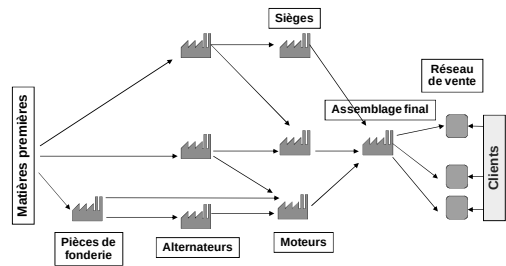
Niveau 4 : la Supply Chain étendue



- 30 -

Supply Chain Management : Introduction

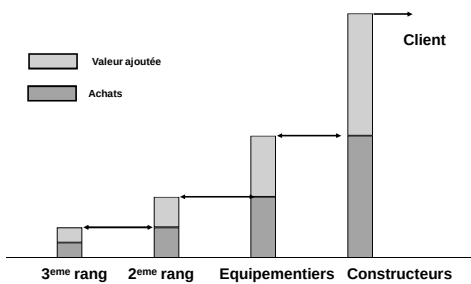
Exemple de supply chain automobile



- 31 -

Supply Chain Management : Introduction

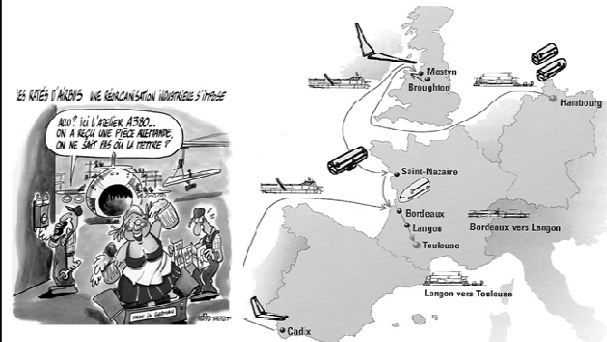
La chaîne de valeur



- 32 -

Supply Chain Management : Introduction

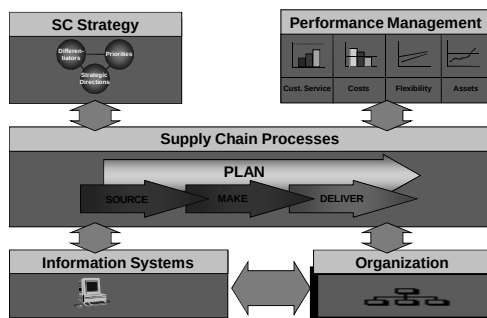
Supply Chain de l'Airbus A380



- 33 -

Supply Chain Management : Introduction

Les principaux constituants de la SC Cinq briques indispensables :



Source : Cap Gemini Ernst & Young / Andersen

- 34 -

Supply Chain Management : Introduction

Les obstacles à la cohérence stratégique

- Acteurs / Objectifs multiples dans la supply chain



Optimisation locale et manque de cohérence globale

- Variété de produits croissante / réduction des cycles de vie / fragmentation des marchés



- L'incertitude augmente

- 35 -

Supply Chain Management : Introduction

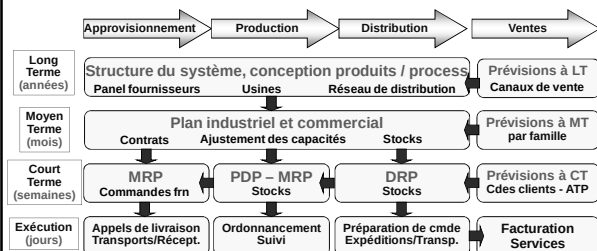
Le modèle SCOR

- Le modèle SCOR est développé par le Supply Chain Council (SCC) depuis 1996
- Le SCC est une association mondiale regroupant près de 1000 membres, industriels, distributeurs, éditeurs de logiciels, acteurs du transporteur et de la logistique, universités, souhaitant confronter, développer et partager leurs expériences du supply chain management
- Définit une démarche, des modèles et des indicateurs pour représenter, diagnostiquer et évaluer sa supply chain
- S'inscrit dans une démarche de progrès en sélectionnant puis en suggérant aux membres du SCC des best-practices

- 36 -

Supply Chain Management : Introduction

La hiérarchie des décisions dans la Supply Chain



- 37 -

Supply Chain Management : Introduction

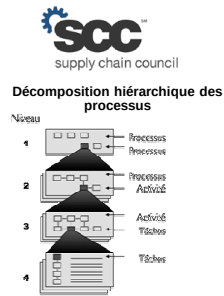
Le modèle SCOR

SCOR : Supply Chain Operations Reference model

Développé et endossé par le SCC (Supply Chain Council)

Le modèle SCOR présume que toute chaîne logistique peut être subdivisée en 5 types de processus :

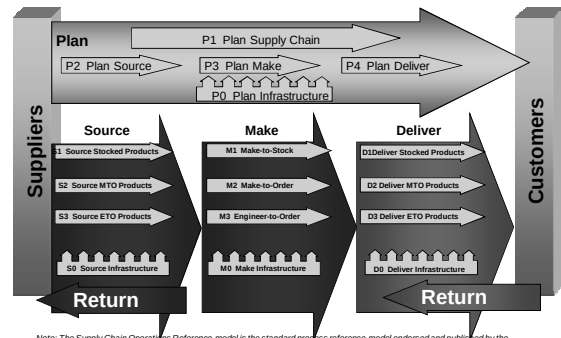
- Planification (Plan)
- Approvisionnement (Source)
- Fabrication (Make)
- Livraison (Deliver)
- Gestion des retours (Return)



- 388 -

Supply Chain Management : Introduction

Le modèle SCOR

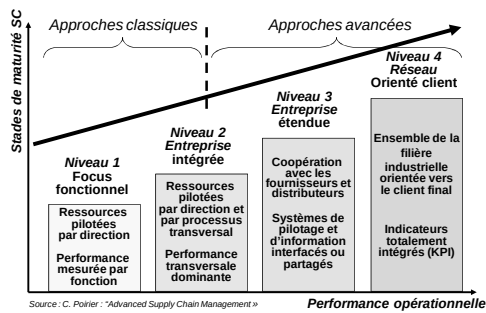


Note: The Supply Chain Operations Reference-model is the standard process reference-model endorsed and published by the Supply-Chain Council and leading software vendors. To learn more about SCOR visit www.Supply-Chain.org

- 39 -

Supply Chain Management : Introduction

Les niveaux de maturité



- 40 -