

[www.supplychain-masters.fr](http://www.supplychain-masters.fr)

## Référentiel Supply chain

Document à usage pédagogique exclusivement

# Référentiel SC-Master

---

*Le standard de la Supply Chain*

*Développé par des experts Supply Chain, le référentiel SC-Master intègre les standards, normes, concepts et bonnes pratiques logistiques promus par les organismes nationaux et internationaux (AFNOR, APICS, ECR, GS1, GCI, ISO, Oliver Wight Companies, Supply Chain Council, VICS).*

Conçu en 2007 pour la **compétitivité des entreprises de 10 à 250 salariés** de tous les secteurs d'activité (agroalimentaire, habillement, bâtiment, équipement de la maison, meuble, édition, multimédia, luxe, mécanique, électronique, plasturgie, chimie, distribution, santé, emballages ...), le **Référentiel Supply Chain Master** s'est imposé comme **l'outil de référence** pour mesurer la maturité logistique des entreprises, en particulier les PME-PMI.

Il permet de dresser un bilan complet des pratiques supply chain de l'entreprise, d'en mesurer les **forces et faiblesses** sur une échelle de 0 à 4 et d'établir un **plan d'actions logistiques**.

**Les indices 0, 1, 2, 3 et 4** décrivent **cinq niveaux de maturité logistique**

depuis l'absence de structure logistique **(0)**

jusqu'au summum de la supply chain collaborative **(Supply Chain 4 étoiles)**

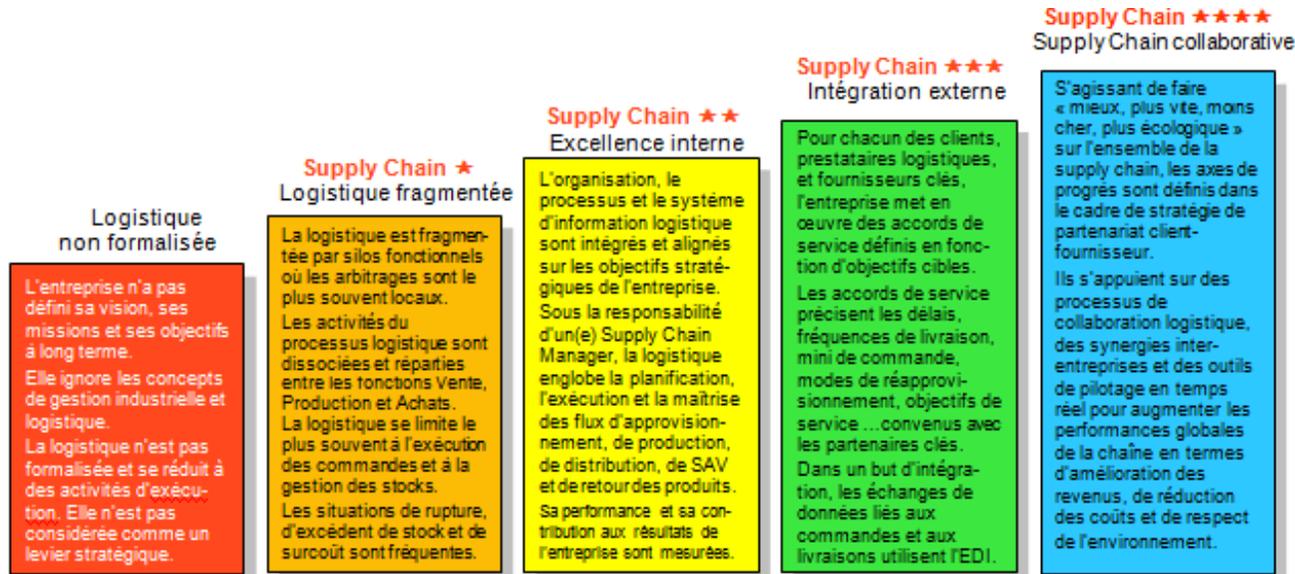
en passant par les étapes intermédiaires de logistique fragmentée **(1\*)**,

d'excellence interne **(2\*\*)**

et d'intégration externe **(3\*\*\*)**.

L'**alignement du référentiel SC-Master** sur les référentiels utilisés par les grands groupes permet aux PME-PMI de se situer par rapport aux exigences des donneurs d'ordres, d'identifier leurs axes de progrès logistiques, de s'améliorer **individuellement, conjointement, collectivement** et de se benchmarker aux fleurons de l'industrie.

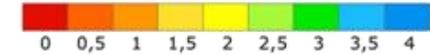
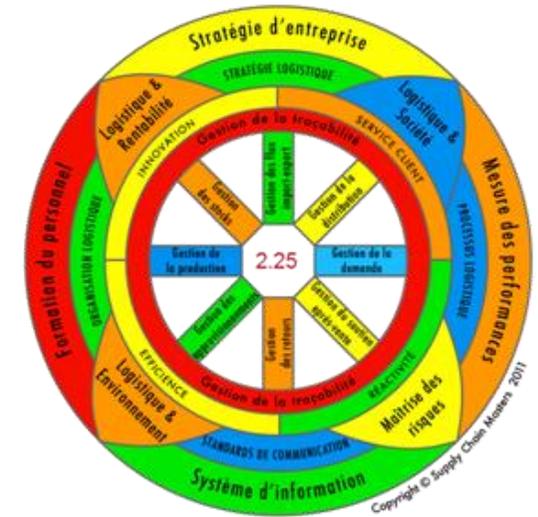
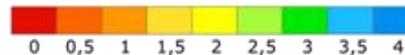
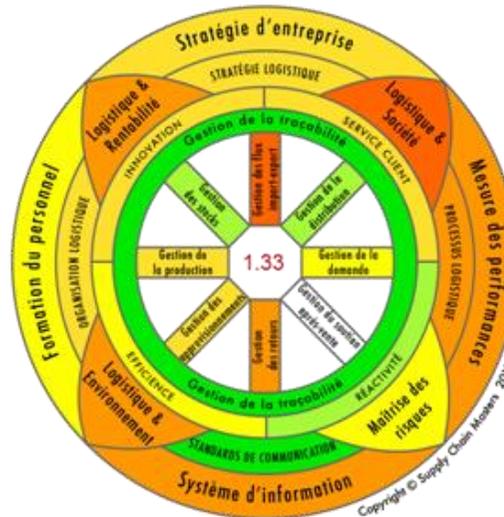
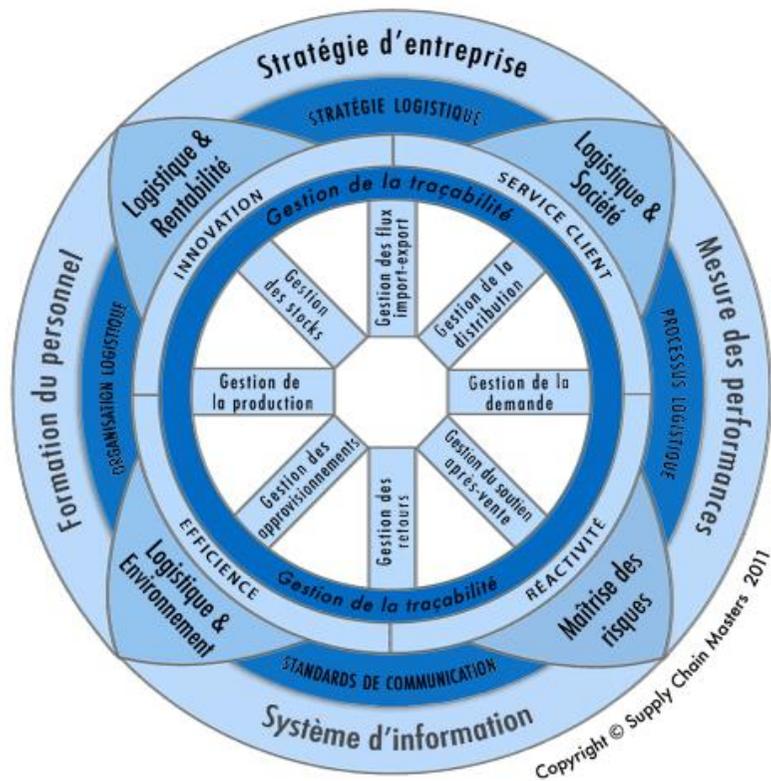
Sa mise en œuvre complète nécessite 1 journée sur site.



Le référentiel SCM couvre l'ensemble des fonctionnalités du Supply Chain Management.

Symbolisé par la **Roue de la Supply Chain**, il se compose de 25 modules clés depuis la stratégie d'entreprise jusqu'à la mesure des performances en passant par les différentes composantes de la logistique.

Appliqué aux PME de 10 à 250 salariés, il constitue un **socle de connaissances** pour comprendre les enjeux et le fonctionnement de la Supply Chain et une **grille de maturité** pour évaluer les forces et faiblesses logistiques des entreprises sur une échelle de 0 à 4.



# 1. Stratégie d'entreprise

---

En l'absence de réflexion stratégique, de priorités et d'objectifs clairs, l'entreprise ne peut atteindre ses buts et rivaliser avec la concurrence.

La stratégie est une orientation long terme selon laquelle une entreprise détermine ses objectifs, formule les politiques et les plans pour les atteindre, définit les marchés à investir, conçoit une organisation souple et efficace, se dote de ressources et développe des avantages concurrentiels pour augmenter son chiffre d'affaires et ses marges.

A partir de l'analyse des forces et faiblesses internes et des menaces et opportunités externes (SWOT), les facteurs clés de succès sont formalisés sur une carte stratégique et déclinés en plans d'action dans le tableau de bord prospectif ou balanced scorecards (BSC).

Les conditions d'une stratégie réussie sont 1/ de traduire les orientations stratégiques en termes exécutables et compréhensibles par tous (alignement des domaines opérationnels sur la stratégie) et 2/ de développer et coordonner les compétences et les ressources dans les processus vitaux mieux que les concurrents.

Exemples de processus vitaux :

Développement commercial

Gestion de la relation client

Recherche & Développement

Performance industrielle

Performance logistique

Développement fournisseurs

Etc.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Stratégie d'entreprise</b></p> <p>En l'absence de réflexion stratégique, de priorités et d'objectifs clairs, l'entreprise ne peut atteindre ses buts et rivaliser avec la concurrence.</p> <p><b>La stratégie</b> est une orientation long terme selon laquelle une entreprise détermine ses objectifs, formule les politiques et les plans pour les atteindre, définit les marchés à investir, conçoit une organisation souple et efficace, se dote de ressources et développe des <b>avantages concurrentiels</b> pour augmenter son chiffre d'affaires et ses marges.</p> <p>A partir de l'analyse des forces et faiblesses internes et des menaces et opportunités externes (SWOT), les <b>facteurs clés de succès</b> sont formalisés sur une <u>carte stratégique</u> et déclinés en <u>plans d'action</u> dans le <u>tableau de bord prospectif</u> ou balanced scorecards (BSC).</p> <p>Les conditions d'une stratégie réussie sont 1/ de <b>traduire les orientations stratégiques</b> en termes exécutoires et compréhensibles par tous (alignement des domaines opérationnels sur la stratégie) et 2/ de développer et coordonner les compétences et les ressources dans les <b>processus vitaux</b> mieux que les concurrents.</p> <p><u>Exemples de processus vitaux:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développement commercial</li> <li>Gestion de la relation client</li> <li>Recherche &amp; Développement</li> <li>Performance industrielle</li> <li>Performance logistique</li> </ul>	<p>L'entreprise n'a pas défini sa vision, sa mission, ses valeurs et ses objectifs à long terme.</p> <p>Elle ne recourt pas à des méthodes structurantes pour rationaliser son processus de gestion stratégique en fonction:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de ses compétences et ressources ;</li> <li>de ses forces et faiblesses par rapport à la concurrence ;</li> <li>des évolutions du marché (analyse des menaces et opportunités).</li> </ul> <p>Bien que des orientations stratégiques existent, la stratégie n'est pas formalisée. Les plans d'action répondent à des objectifs à court et moyen terme en dehors de tout processus de planification stratégique.</p>	<p>Pour chaque domaine d'activité, l'entreprise élabore un business plan qui comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'analyse de la concurrence ;</li> <li>la définition des objectifs financiers et commerciaux</li> <li>de chiffre d'affaires, de part de marché, de rentabilité, etc. ;</li> <li>la formulation des stratégies ;</li> <li>l'élaboration des plans commerciaux et marketing, de leur budget, leur mise en œuvre et la définition des modes de contrôle.</li> </ul> <p>Mais l'entreprise ne possède pas de mécanisme permettant de traduire la stratégie en termes opérationnels dans l'organisation et de la communiquer à l'ensemble du personnel.</p> <p>Les fonctions logistique, production, achats... sont insuffisamment alignées sur la stratégie et sont le plus souvent centrées sur la recherche d'efficacité et de</p>	<p>L'entreprise a un comité stratégique qui définit, coordonne et évalue les stratégies, les processus vitaux et l'utilisation des ressources en fonction des objectifs stratégiques.</p> <p>Elle a défini sa vision, sa(s) mission(s), ses objectifs long terme et ses valeurs. Elle connaît parfaitement ses forces et faiblesses ainsi que son environnement en menant des analyses de type SWOT et PESTEL (Politique, Economique, Sociale, Technologique, Environnementale et Juridique).</p> <p>Utilisant un processus de planification stratégique, elle transcrit sur une carte stratégique les facteurs clés de succès et les objectifs stratégiques de manière équilibrée. Des plans d'actions sont définis. La conduite de la stratégie utilise des tableaux de bord de reporting et de revue mensuelle.</p> <p>La stratégie est déployée à tous les niveaux de l'organisation sous forme de plans d'action cohérents et de tableaux de bord en cascade, ce qui permet à chaque domaine opérationnel d'être aligné sur la stratégie et de connaître sa contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques.</p>	<p>Au cours de l'analyse stratégique, l'entreprise repère, évalue et sélectionne les options externes qui peuvent mener à la réalisation de ses objectifs.</p> <p>Elle identifie les relations stratégiques qu'elle noue sous forme de contrat avec ses clients, ses fournisseurs et ses prestataires clés dans le but de renforcer ses avantages concurrentiels et de sécuriser ses approvisionnements, sa production et sa distribution.</p>	<p>Le management stratégique s'appuie sur le concept de l'entreprise étendue.</p> <p>Du fait de l'interdépendance des maillons de la supply chain, l'entreprise a compris que sa réussite individuelle dépend largement de la performance globale de la chaîne.</p> <p>Elle a étendu son périmètre stratégique à ses principaux partenaires avec lesquels elle détermine des objectifs communs.</p> <p>Pour chaque objectif stratégique avec les partenaires clés, l'entreprise a défini : les indicateurs communs, les cibles de performance, les projets stratégiques, l'allocation de ressources, les engagements réciproques, le budget correspondant et le nom d'un responsable.</p>

Développement fournisseurs Etc.		productivité de manière isolée et parfois antagoniste.			
------------------------------------	--	--	--	--	--

## 2. Stratégie logistique

La logistique est une **arme stratégique** omniprésente qui contribue à **l'augmentation des ventes** et à **la réduction des coûts** par :

- la qualité de service (fiabilité des livraisons, service après-vente...) ;
- l'accélération des temps de réponse (adaptation rapide aux évolutions de la demande, time-to-market, time-to-volume) ;
- la réduction des stocks ;
- la réduction des coûts de transport ;
- l'optimisation des ressources industrielles et logistiques ;
- l'externalisation d'activités non concurrentielles ;
- la collaboration client-fournisseur.

La mise en œuvre des stratégies logistiques s'appuie sur la **segmentation du service client** et le développement de **schémas directeurs logistiques** alignés sur les objectifs de l'entreprise.

Pour soutenir les stratégies d'entreprise fondées sur la domination par les coûts et/ou la différenciation par la qualité ou le service, les **stratégies logistiques** sont définies en termes de : politiques de service et de stock ;

- stratégie des opérations (fabrication sur stock, configuration à la commande, fabrication à la commande, conception à la commande) ;
- intégration verticale ou externalisation ;
- implantation, taille et spécialisation/ polyvalence du réseau des usines et des entrepôts ;
- organisation et compétences clés ;
- processus logistique, bonnes pratiques et règles de gestion ;
- système d'information ;
- circuits et modes de distribution ;
- collaboration client-fournisseur.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Stratégie logistique</b></p> <p>La logistique est un <b>arme stratégique</b> omniprésente qui contribue à l'augmentation des ventes et à la réduction des coûts par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la qualité de service (fiabilité des livraisons, service après-vente...);</li> <li>l'accélération des temps de réponse (adaptation rapide aux évolutions de la demande, time-to-market, time-to-volume);</li> <li>la réduction des stocks;</li> <li>la réduction des coûts de transport;</li> <li>l'optimisation des ressources industrielles et logistiques;</li> <li>l'externalisation d'activités non concurrentielles;</li> <li>la collaboration client-fournisseur.</li> </ul> <p>La mise en œuvre des stratégies logistiques s'appuie sur la <b>segmentation du service client</b> et le développement de <b>schémas directeurs logistiques</b> alignés sur les objectifs de l'entreprise.</p> <p>Pour soutenir les stratégies d'entreprise fondées sur la domination par les coûts et/ou la différenciation par la qualité ou le service, les <b>stratégies logistiques</b> sont définies en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>politiques de service et de stock;</li> <li>stratégie des opérations (fabrication sur stock, configuration à la commande, fabrication à la commande, conception à la commande);</li> <li>intégration verticale ou externalisation;</li> <li>implantation, taille et spécialisation/ polyvalence du réseau des usines et des entrepôts;</li> <li>organisation et compétences clés;</li> <li>processus logistique, bonnes pratiques et règles de gestion;</li> <li>système d'information;</li> <li>circuits et modes de distribution;</li> <li>collaboration client-fournisseur.</li> </ul>	<p>La logistique est considérée comme un poste de coût et non comme une fonction source de revenu.</p> <p>Son influence sur la performance économique n'est pas clairement comprise.</p> <p>Aucune stratégie logistique n'existe pour soutenir la stratégie de l'entreprise.</p> <p>Cette approche traditionnelle induit une logistique économique, à l'inverse d'une logistique efficace (créatrice de valeur et porteuse d'avantages concurrentiels).</p>	<p>La stratégie logistique est partielle et se concentre essentiellement sur les capacités et les objectifs de performance de l'entrepôt, des stocks, de la préparation de commandes et des livraisons.</p> <p>Sa formalisation est également partielle et n'intègre pas toutes les composantes nécessaires.</p> <p>Un seul modèle prédomine. Un seul jeu d'objectifs existe. Les stratégies de production, d'externalisation, de distribution, de service client ou de gestion des actifs font l'objet de décisions non différenciées quels que soient les segments de produits/marché.</p> <p>Faute de différenciation, l'organisation, le processus logistique, le système d'information, les règles de gestion, etc. sont parfois inadaptés et inefficaces pour répondre aux exigences des clients.</p>	<p>Les stratégies et les objectifs logistiques découlent des objectifs de l'entreprise.</p> <p>En fonction des axes concurrentiels de l'entreprise et des objectifs des segments de produits/marché, plusieurs modèles de stratégie logistique sont développés et optimisés.</p> <p>Ils reposent sur des politiques de service et de stock différentes, des schémas logistiques différents, des organisations et des compétences multiples, des processus et des règles de gestion adaptés, des moyens sur mesure, etc. pour répondre efficacement aux attentes spécifiques des clients.</p> <p>Les schémas directeurs logistiques sont à jour et parfaitement décrits. Ils s'inscrivent dans une vision prospective. Souples et flexibles, ils s'adaptent aux évolutions de marché.</p>	<p>Pour chacun des partenaires clés, l'entreprise détermine les stratégies logistiques et les accords de service à mettre en œuvre en fonction des objectifs recherchés.</p> <p>Les accords de service (service level agreements) définis avec les clients, les fournisseurs et les prestataires clés se basent sur un cahier des charges ou des conditions générales logistiques (CGL) validés par les deux parties, des engagements réciproques, des indicateurs communs de performance et des objectifs cibles.</p> <p>Ils utilisent les échanges de données informatisés (EDI) pour l'automatisation des transactions liées aux commandes et aux livraisons (messages fiche-produit, commande, accusé de réception, niveau de stock, planning de livraison, ordre de transport, avis d'expédition, facture, etc.).</p>	<p>La chaîne logistique est vue comme une confédération de partenaires liés les uns aux autres.</p> <p>L'entreprise conçoit sa stratégie logistique à l'échelle d'une supply chain plus vaste où l'avantage concurrentiel provient de la capacité à faire le meilleur usage des forces et des compétences respectives des partenaires afin de maximiser la réactivité au marché tout en réduisant les coûts et les émissions de GES au niveau global de la supply chain.</p> <p>Des stratégies de collaboration logistique interentreprises de type Efficient Consumer Response (VMI, GPA, prévisions ou plans d'approvisionnement concertés (CPFR), mutualisation de l'entrepôt et/ou du transport, etc.) sont développées avec les clients et les fournisseurs stratégiques qui s'engagent avec l'entreprise à investir réciproquement dans l'amélioration de la qualité de service, la réduction des coûts et des émissions de gaz à effet de serre.</p>

# 3. Organisation logistique

## Rôles et compétences de la logistique

C'est entre les "pôles tendus" de l'offre et de la demande que la logistique prend sa place.

Son étendue est vaste et nécessite plusieurs relais de compétences sur le chemin de l'offre à la demande. Son rôle consiste à relier les deux pôles de l'économie en **synchro**nisant efficacement et à moindre coût la chaîne de l'offre avec la demande réelle des consommateurs.

La **mission** de la logistique est de planifier, coordonner, exécuter, et maîtriser l'ensemble des flux du processus logistique (approvisionner, produire, distribuer/vendre, soutenir, gérer les retours) dans le respect des objectifs de service aux meilleures conditions économiques et écologiques.

Ayant une dimension transversale, elle assure aussi un rôle de **coordination et de médiation** entre les fonctions ventes, marketing, production et achats (collaboration interne) tout en développant des projets de **collaboration logistique** avec les partenaires clés de l'entreprise.

La logistique a également un **rôle moteur** dans le développement et la conduite du changement de l'entreprise (e-transformation) avec comme allié la **fonction Qualité** pour la résolution des problèmes, le reengineering des processus et l'atteinte des objectifs dans une démarche d'amélioration continue.

Elle se base sur des **compétences clés** et une **définition claire des rôles et des responsabilités** des acteurs de la logistique alignées sur la stratégie et les avantages concurrentiels.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Rôles et compétences de la logistique</b></p> <p>C'est entre les "pôles tendus" de l'offre et de la demande que la logistique prend sa place.</p> <p>Son étendue est vaste et nécessite plusieurs relais de compétences sur le chemin de l'offre à la demande. Son rôle consiste à relier les deux pôles de l'économie <b>ensynchronisant efficacement et à moindre coût</b> la chaîne de l'offre avec la demande réelle des consommateurs.</p> <p>La <b>mission</b> de la logistique est de planifier, coordonner, exécuter, et maîtriser l'ensemble des flux du processus logistique (approvisionner, produire, distribuer/vendre, soutenir, gérer les retours) dans le respect des objectifs de service aux meilleures conditions économiques et écologiques.</p> <p>Ayant une dimension transversale, elle assure aussi un rôle <b>decoordination et de médiation</b> entre les fonctions ventes, marketing, production et achats (collaboration interne) tout en développant des projets <b>decollaboration logistique</b> avec les partenaires clés de l'entreprise.</p> <p>La logistique a également un <b>rôle moteur</b> dans le développement et la conduite du changement de l'entreprise (e-transformation) avec comme allié la <b>fonction Qualité</b> pour la résolution des problèmes, le reengineering des processus et l'atteinte des objectifs dans une démarche d'amélioration continue.</p> <p>Elle se base sur des <b>compétences clés</b> et une <b>définition claire des rôles et des responsabilités</b> des acteurs de la logistique alignées sur la stratégie et les avantages concurrentiels.</p>	<p>Le rôle de la logistique dans l'entreprise se cantonne à l'exécution d'activités traditionnelles liées au magasinage, à la tenue des stocks, à la préparation des commandes, aux réceptions et aux expéditions.</p> <p>Aucune fonction de pilotage des flux n'existe dans l'entreprise pour synchroniser et optimiser les stocks, la production et les approvisionnements avec la demande.</p>	<p>La fonction logistique est essentiellement tournée vers l'exécution des activités logistiques.</p> <p>Son rôle se limite le plus souvent à l'exécution des commandes, au dimensionnement des stocks, à la gestion d'entrepôt et des livraisons.</p> <p>Les activités de prévision et de planification sont réparties en dehors de la logistique entre les fonctions ventes, production et achats.</p> <p>L'entreprise manque cependant de compétences et de capacités pour piloter et optimiser le processus logistique de bout en bout de la chaîne et répondre efficacement à la demande client.</p> <p>Les rôles, les responsabilités et les indicateurs de performance logistiques sont partiellement définis dans des fiches de description de poste.</p>	<p>Sous la responsabilité d'un(e) Supply Chain Manager, la fonction logistique englobe les 3 niveaux de pilotage de la chaîne logistique : <b>la planification, l'exécution et la maîtrise</b> des flux d'approvisionnement, de production, de distribution, de soutien après-vente et de retour de produits.</p> <p>Cette fonction a en charge le <b>pilotage de l'ensemble des activités</b> du processus logistique pour assurer la coordination et la continuité des flux.</p> <p>Elle fait appel à des compétences <b>deprévisionniste, de planificateur</b>, de coordinateur et de gestionnaire sans oublier celles de <b>médiateur</b> pour amener toutes les fonctions internes (ventes, marketing, production, achats, qualité, etc.) à collaborer en dépit des conflits d'intérêt.</p> <p>Les rôles, les responsabilités, les objectifs et les indicateurs de performance sont complètement définis dans des fiches de description de poste pour l'ensemble des acteurs logistiques.</p>	<p>Dans la vision de l'entreprise étendue, la logistique développe une démarche d'intégration des partenaires clés en s'appuyant sur la mise en place d'accords de service et des standards et technologies de l'information et de la communication.</p> <p>Le(la) Supply Chain Manager identifie les objectifs, les plans d'action et les indicateurs de performance à mettre en place avec les partenaires clés de l'entreprise.</p> <p>Vis-à-vis des prestataires externes, il(elle) fait preuve de capacités réelles en gestion d'externalisations complexes.</p>	<p>Du fait que l'entreprise dépend davantage des ressources et des stratégies extérieures qu'elle ne contrôle pas, la collaboration est la pierre angulaire de la gestion efficace de la supply chain.</p> <p>Pour ce faire, la logistique développe des modèles de collaboration adaptés avec les clients et les fournisseurs stratégiques dans le but de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>fluidifier les transactions ;</li> <li>améliorer la transparence et la visibilité sur les flux et les stocks dans la chaîne ;</li> <li>mieux relier les besoins des clients avec les systèmes de production et de distribution ;</li> <li>réduire les délais ;</li> <li>réduire les coûts de stock, de transport, d'exploitation et du capital immobilisé ;</li> <li>participer au co-développement de nouveaux produits et services ;</li> <li>accélérer la pénétration d'un marché ;</li> <li>etc.</li> </ul>

<p><b>Organisation et place de la logistique dans l'entreprise</b></p> <p>La <b>structure organisationnelle</b> de l'entreprise performante est transversale et orientée client.</p> <p>Elle s'appuie non plus sur une organisation par fonctions, mais sur une <b>organisation par processus autour de la logistique</b>.</p> <p><b>Rattachée à la direction générale, l'organisation logistique est intégrée</b>, mais elle peut être structurée de plusieurs manières à condition qu'elle accorde les personnes, les compétences clés, les processus et les indicateurs avec la stratégie.</p>	<p>Bien que l'entreprise dispose d'un organigramme, la structure organisationnelle et les domaines de responsabilité des collaborateurs ne sont pas clairement définis.</p> <p>La logistique n'est pas formalisée et se situe dans les couches intermédiaires de l'organisation.</p>	<p>L'organisation logistique est éclatée entre les grandes fonctions de l'entreprise qui sont le plus souvent cloisonnées ou dites « en silo » (peu ou pas de transversalité).</p> <p>Confiée à un responsable opérationnel, la fonction logistique n'est cependant pas représentée au niveau de la direction générale.</p>	<p>La structure organisationnelle de l'entreprise est transversale et intégrée.</p> <p>Considérée comme un réel atout stratégique, la gestion de la supply chain est confiée à un(e) Supply Chain Manager ayant un statut comparable à celui des autres membres de la direction générale. Il(elle) influe sur les décisions stratégiques de l'entreprise.</p> <p>Des équipes pluri-disciplinaires intégrant le commercial, l'administration des ventes, les prévisions de vente, la planification, la distribution, le transport, etc. sont créées pour plus d'efficacité et d'efficacité globale.</p>	<p>L'organisation logistique est alignée et cohérente avec les objectifs stratégiques définis avec les partenaires clés.</p> <p>Des ressources et des moyens internes sont en place pour favoriser l'intégration et le suivi des opérations avec les partenaires clés.</p> <p>Les équipes logistiques internes communiquent directement sans intermédiaire avec les équipes logistiques des clients, des prestataires et des fournisseurs pour le suivi et l'exécution des opérations, des plans d'action et des performances.</p>	<p>L'entreprise a défini et mis en place le concept d'une organisation logistique collaborative pour travailler étroitement avec ses partenaires clés, atteindre des objectifs communs et améliorer la performance globale de la chaîne.</p> <p>Des informations, des compétences et des ressources sont partagées en vue de développer des synergies (stocks avancés, prévisions ou plans d'approvisionnement concertés (CPFR), gestion partagée des approvisionnements (GPA/VMI), mutualisation du transport, etc.) qui améliorent les performances globales de la supply chain.</p>
---	--	---	--	--	--

# 4. Processus logistique

## Conception et mise en œuvre du processus logistique

**Piliers de la performance**, les processus transforment la vision et la stratégie de l'entreprise en résultats.

Préconisée par la norme ISO 9001 version 2000 et suivantes, l'**approche processus** permet de découpler l'entreprise, d'identifier les activités à valeur ajoutée et les interfaces critiques, de maîtriser les opérations et de concentrer les efforts sur les processus clés qui produisent **80 % des résultats** de l'entreprise.

Le **processus logistique**, défini par la norme AFNOR NF X 50-600, comprend les étapes suivantes :

- définir la stratégie logistique;
- concevoir et développer le système logistique ;
- planifier, exécuter et maîtriser les activités du processus logistique (approvisionner, produire, livrer, soutenir, gérer les retours);
- maîtriser le processus logistique global intégré.

Partant de la stratégie de l'entreprise, le processus logistique consiste à **piloter et à coordonner** la chaîne de l'offre selon des objectifs de service client aux meilleures conditions économiques et écologiques.

**Transversal**, il s'étend des clients aux fournisseurs et se déroule tout au long du **cycle de vie du produit**.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Conception et mise en œuvre du processus logistique</b></p> <p><b>Piliers de la performance</b>, les processus transforment la vision et la stratégie de l'entreprise en résultats.</p> <p>Préconisée par la norme ISO 9001 version 2000 et suivantes, <b>l'approche processus</b> permet de décloisonner l'entreprise, d'identifier les activités à valeur ajoutée et les interfaces critiques, de maîtriser les opérations et de concentrer les efforts sur les processus clés qui produisent <b>80 % des résultats</b> de l'entreprise.</p> <p>Le <b>processus logistique</b>, défini par la norme AFNOR NF X 50-600, comprend les étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>définir la stratégie logistique;</li> <li>concevoir et développer le système logistique ;</li> <li>planifier, exécuter et maîtriser les activités du processus logistique (approvisionner, produire, livrer, soutenir, gérer les retours);</li> <li>maîtriser le processus logistique global intégré.</li> </ul> <p>Partant de la stratégie de l'entreprise, le processus logistique consiste à <b>piloter et à coordonner</b> la chaîne de l'offre selon des objectifs de service client aux meilleures conditions économiques et écologiques.</p> <p><b>Transversal</b>, il s'étend des clients aux fournisseurs et se déroule tout au long du <b>cycle de vie du produit</b>.</p>	<p>La cartographie du processus logistique n'existe pas.</p> <p>Celui-ci n'est pas défini ni documenté à l'aide d'un manuel de référence qui doit décrire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>les clients et les fournisseurs ;</li> <li>les processus et leurs interactions ;</li> <li>les activités ainsi que les éléments d'entrée et sortie ;</li> <li>les procédures et modes opératoires ;</li> <li>les applications requises et leur mode d'intégration (incluant le flux de données spéci-fiques et la fréquence des échanges) ;</li> <li>les ressources et responsabilités ;</li> <li>les indicateurs de performance.</li> </ul>	<p>La description du processus logistique est partielle.</p> <p>Elle ne permet pas d'avoir une vision « de bout en bout » des activités qui apportent de la valeur aux clients.</p> <p>Le processus logistique est fragmenté par silos verticaux où les arbitrages sont fonctionnels (optimisations locales), ce qui empêche toute optimisation d'ensemble.</p> <p>L'intégration entre processus et entre processus et applications est incomplète.</p> <p>Les indicateurs choisis, quand ils existent, sont essentiellement fonctionnels et ne sont pas directement reliés aux objectifs stratégiques de l'organisation.</p>	<p>A ce stade de maturité, le processus logistique est aligné sur la stratégie de l'entreprise et combine l'ensemble des processus opérationnels, de pilotage et de support.</p> <p>Il est identifié et reconnu comme un processus stratégique à part entière.</p> <p>Une cartographie du processus logistique existe et détaille les activités, les applications, les informations et les indicateurs de performance pour améliorer et faire évoluer la supply chain.</p> <p>Le processus logistique est à jour. En cas d'évolution, il peut être facilement reconfiguré.</p>	<p>L'approche processus est étendue aux partenaires clés de l'entreprise avec lesquels sont formalisés les accords de service (incluant les objectifs de performance) et les échanges de données informatisés.</p> <p>Pour le suivi de la qualité des flux d'informations et de produits, des indicateurs de performance sont définis et en place.</p> <p>Par mesure de sécurité, des processus d'échanges en mode dégradé ont été définis et sont régulièrement testés.</p>	<p>Les processus logistiques collaboratifs en place sont décrits en termes d'objectifs clairs, d'équipes mixtes, de responsabilités réciproques, de modes opératoires, d'interactions, d'échanges de données informatisés, d'indicateurs de performance communs, de facteurs de risque internes et externes, etc. pour la sécurisation des flux et la recherche d'optimisations globales et de synergies interentreprises.</p>

<p><b>Maîtrise du processus logistique</b></p> <p>La formalisation et le pilotage des processus requièrent le suivi de règles précises.</p> <p>Pour la recherche de l'excellence, la maturité du processus logistique doit être réévaluée périodiquement à l'aune des résultats obtenus.</p> <p>Les <b>revues de direction</b> permettent d'apprécier les performances réelles du processus logistique et de décider d'actions correctives en cas d'écart constatés.</p>	<p>L'entreprise n'a pas formalisé ses processus, voire elle en ignore le concept.</p> <p>Elle ne sait comment améliorer durablement ses performances.</p>	<p>Le processus logistique est avant tout tourné vers l'exécution. Il n'est pas complet ni solide. Les actions de progrès débouchent le plus souvent sur des optimisations locales.</p> <p>L'entreprise n'a pas de responsable du processus logistique et ne pratique pas de revues de direction mensuelles pour améliorer la robustesse de sa logistique.</p>	<p>Une revue de direction mensuelle permet d'analyser et d'améliorer en continu le processus logistique (cartographie, responsabilités, procédures, indicateurs de performance, cibles ...) en fonction des objectifs stratégiques et d'en corriger les écarts.</p> <p>Le processus logistique transversal est certifié selon les normes qualité ISO, IFS BRC ou EN 9100.</p>	<p>Les critères d'évaluation du processus logistique s'étendent aux interfaces client-fournisseur.</p> <p>Ils portent sur les niveaux de performance, la qualité des données échangées, la définition et le suivi des plans d'action, etc. en intégrant les attentes et les contraintes des partenaires clés.</p>	<p>Chaque revue de processus collaboratif fait l'objet d'un comité de pilotage inter-entreprises où les processus, la technologie et l'organisation sont évalués par rapport à leur contribution aux objectifs financiers, commerciaux et opérationnels.</p>
--	---	--	---	---	--

# 5. Systèmes d'information

## Système d'information

Dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent, le pilotage de la chaîne logistique requiert la mise en œuvre d'un **système d'information robuste et évolutif** capable de répondre aux impératifs de visibilité, d'optimisation, de réactivité, de simultanéité, de traçabilité et de pilotage des flux en temps réel.

La logistique est à la fois productrice et consommatrice d'informations.

Elle utilise **80 % des données** du système d'information (données de base, paramètres de gestion, messages transactionnels, prévisions, plannings, simulations, optimisations, suivi des flux, reporting, etc.), faisant de la fonction logistique la **plus grande utilisatrice** de l'informatique dans l'entreprise.

Le système d'information logistique se compose de **plusieurs modules** de :

- gestion commerciale ;
- gestion des stocks et des approvisionnements ;
- gestion de la production ;
- gestion d'entrepôt ;
- gestion du transport ;
- gestion du service après-vente ;
- gestion de la logistique inverse.

Intégrés dans l'ERP (Enterprise Resource Planning), les **outils SCP** (Supply Chain Planning) permettent de synchroniser et d'optimiser les flux de la chaîne logistique en tenant compte simultanément de plusieurs contraintes (ressources, capacités, coûts, délais, émissions de GES).

Ils sont complétés d'une **suite SCE** (Supply Chain Execution) ayant pour objectif de rationaliser la totalité du cycle de traitement des commandes depuis la prise de commande jusqu'à la facturation.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Système d'information</b></p> <p>Dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent, le pilotage de la chaîne logistique requiert la mise en œuvre d'un <b>système d'information robuste et évolutif</b> capable de répondre aux impératifs de visibilité, d'optimisation, de réactivité, de simultanéité, de traçabilité et de pilotage des flux en temps réel.</p> <p>La logistique est à la fois productrice et consommatrice d'informations.</p> <p>Elle utilise <b>80 % des données</b> du système d'information (données de base, paramètres de gestion, messages transactionnels, prévisions, plannings, simulations, optimisations, suivi des flux, reporting, etc.), faisant de la fonction logistique la <b>plus grande utilisatrice</b> de l'informatique dans l'entreprise.</p> <p>Le système d'information logistique se compose de <b>plusieurs modules</b> de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>gestion commerciale</li> <li>gestion des stocks et des approvisionnements</li> <li>gestion de la production</li> <li>gestion d'entrepôt</li> <li>gestion du transport</li> <li>gestion du service après-vente</li> <li>gestion de la logistique inverse</li> </ul> <p>Intégrés dans l'ERP (Enterprise Resource Planning), les <b>outils SCP</b> (Supply Chain Planning) permettent de synchroniser et d'optimiser les flux de la chaîne logistique en tenant compte simultanément de plusieurs contraintes (ressources, capacités, coûts, délais, émissions de GES).</p> <p>Ils sont complétés d'une <b>suite SCE</b> (Supply Chain Execution) ayant pour objectif de rationaliser la totalité du cycle de traitement des commandes depuis la prise de commande jusqu'à la facturation.</p>	<p>L'entreprise ne possède pas de système d'information logistique.</p> <p>Cependant, le système de gestion comptable et financière renferme des fonctionnalités logistiques de base telles que la gestion commerciale, la gestion des stocks, l'édition des bordereaux de livraison ou la facturation.</p> <p>Les autres fonctionnalités utilisent des tableurs ou des programmes informatiques qui ne sont pas compatibles avec le système de gestion de l'entreprise.</p>	<p>Le système d'information logistique est fragmenté entre différentes fonctions et applications logicielles hétérogènes insuffisamment intégrées.</p> <p>Les systèmes opérationnels et les systèmes de pilotage sont peu intégrés.</p> <p>Faute d'intégration complète, le système ne permet pas de piloter le processus logistique de manière continue et coordonnée entre les fonctions de l'entreprise.</p>	<p>L'entreprise dispose d'un système d'information qui intègre toutes les composantes de gestion de la demande, de la distribution, des stocks, de la production, des approvisionnements, du transport, des retours, ainsi que du contrôle des opérations du processus logistique.</p> <p>Les modules SCP ou APS (Supply Chain Planning ou Advanced Planning System) et SCE (Supply Chain Execution) sont intégrés et s'étendent de la planification stratégique et tactique à la gestion du poste de travail pour la gestion efficace et optimisée de la chaîne logistique.</p> <p>Toutes les fonctionnalités du système d'information logistique sont opérationnelles et pleinement utilisées à partir de données fiables et précises.</p> <p>Outre l'utilisation d'un progiciel de gestion intégré, l'entreprise possède un Intranet contenant le système documentaire et les tableaux de bord.</p>	<p>L'interopérabilité du système d'information logistique – dont les échanges de données se basent sur les standards de communication internationaux – permet de relier le processus logistique à celui des partenaires clés dans le cadre de l'entreprise étendue.</p> <p>Via l'EDI, le système d'information interne communique avec les systèmes des partenaires clés de l'entreprise pour la réception et l'intégration des commandes, ainsi que l'envoi de fiches produits, de plannings de livraison, d'avis d'expédition ou de factures dématérialisées.</p>	<p>L'interopérabilité du système d'information logistique – dont les échanges de données se basent sur les standards de communication internationaux – permet de relier le processus logistique à celui des partenaires clés dans le cadre de l'entreprise étendue.</p> <p>Via l'EDI, le système d'information interne communique avec les systèmes des partenaires clés de l'entreprise pour la réception et l'intégration des commandes, ainsi que l'envoi de fiches produits, de plannings de livraison, d'avis d'expédition ou de factures dématérialisées.</p>

# 6. Standards de communication

## Codification des produits, des unités logistiques et des unités d'expédition

Les technologies d'identification automatique (codes-à-barres, datamatrix, RFID, reconnaissance vocale) contribuent à la productivité et à la maîtrise des opérations de la chaîne logistique.

Elles s'appuient sur les **standards internationaux de codification de type GS1, Galia/Odette, Boost**, etc. selon les filières pour l'identification des produits, des unités logistiques, des unités d'expédition et des lieux-fonctions des entreprises.

Les standards de communication facilitent la logistique, le transport et la traçabilité des flux dans le monde entier.

Chaque code est **unique et durable**. Seule sa représentation est susceptible d'évoluer et de passer par exemple du code-à-barres à une puce RFID

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Codification des produits, des unités logistiques et des unités d'expédition</b></p> <p>Les technologies d'identification automatique (codes-à-barres, datamatrix, RFID, reconnaissance vocale) contribuent à la productivité et à la maîtrise des opérations de la chaîne logistique.</p> <p>Elles s'appuient sur les <b>standards internationaux de codification de type GS1, Galia/Odette, Boost</b>, etc. selon les filières pour l'identification des produits, des unités logistiques, des unités d'expédition et des lieux-fonctions des entreprises.</p> <p>Les standards de communication facilitent la logistique, le transport et la traçabilité des flux dans le monde entier.</p> <p>Chaque code est <b>unique et durable</b>. Seule sa représentation est susceptible d'évoluer et de passer par exemple du code-à-barres à une puce RFID.</p>	<p>Non effectif ou à l'étude, la codification et le marquage des articles, des cartons et des palettes n'utilisent pas encore les standards de communication internationaux recommandés par la filière.</p> <p>Les codes utilisés reposent sur une codification interne.</p>	<p>Les standards de codification et de marquage de type GS1, Galia/Odette, Boost, etc. sont utilisés partiellement pour l'identification d'une partie des articles et des unités logistiques.</p>	<p>Les standards de codification et de marquage (et/ou de radiofréquence) internationaux sont utilisés pour tous les produits tant pour l'identification des articles et des unités logistiques que pour le suivi des mouvements de marchandises.</p> <p>Ils permettent d'identifier les produits, de gérer les liens entre lots de fabrication et unités d'expédition mères et filles (SSCC) et d'enregistrer les données à chaque étape de transformation pour les besoins de traçabilité tout au long de la chaîne logistique.</p> <p>Pour l'identification des unités d'expédition, l'étiquette logistique au format standard est peu ou pas encore utilisée.</p>	<p>La fiabilité des standards de codification et de marquage (et/ou de radiofréquence) comme la simplicité de leur utilisation permettent de fiabiliser et d'accélérer les flux à toutes les étapes de la chaîne logistique avec tous les partenaires.</p> <p>L'étiquette logistique est conforme au standard en vigueur et systématiquement utilisée pour les expéditions.</p>	<p>Les standards de codification et de marquage (et/ou de radiofréquence) sont utilisés tout au long de la chaîne logistique, ce qui permet d'améliorer la visibilité des produits à tous les maillons de la chaîne dans le cadre de programmes de collaboration logistique.</p>

<p><b>Echanges de données informatisés (EDI / Web EDI)</b></p> <p>L'EDI fait partie du <b>socle numérique</b> de l'entreprise.</p> <p>Non seulement les clients apprécient la capacité de l'entreprise à effectuer des transactions électroniques, mais l'entreprise trouve aussi un <b>levier de productivité</b> important.</p> <p>L'EDI est une technique qui permet de remplacer les échanges de documents papier par des <b>échanges d'informations directement</b> entre ordinateurs.</p> <p>Il permet de réduire les temps de saisie, le nombre de litiges, les coûts de communication, les délais d'émission et de réception, et dans une certaine mesure <b>les stocks et l'incertitude</b> grâce au temps réel et à la fiabilité des transactions électroniques.</p>	<p>L'entreprise n'a pas de projet EDI et utilise uniquement le support papier ou l'e-mail pour ses échanges de documents avec les clients et fournisseurs.</p>	<p>Il est prévu d'investir dans l'EDI ou le web EDI à court ou moyen terme pour remplacer les commandes et les factures papier par des commandes et des factures dématérialisées.</p>	<p>L'EDI est en cours d'intégration. Son développement est accepté, mais sa mise en place est encore incomplète.</p>	<p>L'EDI est complètement automatisé.</p> <p>Les standards EDI assurent l'interopérabilité des systèmes de l'entreprise avec ceux de ses partenaires clés pour l'échange de messages structurés de type : commande, données logistiques (avis d'expédition, stock, planning de livraison, ordre de mouvement, etc.), facture, fiche produit, etc.</p>	<p>Considéré comme la clé de voûte des relations client-fournisseur, l'EDI rend le travail en réseau et la collaboration possible et économiquement profitable.</p> <p>Il assure les échanges de données des processus partagés tels que GPA/VMI, prévisions concertées, mutualisation ... (EDI INVRPT, DELFOR, SLSFCT, etc.)</p>
--	--	---	--	---	---

# 7. Gestion de la demande

## Prévisions de vente

Les prévisions de vente permettent d'anticiper les évolutions du marché et de prendre des décisions à l'avance en vue **d'équilibrer les charges/capacités et d'optimiser la réponse à la demande.**

Mais les prévisions sont **toujours fausses** et, plus l'horizon de la prévision est éloigné, plus l'erreur de prévision augmente.

La solution consiste d'abord à **réduire les délais**, puis à se baser sur des **données fiables et précises aussi proches** que possible des clients et des marchés.

L'élaboration des prévisions part des plans stratégiques et suit un **processus collaboratif** avec les fonctions marketing et commerciale dans le but d'approcher le plus possible la demande future et de réduire l'erreur de prévision.

Un bon processus de collaboration interne génère un **avantage concurrentiel** et pose les bases de la collaboration externe avec les clients.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Prévisions de vente</b></p> <p>Les prévisions de vente permettent d'anticiper les évolutions du marché et de prendre des décisions à l'avance en vue <b>d'équilibrer les charges/capacités et d'optimiser la réponse à la demande.</b></p> <p>Mais les prévisions sont <b>toujours fausses</b> et, plus l'horizon de la prévision est éloigné, plus l'erreur de prévision augmente.</p> <p>La solution consiste d'abord à <b>réduire les délais</b>, puis à se baser sur <b>des données fiables et précises aussi proches</b> que possible des clients et des marchés.</p> <p>L'élaboration des prévisions part des plans stratégiques et suit un <b>processus collaboratif</b> avec les fonctions marketing et commerciale dans le but d'approcher le plus possible la demande future et de réduire l'erreur de prévision.</p> <p>Un bon processus de collaboration interne génère un <b>avantage concurrentiel</b> et pose les bases de la collaboration externe avec les clients.</p>	<p>L'entreprise ne réalise pas de prévision de vente.</p> <p>Elle se réfère au carnet de commandes ainsi qu'aux historiques de l'année passée auxquels elle applique un coefficient de progression.</p>	<p>Les prévisions de vente sont établies séparément par les commerciaux et le marketing.</p> <p>Elles ne sont pas élaborées de manière consensuelle selon un processus rationalisé. Aucune des fonctions internes ne travaille sur le même jeu de chiffres.</p> <p>Leur manque de convergence aboutit à des situations de rupture et de surstock qui impactent le chiffre d'affaires et pèsent en permanence sur le capital d'exploitation.</p> <p>Les notions d'horizons multiples, de mailles de temps, de modèles auto-adaptatifs, d'agrégation et d'éclatement, de réactualisation périodique et de mesure de la fiabilité des prévisions sont inconnues ou partiellement utilisées.</p>	<p>La gestion de la demande est centra-lisée. Dans le cadre d'un réseau interne multi-niveaux, la demande est conso-lidée selon la méthode DRP. Le concept de prévision de vente unique et partagé est en place et compris de tous. Les prévisions servent de point d'entrée au pilotage de la distribution, de la production et des approvisionnements.</p> <p>Le processus de prévision est piloté par la logistique en relation avec le marketing et les ventes. Il intègre les promotions, les opérations spéciales et les lancements de nouveaux produits dont la performance est suivie et contrôlée par rapport aux objectifs fixés, ainsi que les effets de cannibalisation sur les ventes courantes.</p> <p>Il utilise un workflow et un logiciel intégré pour faciliter et accélérer les analyses et les calculs.</p>	<p>Les prévisions de vente sont le reflet de la demande client.</p> <p>Elles utilisent les programmes d'approvisionnement transmis par EDI par les clients ou se basent sur les sorties entrepôts ou les sorties caisses – en lieu et place des historiques de commande ou d'expédition – afin de mieux refléter la demande réelle et de lutter contre l'effet Forrester.</p> <p>Plus fiables, les prévisions de vente (plus proches du marché) sont intégrées dans les systèmes de planification de la production et des approvisionnements.</p>	<p>Un processus collaboratif de type CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) est en place avec les clients stratégiques pour l'alignement des plans commerciaux et/ou des prévisions de vente à moyen et long terme.</p> <p>Les promotions, les opérations spéciales et les lancements de nouveaux produits sont conjointement planifiés.</p> <p>Les prévisions de vente sont élaborées à partir de la demande réelle (sorties entrepôts ou sorties caisses). Elles alimentent la GPA/VMI ou le Flowcasting et sont réactualisées quotidiennement.</p> <p>Leur cohérence avec les plans concertés à moyen-long terme est analysée régulièrement, de même que leur fiabilité par rapport aux ventes réelles.</p>

<p><b>Gestion des commandes clients</b></p> <p>La gestion des commandes recouvre plus généralement les activités de <b>gestion commerciale</b> ou d'administration des ventes.</p> <p>Elle prend en charge la gestion des clients, le contrôle de la solvabilité des clients, le catalogue produits, la gestion des tarifs et des barèmes quantitatifs, la saisie des commandes, le contrôle de la disponibilité des produits, la gestion des livraisons, la facturation, etc.</p>	<p>L'entreprise utilise un applicatif permettant la saisie des commandes.</p> <p>Après contrôle visuel de la disponibilité des stocks, elle envoie au client un accusé de réception par fax qui confirme les quantités commandées et la date de livraison.</p>	<p>L'applicatif utilisé permet l'entrée des commandes et le calcul automatique des prix de vente en fonction des produits, des quantités commandées, des contrats clients, des remises effectuées...</p> <p>Mais aucune fonctionnalité ne permet d'interroger le stock et le planning de production pour vérifier que les quantités seront suffisantes à la date de livraison souhaitée par le client.</p> <p>Il n'est pas non plus possible de réserver le stock. La notion d'ATP (<i>Available-To-Promise</i>) n'existe pas.</p> <p>Après facturation, les recettes et les créances clients ne sont pas intégrées dans la gestion commerciale, ce qui empêche tout contrôle immédiat du plafond de crédit du client.</p>	<p>Le module de gestion commerciale est parfaitement intégré dans le système d'information.</p> <p>Lors de la prise de commande, le contrôle automatique de la disponibilité des stocks à la date de livraison souhaitée par le client permet de proposer une date d'engagement ferme et de réserver le stock.</p> <p>En cas de manquant ou de retard, une nouvelle date de livraison peut être simulée. Il est également possible de réserver de la capacité disponible pour un client.</p> <p>Le système de gestion des commandes est au cœur de l'entreprise. Il regroupe une équipe pluridisciplinaire composée de fonctions ADV, prévisions, planification de la production et des besoins matières, coordination logistique, gestion des transports, etc.</p>	<p>Pour plus de réactivité, le système de gestion des commandes communique par EDI avec les systèmes des clients.</p> <p>Il permet la réception et l'intégration au fil de l'eau des commandes (EDI ORDERS) ainsi que l'envoi fiable et sécurisé des accusés de réception de commande (EDI RECADV), des avis d'expédition (EDI DESADV) et des factures (EDI INVOICE) aux clients.</p>	<p>Dans le cadre de programmes collaboratifs de type GPA/VMI, l'entreprise détermine elle-même les commandes à livrer aux clients clés sur la base d'informations à jour, fiables et précises (sorties entrepôts, niveaux de stock, quantités en transit) qu'ils lui transmettent quotidiennement par EDI ou Internet.</p> <p>Les commandes sont optimisées et livrées plus fréquemment tout en répondant aux objectifs de service client, de rotation des stocks et d'optimisation des chargements.</p>

<p><b>Maîtrise de la demande</b></p> <p>La maîtrise de la demande est fondamentale. Elle passe par la <b>visibilité de la demande réelle, la réduction des délais et la capacité à livrer les commandes</b> dans le respect des quantités et des dates promises au client.</p> <p>Grâce aux interactions client-fournisseur, le service client peut être maximisé sans avoir à augmenter les stocks tampons et les coûts de transport. A ce niveau, <b>l'arbitrage entre service et coût n'est plus nécessaire</b> ! Les deux objectifs peuvent être atteints simultanément.</p> <p>L'analyse de la demande et la gestion des commandes doivent être au cœur de l'activité et offrir les <b>meilleures garanties de performance</b>.</p> <p>Les indicateurs clés se focalisent sur la mesure <b>du taux de service client, de la fiabilité des prévisions de vente et du cycle d'exécution des commandes</b>.</p> <p>Ils sont conformes à la stratégie de service client et s'appuient sur des mesures plus détaillées telles que la fiabilité des prévisions de vente, le pourcentage de commandes complètes livrées au client à la date promise, les ruptures de stock, le temps de cycle complet de traitement des commandes, les délais réels de livraison, le nombre de jours de créances clients, etc.</p>	<p>L'entreprise ne mesure pas les performances de son système de gestion des commandes.</p> <p>Elle se focalise essentiellement sur l'atteinte des objectifs commerciaux et financiers.</p>	<p>Les indicateurs utilisés pour mesurer les performances du service d'administration des ventes ne sont pas dûment formalisés ni reliés au processus de planification de la production et des approvisionnements.</p> <p>Les prévisions ne sont pas fiables ou leur fiabilité n'est pas mesurée.</p> <p>Des surstocks, des ruptures ou des pertes de productivité se produisent régulièrement en cas d'évolution de la demande.</p>	<p>Le système de gestion commerciale permet de connaître en temps réel le statut et l'état d'avancement d'une commande client.</p> <p>Tout événement susceptible de retarder la réalisation d'une commande est immédiatement identifié et suivi d'actions correctives.</p> <p>Les indicateurs de performance portent sur le taux de service client, la fiabilité des prévisions de vente, les réclamations client, le délai d'exécution des commandes, le temps de cycle order-to-cash, etc.</p>	<p>Le système de suivi des commandes est partagé au client qui peut consulter à tout moment les caractéristiques et l'état d'avancement de sa commande.</p> <p>Un tableau de bord synthétique renfermant les indicateurs critiques liés à la qualité de service est présenté aux partenaires clés.</p> <p>Dans le cadre de réunions périodiques, les équipes bilatérales analysent les résultats et définissent les actions clés pour atteindre les objectifs fixés.</p>	<p>Des bilans sur la performance des opérations commerciales, l'introduction des nouveaux produits, la fiabilité des prévisions de vente, la qualité de service et la réduction des stocks en fonction des objectifs cibles sont réalisés périodiquement.</p> <p>Des alertes en temps réel permettent de réagir à tout écart en dehors des marges de tolérance prédéfinies.</p> <p>Du fait de l'amélioration de la visibilité, le taux de service client est supérieur à 98 % tout en réduisant les stocks et les coûts de transport.</p>

# 8. Gestion de la distribution et du transport

## Planification de la distribution

La planification de la distribution englobe la planification et l'optimisation des préparations de commande et des livraisons.

Elle se base sur les commandes à livrer et les plannings de distribution issus de DRP (Planification des Ressources de Distribution) ou communiqués par les donneurs d'ordres.

Les méthodes **DRP et Flowcasting** font le lien entre la distribution physique et la production.

Se basant sur la demande clients, elles permettent le pilotage et la coordination de la chaîne d'approvisionnement dans le respect des objectifs de service/coût.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Planification de la distribution</b></p> <p>La planification de la distribution englobe la planification et l'optimisation des préparations de commande et des livraisons.</p> <p>Elle se base sur les commandes à livrer et les plannings de distribution issus de DRP (Planification des Ressources de Distribution) ou communiqués par les donneurs d'ordres.</p> <p>Les méthodes <b>DRP et Flowcasting</b> font le lien entre la distribution physique et la production.</p> <p>Se basant sur la demande clients, elles permettent le pilotage et la coordination de la chaîne d'approvisionnement dans le respect des objectifs de service/coût.</p>	<p>Les activités de préparation de commandes et de chargement des véhicules sont manuelles et n'ont pas fait l'objet d'étude de dimensionnement.</p> <p>Il arrive fréquemment que les surfaces soient saturées.</p>	<p>Une zone de préparation équipée de matériels adaptés a été aménagée dans l'entrepôt afin d'augmenter la productivité des préparateurs.</p> <p>Sur la base du carnet de commandes, l'entrepôt organise et lisse la charge des préparations de commandes.</p> <p>Mais il manque de visibilité à moyen terme pour anticiper les pics et les creux d'activité faute d'intégration avec le système de prévision de vente.</p>	<p>La préparation des commandes est auto-matisée. Elle utilise des systèmes de stockage, de convoyage et de préparation performants qui offrent des ratios élevés de productivité et de fiabilité des préparations.</p> <p>A partir des prévisions de vente, l'entreprise planifie et optimise ses ressources de distribution (main d'oeuvre, surface de stockage, nombre de camions, etc.).</p>	<p>Via une liaison EDI, l'entreprise reçoit de la part de ses principaux donneurs d'ordres des programmes d'approvisionnement à partir desquels elle optimise le stockage, la préparation des commandes et les livraisons.</p> <p>Elle transmet à son tour des plannings de livraison ou des cadenciers à ses prestataires logistiques pour leur donner de la visibilité.</p>	<p>Des processus collaboratifs tirés par la demande de type GPA/VMI ou Flowcasting sont utilisés pour anticiper les besoins des clients et optimiser les ressources de distribution tout en assurant un taux de service élevé.</p> <p>Ils reposent sur l'interconnexion des processus d'approvisionnement et l'harmonisation des règles de gestion des stocks et de distribution entre le client et le fournisseur.</p>

<p><b>Préparation des commandes clients</b></p> <p>La préparation des commandes se compose d'opérations de picking, de contrôle, d'emballage, d'étiquetage et d'expédition.</p> <p>L'importance du nombre d'opérations à réaliser, de l'effectif et des équipements mobilisés nécessite <b>une organisation et une gestion rigoureuse</b> de l'entrepôt.</p> <p>Les ressources de l'entrepôt sont optimisées en fonction des fluctuations de charge et des plans de transport. Ses performances et ses coûts sont constamment contrôlés.</p> <p>Située entre la production et les ventes, la préparation de commandes est tributaire de la <b>bonne coordination de l'amont et de l'aval</b> de la chaîne logistique.</p> <p>Les commandes sont livrées selon un <b>plan de transport</b> qui tient compte des jours et des horaires de livraison convenus avec les clients.</p>	<p>La préparation des commandes consiste à prélever les articles à expédier en parcourant les allées de l'entrepôt.</p> <p>Le préparateur utilise le plus souvent un bordereau papier pour la préparation des commandes clients.</p> <p>L'étiquetage des expéditions n'utilise pas d'étiquette standard.</p> <p>Les commandes sont expédiées au fil de l'eau sans optimisation préalable.</p> <p>Des manquants et des retards de livraison pénalisent le service client.</p>	<p>A l'aide d'un terminal embarqué, les préparateurs reçoivent les ordres de préparation selon des trajets optimisés par le système informatique.</p> <p>Mais le processus de préparation n'est pas totalement intégré aux processus de gestion commerciale.</p> <p>Il manque de visibilité sur les reliquats de commande, les stocks en transit, les conditions consenties à un client spécifique, les spécifications d'emballage, les modes de livraison, les horaires de chargement, etc.</p> <p>Des conditionnements normalisés et réutilisables sont en service.</p>	<p>Un système de gestion d'entrepôt (WMS) intégré au système d'information lance l'ordonnancement des préparations et envoie les données aux préparateurs.</p> <p>A l'aide de terminaux radio ou vocal, ceux-ci se connectent au WMS et suivent les instructions de prélèvement données par le système.</p> <p>La charge de travail réalisée et restante est parfaitement connue du gestionnaire.</p> <p>Intégrée au système d'information, la préparation des commandes communique en temps réel avec les autres fonctions de l'entreprise.</p> <p>L'enregistrement de tout mouvement de stock garantit la traçabilité complète des commandes.</p> <p>Les règles de marquage des unités logistiques et d'expédition utilisent les standards internationaux.</p>	<p>A l'issue de la préparation - une fois la commande dûment contrôlée, étiquetée et chargée - un avis d'expédition est envoyé par EDI au quai de réception du client.</p> <p>Cette pratique permet au réceptionnaire d'être informé de la livraison à venir et d'en connaître à l'avance le détail et la conformité par rapport à la commande. Un autre avantage réside dans l'intégration directe des données de livraison dans le système d'information du client.</p> <p>Une liaison EDI existe avec les prestataires logistiques chez lesquels la préparation de commandes est externalisée afin de connaître l'état des stocks restants ainsi que les commandes expédiées au jour le jour.</p> <p>L'adoption de formats standard pour les conditionnements et les palettes, définis en accord avec les partenaires clés, permet d'accélérer et d'optimiser les flux de distribution.</p>	<p>Dans le cadre d'accord de collaboration multi-entreprises visant la mutualisation des livraisons, les préparations de commande de l'entreprise sont calées sur les horaires d'une boucle de ramasse réunissant plusieurs entreprises locales livrant les mêmes clients aux mêmes créneaux horaires.</p> <p>Elles utilisent des palettes et des conditionnements standard validés par les parties prenantes.</p> <p>Selon les types d'organisation, un coordinateur pouvant être le client, un des fournisseurs ou un prestataire de service (3PL, 4PL) est en charge de l'optimisation des ressources et de la synchronisation des flux logistiques entre les différents points de chargement et de livraison.</p>
--	--	---	--	--	---

<p><b>Sélection des transporteurs et organisation du transport</b></p> <p>Le transport, <b>maillon indispensable</b> de la chaîne logistique, assure la liaison entre les différents acteurs du système logistique.</p> <p>Sa rarefaction et son coût (environ <b>50 % du coût logistique</b>) incitent à la planification et à l'optimisation des tournées de collecte et de livraison.</p> <p>Le transport routier est le mode le plus répandu en France avec 85 % de part de marché en tonnes-km en 2005. En dépit de sa souplesse, il est pourtant <b>sous-optimisé</b> quand on comptabilise les kilomètres parcourus, les trajets à vide et le remplissage des remorques !</p> <p>La <b>collaboration</b> de l'entreprise avec les transporteurs est une voie prometteuse pour optimiser le transport et respecter les exigences environnementales.</p>	<p>L'entreprise fait appel à des transporteurs pour des affrètements ponctuels ou réguliers.</p> <p>Les critères de choix sont essentiellement basés sur le prix (moins disant).</p>	<p>Le choix du mode de transport sur une liaison définie est préalablement étudié. Il s'effectue selon des critères de coût, de délai, de fréquence, de fiabilité et de risque (mieux disant).</p> <p>Les transporteurs sont sélectionnés sur la base du coût complet de « porte à porte ». Mais aucun cahier des charges n'est établi.</p> <p>Les relations avec les transporteurs ne sont pas suffisamment solides pour garantir les livraisons en période de pointe.</p>	<p>L'entreprise sélectionne ses transporteurs sur la base d'un cahier des charges précis et respectueux des bonnes pratiques.</p> <p>Plusieurs critères sont pris en compte tels que le prix, les moyens mis en œuvre, les conditions de transport, la qualité de la prestation, le respect des horaires d'enlèvement et de livraison, le compartimentage des produits, la gestion de l'étiquette logistique, etc.</p> <p>Le cas échéant, la demande et l'optimisation du transport sont calculées à l'aide d'un système de planification et d'optimisation du transport de type TMS.</p> <p>La demande de transport est réévaluée en permanence en fonction de l'évolution des points d'enlèvement et de livraison.</p>	<p>L'entreprise entretient des relations étroites avec ses partenaires transporteurs ou l'affrèteur à qui elle confie ses livraisons.</p> <p>Les ordres de transport leur sont transmis électroniquement par EDI ou via Internet pour leur permettre d'intégrer rapidement et sans erreur les quantités à livrer par position.</p>	<p>Par une collaboration étroite entre l'entreprise et ses prestataires logistiques, les commandes sont livrées complètes et sans erreur à la date prévue (respect des jours et des créneaux horaires de livraison) tout en maximisant le taux de remplissage des camions au-delà de 80 %.</p> <p>L'entreprise ne connaît pas le manque de transport.</p> <p>Elle partage une vision à 2-3 ans de ses besoins prévisionnels de transport avec ses prestataires clés.</p> <p>Les gains et les risques sont partagés.</p> <p>Les échanges d'informations et le suivi des performances en temps réel permettent à tous d'avoir une vision complète des différentes opérations planifiées et de leur réalisation sur le terrain.</p>
---	--	---	--	--	--

# 9. Gestion des stocks

## Implantation des entrepôts et organisation du stockage

Les décisions **d'implantation des sites logistiques** représentent un enjeu important menant à des investissements immobiliers (installations et équipements) qui pèsent sur la position financière et concurrentielle de l'entreprise.

Selon la stratégie de l'entreprise et les objectifs de service/coût, la configuration du **réseau de distribution** varie et comprend différentes structures réparties en un, deux ou plusieurs niveaux. Entre les usines et les points de vente, les circuits de distribution comportent typiquement des entrepôts centraux, des entrepôts de débord (saisonniers), des dépôts régionaux, des centres de différenciation retardée, des plates-formes de massification, des quais de transbordement (cross-docking), etc.

De nombreuses entreprises **externalisent** l'entreposage et la distribution de leurs produits, en partie pour supprimer les actifs correspondants de leur bilan.

Les choix d'organisation des **surfaces de stockage** dépendent des caractéristiques physiques (nature, taille, poids, volume...) et dynamiques (rotation des stocks) des produits, ainsi que des objectifs de productivité des opérations de manutention.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Implantation des entrepôts et organisation du stockage</b></p> <p>Les décisions d'<b>implantation des sites logistiques</b> représentent un enjeu important menant à des investissements immobiliers (installations et équipements) qui pèsent sur la position financière et concurrentielle de l'entreprise.</p> <p>Selon la stratégie de l'entreprise et les objectifs de service/coût, la configuration du <b>réseau de distribution</b> varie et comprend différentes structures réparties en un, deux ou plusieurs niveaux. Entre les usines et les points de vente, les circuits de distribution comportent typiquement des entrepôts centraux, des entrepôts de débord (saisonniers), des dépôts régionaux, des centres de différenciation retardée, des plates-formes de massification, des quais de transbordement (cross-docking), etc.</p> <p>De nombreuses entreprises <b>externalisent</b> l'entreposage et la distribution de leurs produits, en partie pour supprimer les actifs correspondants de leur bilan.</p> <p>Les choix d'organisation des <b>surfaces de stockage</b> dépendent des caractéristiques physiques (nature, taille, poids, volume...) et dynamiques (rotation des stocks) des produits, ainsi que des objectifs de productivité des opérations de manutention.</p>	<p>Aucune étude d'implantation n'a été conduite pour optimiser le stockage.</p> <p>Les produits sont stockés en des zones plus ou moins faciles d'accès.</p> <p>Il n'existe pas de système d'adressage des emplacements de stock.</p> <p>Les produits sont affectés le plus souvent de manière fixe, ce qui aboutit à un mauvais taux de remplissage des aires de stockage.</p>	<p>L'organisation du stockage est conçue de manière rationnelle dans le respect des règles de sécurité.</p> <p>Les zones de stockage sont déterminées par analyse ABC (loi de Pareto) en fonction des caractéristiques physiques et de la rotation des produits.</p> <p>Des solutions mixtes constituées d'un stock de préparation (stockage fixe) et d'un stock de réserve sont mises en œuvre pour optimiser les surfaces disponibles.</p> <p>Des outils de scanning (lecture de codes à barres) sont utilisés pour améliorer les affectations de stock et les inventaires.</p>	<p>Le réseau logistique interne utilise différentes plates-formes de stockage et de transbordement selon les stratégies logistiques définies en fonction de la nature des produits, de la rotation des stocks, des canaux de distribution, des objectifs de service client et des coûts logistiques.</p> <p>Des produits génériques (centralisés sur un entrepôt pour personnalisation sur plusieurs plates-formes régionales au plus près des marchés) sont gérés faisant que le stock est moins important (moins de variété d'articles en stock, moins de volume), plus flexible (les mêmes composants sont intégrés dans divers produits finis) et moins risqué (prévisions génériques plus fiables).</p> <p>Les systèmes de stockage sont mécanisés et optimisés.</p> <p>Un logiciel de gestion d'entrepôt (WMS) intégré au système d'information est utilisé.</p> <p>Les emplacements sont gérés par le système informatique qui optimise l'affectation des stocks en fonction de leurs caractéristiques et rotations.</p>	<p>L'entreprise possède des stocks déportés ou externalisés chez des tiers pour des besoins de débord, d'écrtage saisonnier, d'externalisation.</p> <p>Les localisations et les niveaux de stock sont régulièrement réévalués en fonction de l'évolution de la demande, des objectifs de service et des coûts logistiques.</p>	<p>Le réseau logistique est conçu en intégrant les entrepôts des fournisseurs et des clients stratégiques chez lesquels des stocks consignés et/ou avancés sont maintenus.</p> <p>Les stocks ne sont pas centralisés, mais répartis stratégiquement près des bassins de consommation, des unités de production ou dans les entrepôts clients.</p> <p>Le schéma directeur logistique est conçu conjointement avec les clients clés et/ou les fournisseurs clés en quête des meilleures optimisations logistiques.</p> <p>Cela permet de réduire les actifs circulants, les coûts d'entreposage et de transport, mais aussi de profiter de synergies inter-entreprises tout en raccourcissant la longueur du pipeline.</p>

<p><b>Gestion des stocks</b></p> <p>Le <b>rôle du stock</b> est de couvrir la demande tout en optimisant la production et la distribution.</p> <p>Mais son coût est important et la présence de stocks importants masque de nombreux problèmes (prévisions erronées, fournisseurs peu fiables, problèmes de qualité, postes goulets, etc.).</p> <p>Les <b>coûts de possession de stock</b> varient selon la nature des produits entre <b>10 et 35 % par an</b> de leur valeur. Ils se composent des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ coût du capital (coût de la dette et du capital immobilisé) ;</li> <li>○ coût de stockage et de manutention ;</li> <li>○ coût d'obsolescence ;</li> <li>○ chapardage/freinte ;</li> <li>○ assurance ;</li> <li>○ coût de gestion.</li> </ul> <p>On distingue différents types de stocks :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>les matières premières et les composants ;</li> <li>les encours de fabrication</li> <li>les produits finis ;</li> <li>les pièces de rechange pour les produits finis et les machines.</li> </ul> <p>La <b>gestion des stocks</b> consiste à minimiser les stocks tout en assurant un niveau de service fixé. Elle utilise différentes techniques pour la gestion des emplacements, le calcul des stocks de sécurité, la détermination des stocks mini et des quantités de rechargement, la réalisation des inventaires, etc.</p>	<p>Les niveaux de stock sont gérés sur la base d'historiques.</p> <p>Aucune technique d'optimisation des stocks n'est utilisée. Aucune cible n'est fixée.</p> <p>Aucun lien n'existe entre le taux de service et le niveau de stock.</p>	<p>Les niveaux de stock (stocks mini et stocks de sécurité) sont dimensionnés avec ou sans l'utilisation de formules de calcul de quantités économiques.</p> <p>Ceci dit, à cause des optimisations locales, les volumes de stock peuvent être excessifs. Par exemple, les stocks de matières premières et de composants peuvent subir la loi des achats qui cherchent à réduire les coûts unitaires par des achats en quantité ; quant à la production cherchant aussi à réduire ses coûts d'obtention, elle contribue à l'augmentation des stocks de produits finis quand elle lance des lots ou des séries trop longues par rapport à la demande réelle.</p> <p>Les interfaces entre les fonctions de l'entreprise sont typiquement obstruées par des stocks tampons et des délais importants. Les stocks obscurcissent la visibilité, si bien qu'aucune fonction n'a une vision claire de la demande en aval.</p> <p>Le manque de visibilité sur l'exhaustivité des stocks rend leur pilotage difficile.</p>	<p>Le système de gestion des stocks est intégré et centralisé afin d'offrir au gestionnaire une vision globale sur l'ensemble des stocks de l'entreprise.</p> <p>Les niveaux de stock sont gérés selon un classement ABC des articles en fonction de critères significatifs (volumes de vente, rotation des stocks, valeur, rentabilité des articles, contraintes d'approvisionnement ...).</p> <p>Les stocks de sécurité sont reliés aux niveaux de service visés. Ils sont régulièrement réévalués et optimisés.</p> <p>Cependant, les niveaux de stock sont déterminés sur la base d'historiques de vente ou d'expédition. Ils ne s'appuient pas sur les consommations réelles (sorties entrepôt) des clients. En cas de fluctuation importante de la demande, les risques d'excès ou de manque de stocks augmentent.</p>	<p>Les états de stocks externalisés sont connus et remontés quotidiennement via EDI.</p> <p>La liaison EDI permet également d'intégrer les stocks déportés dans le calcul des approvisionnements.</p>	<p>L'entreprise dispose d'une visibilité complète des stocks chez les clients et les fournisseurs stratégiques.</p> <p>Par la capture des données relatives à la demande réelle sur les points de vente ou les lieux d'utilisation et la remontée en cascade et des besoins sur toute la chaîne, les partenaires ne dépendent plus de l'image déformée des commandes auparavant transmises d'un maillon à l'autre.</p> <p>La mise en oeuvre de programmes collaboratifs de type GPA/VMI, CPF, Flowcasting permet de remplacer les stocks par les informations. Les règles de gestion des stocks sont définies d'un commun accord.</p> <p>Les stocks tampons qui masquent la visibilité aux interfaces client-fournisseur sont progressivement éliminés, ce qui permet d'améliorer le service client et de réduire les coûts logistiques.</p> <p>Des programmes de livraison juste-à-temps, flux tirés ou zéro stock vont plus loin en supprimant les stocks intermédiaires entre les fournisseurs, l'usine et les points de vente.</p>
--	--	--	--	---	--

<p><b>Maîtrise des stocks</b></p> <p>La maîtrise des stocks nécessite un véritable <b>pilotage des niveaux de stocks</b> (stock mini, stock de sécurité) à tous les niveaux de la chaîne en fonction de la variabilité de la demande, des aléas d’approvisionnement et de production, et des objectifs de service client.</p> <p>La <b>maîtrise des entrées/sorties</b> et plus généralement de tout mouvement de stock est un préalable. La réévaluation permanente des règles de gestion est indispensable.</p> <p>Le <b>coût total</b> des stocks est connu, réactualisé et intégré dans les décisions de gestion et d’allocation.</p> <p>Les ruptures comme les excédents de stock sont le reflet d’une mauvaise gestion des stocks.</p> <p>La <b>visibilité des stocks</b> dans la chaîne et l’<b>harmonisation des règles de gestion</b> entre les partenaires contribuent significativement à la maîtrise des stocks.</p>	<p>Les stocks sont contrôlés à l’occasion de l’inventaire en fin d’exercice où des erreurs d’adressage et d’importants écarts de stock sont constatés.</p> <p>Aucune procédure de contrôle des entrées et des sorties de stock n’est en place. Le magasin n’est pas sous contrôle. Il n’existe pas de procédures d’inventaire tournant et de correction des causes d’erreur.</p> <p>Une part non négligeable de stock est constituée de produits obsolètes entreposés depuis plusieurs années.</p>	<p>Le stock disponible est une donnée fiable du système d’information dont la précision est mesurée et supérieure à 98 %.</p> <p>Des inventaires tournants sont effectués selon une procédure définie. Le FIFO est assuré pour limiter les risques de péremption.</p> <p>L’accès au(x) magasin(s) est contrôlé. Le personnel autorisé à effectuer les mouvements de stock est formé.</p> <p>Des moyens de scanning (lecteurs codes à barres, datamatrix, RFID) permettent d’accélérer et de fiabiliser les opérations d’entrée, de sortie et de contrôle des stocks.</p> <p>Une procédure de recherche des causes d’écart de stock complétée de plans d’actions permet d’améliorer continuellement la fiabilité des stocks.</p> <p>Cependant, les mouvements de stock en réception, en production, en préparation de commandes, en expédition ne sont pas intégrés en temps réel dans le système d’information.</p>	<p>Le stock informatique correspond au stock physique dont les entrées, les réservations et les sorties sont intégrées en temps réel. Sa précision est supérieure à 98 % et sa rotation est jugée satisfaisante.</p> <p>Différents indicateurs de suivi et de contrôle des stocks et des équipements de stockage sont en place. En particulier, le taux de rotation des stocks par article, le nombre de jours de stock, la précision des stocks et le coût total des stocks (coût d’acquisition, coût de passation/ lancement, coût de possession, coût de rupture) sont mesurés périodiquement.</p> <p>Par le déclenchement d’alertes automatiques en cas de dérive constatée (risque de rupture de stock, risque de surstock, stock dormant, obsolescence, écart de stock, risque de sous-capacité des zones de stockage, etc.), des actions correctives sont engagées et suivies d’effet.</p>	<p>Les procédures de mouvement de stock et d’inventaire sont partagées par l’entreprise et ses partenaires chez qui les stocks sont externalisés.</p> <p>Des indicateurs permettent de suivre les performances obtenues et de réagir aux dérives constatées.</p>	<p>Selon une stratégie commune, la politique de stock dans la supply chain s’appuie sur des modèles et des règles de gestion partagés.</p> <p>Des outils de suivi et de contrôle des stocks sont déployés tout au long de la chaîne.</p> <p>La situation et l’évolution des stocks dans la chaîne logistique en fonction de la demande prévisionnelle et des ressources critiques sont analysées en temps réel à partir d’un tableau de contrôle partagé.</p> <p>Un pilote de flux ou de stock est en charge de la surveillance des niveaux de stock en tous points de la chaîne.</p> <p>En cas de dérive par rapport aux objectifs communs, les gestionnaires concernés sont immédiatement alertés pour prendre les mesures nécessaires.</p>
--	--	---	---	--	---

# 10. Gestion de production

## Planification de la production

La production a pour objectif de **fabriquer les produits au moindre coût** dans le respect des plannings, des cahiers des charges et des règles de sécurité et d'offrir une **flexibilité suffisante** pour répondre aux fluctuations de la demande.

On distingue quatre grandes typologies de production :

- fabrication sur stock ;
- assemblage à la commande,
- fabrication à la commande ;
- conception à la commande.

La **gestion de production** (GPAO) correspond à l'ensemble des activités de planification, de lancement et de contrôle de la fabrication depuis le plan stratégique jusqu'à la mise à disposition du produit fini à la distribution.

La planification de la production commence par le **plan industriel et commercial** (PIC) qui traduit les objectifs stratégiques en un **plan charge/capacité** équilibré par famille de produits. Ce plan de haut niveau est réactualisé tous les mois en présence des fonctions marketing, ventes, achats, production, logistique, RH et finances.

L'objectif est d'anticiper les fluctuations de la demande et de disposer d'un délai suffisant pour doter le système industriel et logistique des **ressources et des moyens nécessaires** pour répondre à la demande prévisionnelle.

Au deuxième niveau, le **programme directeur de production** (PDP) permet une planification plus détaillée par produit fini sur un horizon de quelques semaines ou mois. Il établit une **passerelle** entre le PIC et le calcul des besoins nets (CBN) tout en constituant une forme de **contrat** entre la production et le commerce qui peut alors s'engager sur les commandes des clients.

Il s'appuie sur les prévisions de vente, les commandes fermes et les stocks disponibles pour le calcul des **ordres de fabrication et des besoins matières**.

La production contribue à la **fiabilité des livraisons** par sa capacité à respecter les dates de production promises. La qualité du **pilotage** de la production est capitale pour remplir les objectifs de service

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Planification de la production</b></p> <p>La production a pour objectif de <b>fabriquer les produits au moindre coût</b> dans le respect des plannings, des cahiers des charges et des règles de sécurité et d'offrir une <b>flexibilité suffisante</b> pour répondre aux fluctuations de la demande.</p> <p>On distingue <u>quatre grandes typologies de production</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>fabrication sur stock ;</li> <li>assemblage à la commande,</li> <li>fabrication à la commande ;</li> <li>conception à la commande.</li> </ul> <p>La <b>gestion de production</b> (GPAO) correspond à l'ensemble des activités de planification, de lancement et de contrôle de la fabrication depuis le plan stratégique jusqu'à la mise à disposition du produit fini à la distribution.</p> <p>La planification de la production commence par le <b>plan industriel et commercial</b> (PIC) qui traduit les objectifs stratégiques en un <b>plan charge/capacité</b> équilibré par famille de produits. Ce plan de haut niveau est réactualisé tous les mois en présence des fonctions marketing, ventes, achats, production, logistique, RH et finances.</p> <p>L'objectif est d'anticiper les fluctuations de la demande et de disposer d'un délai suffisant pour doter le système industriel et logistique des <b>ressources et des moyens nécessaires</b> pour répondre à la demande prévisionnelle.</p> <p>Au deuxième niveau,</p>	<p>L'entreprise utilise des outils manuels et statiques pour planifier la production.</p> <p>Les plans de production sont établis en fonction du carnet de commandes et des objectifs de productivité.</p>	<p>Aucun processus de planification industrielle et commerciale (PIC) n'est utilisé.</p> <p>Seul le budget annuel, établi à partir des prévisions commerciales par famille de produits, permet de déterminer les besoins en capacités de production et en ressources, de définir les niveaux de stocks de matières premières et de produits finis et de décider des investissements.</p> <p>A l'aide d'un tableur Excel, les plannings de production sont calculés sur la base de prévisions de vente, du carnet de commandes et des stocks disponibles saisis manuellement ou automatiquement.</p> <p>Un calcul des besoins nets est effectué pour déterminer les ordres de fabrication. Mais il ne permet pas de visualiser la charge des ateliers par rapport aux capacités disponibles.</p>	<p>La planification de la production est centralisée et effectuée à l'aide d'un outil de type APS (Advanced Planning System).</p> <p>Elle correspond au pilotage stratégique et tactique des ressources à mobiliser en fonction de la demande à satisfaire dans le respect des objectifs financiers et commerciaux.</p> <p>Sur un horizon long terme, le PIC est réactualisé tous les mois en présence des fonctions marketing, ventes, achats, production, logistique, ressources humaines et finances.</p> <p>Tous les semaines, le PDP est réactualisé et précise, pour chaque référence de produit fini, les quantités à produire en fonction de la demande à satisfaire.</p> <p>A partir des gammes de fabrication, le PDP permet le calcul et la visualisation de la charge par rapport à la capacité disponible.</p> <p>Il simule le disponible à vendre tout en offrant aux commerciaux la possibilité d'accepter des commandes urgentes, si possible.</p>	<p>Les programmes d'approvisionnement transmis hebdomadairement via EDI par les clients clés sont intégrés dans le PDP et utilisés pour planifier la production et les besoins en matières et en emballages.</p>	<p>Les processus d'échanges d'informations interentreprises fonctionnent parfaitement pour prendre en compte les fluctuations de la demande.</p> <p>Le processus de planification de la production est alimenté à la fois par des données clients fiables et la connaissance partagée des ressources critiques internes et externes (au niveau des approvisionnements, de la production, de la sous-traitance, de la distribution, des stocks clients, etc.).</p> <p>De par la double intégration de la demande réelle et des ressources critiques de la supply chain, l'entreprise produit ce dont le marché a besoin sans rupture et à moindre coût tout en améliorant la visibilité en temps réel des fournisseurs.</p>

<p><b>le programme directeur de production (PDP)</b> permet une planification plus détaillée par produit fini sur un horizon de quelques semaines ou mois. Il établit une <b>passerelle</b> entre le PIC et le calcul des besoins nets (CBN) tout en constituant une forme de <b>contrat</b> entre la production et le commerce qui peut alors s'engager sur les commandes des clients.</p> <p>Il s'appuie sur les prévisions de vente, les commandes fermes et les stocks disponibles pour le calcul des <b>ordres de fabrication et des besoins matières</b>.</p> <p>La production contribue à la <b>fiabilité des livraisons</b> par sa capacité à respecter les dates de production promises. La qualité du <b>pilotage</b> de la production est capitale pour remplir les objectifs de service.</p>					
<p><b>Ordonnancement et suivi de production</b></p> <p>L'ordonnancement et le suivi de production cherchent à optimiser les ressources humaines, les machines, les stocks et les mouvements physiques lors de la conduite des opérations dans le but de réduire les coûts de production tout en remplissant les objectifs de service.</p> <p>Cette activité est en <b>prise directe avec la réalité</b> ; elle nécessite de s'adapter en permanence aux imprévus et aux aléas internes et externes.</p> <p>On parle ici de <b>pilotage en temps réel</b> de la production.</p>	<p>L'entreprise ordonnance sa production sur la base de règles tacites tenant compte des commandes, des stocks disponibles (contrôle visuel) et d'un schéma-type d'exploitation.</p> <p>Les concepts de capacité finie, de gestion des priorités ou des files d'attente ne sont pas connus.</p>	<p>L'ordonnancement et le lancement des OF n'utilisent pas de logiciel adapté.</p> <p>A l'aide d'un tableur Excel, les OF sont ordonnancés en fonction des capacités disponibles, des opportunités de regroupement et des impératifs de livraison.</p> <p>La gestion des priorités est dominée par la recherche de productivité et des coûts de production les plus bas.</p> <p>Le suivi de production utilise des moyens rudimentaires.</p>	<p>L'entreprise dispose d'un système d'ordonnancement et de suivi de la production qui reçoit les ordres de fabrication du PDP, permet d'en visualiser la charge poste par poste, de les simuler et de les ordonnancer selon différentes techniques, de les transmettre aux opérateurs ou aux machines, puis d'enregistrer les déclarations de production afin d'en connaître à tout instant l'état d'avancement, les heures et les moyens consommés, ainsi que la qualité et la traçabilité.</p> <p>Des revues de charge sont effectuées tous les jours avec la production.</p>	<p>Les règles d'ordonnancement sont orientées clients.</p> <p>En cas de pénurie, la priorité est donnée aux clients les plus exposés au risque de rupture sur la base des critères prédéfinis dans les accords de service.</p>	<p>Pour ajuster rapidement la production, l'entreprise dispose d'une vision en temps réel de la demande clients, des données de stock circulant dans la supply chain et des contraintes industrielles internes et externes.</p>
<p><b>Maîtrise de la production</b></p> <p>La maîtrise de la production</p>	<p>Les données techniques (articles, stocks, nomenclatures, gammes) ne sont pas précises.</p>	<p>L'usine dispose de données techniques (articles, nomenclatures, gammes) à jour, fiables et précises.</p>	<p>L'usine dispose de données techniques à jour, fiables et précises régulièrement contrôlées. La précision des stocks est</p>	<p>La qualité des informations échangées avec les clients, les sous-traitants et les co-traitants est mesurée, ainsi que les données de</p>	<p>Un système de gestion d'événement de type SCEM (Supply Chain Event Management) signale en temps</p>

<p>commence par l'<b>intégrité des données techniques</b> :</p> <p>précision des nomenclatures, formules : 98 à 100 %</p> <p>précision des gammes : 95 à 100 %</p> <p>précision des articles et des stocks : 98 à 100 %</p> <p>Un <b>flux bidirectionnel</b> existe entre le système de planification et le système d'exécution (atelier) à travers lequel toute modification ou tout écart de réalisation/prévision est communiqué par rétroaction au gestionnaire en charge du pilotage de la production.</p> <p>Différentes mesures de <b>fiabilité des procédés et des processus</b> complètent le dispositif, sans oublier le suivi de la traçabilité ainsi que la formation et l'implication du personnel dans des programmes d'amélioration continue.</p>	<p>La fiabilité des lignes de fabrication n'est pas mesurée.</p> <p>L'entreprise ne recourt pas à la maintenance préventive.</p>	<p>Mais les stocks ne sont pas précis (&lt; 98 %) et le respect des plannings de production n'est pas mesuré.</p> <p>Les indicateurs de performance utilisés sont essentiellement focalisés sur la productivité et la mesure des coûts unitaires de production. La fiabilité de certaines lignes de production est également mesurée.</p> <p>L'entreprise réalise périodiquement des opérations de maintenance.</p>	<p>supérieure à 98 %.</p> <p>Différents indicateurs permettent de mesurer la fiabilité (TRS) des lignes de fabrication et le respect des plans de production. Les coûts fixes et variables de fabrication sont parfaitement connus et réévalués périodiquement.</p> <p>En cas de retard de l'atelier, le gestionnaire est immédiatement informé pour prendre les mesures requises.</p> <p>Les équipes de production sont formées à l'auto-contrôle et à la maîtrise statistique des procédés (MSP).</p> <p>Des programmes de maintenance de type TPM sont déployés dans le but de maximiser la productivité des équipements.</p>	<p>traçabilité.</p> <p>Un processus de planification, de suivi et de contrôle des modifications produit (changements de recette, d'indice ou d'emballage) a été mis en place et partagé avec les partenaires concernés.</p> <p>Une analyse critique de la fiabilité des opérations, suivie d'actions correctives définies en commun, est réalisée sur une base régulière.</p>	<p>réel aux partenaires clés de la chaîne tout événement influent et tout écart en dehors des tolérances sur le chemin critique.</p> <p>Il est connecté aux acteurs de la chaîne étendue (tant internes dans l'entreprise qu'en amont et en aval).</p> <p>Un outil partagé de gestion de la qualité assure l'enregistrement et la traçabilité des informations relatives à l'élaboration des produits, le suivi des actions correctives et la capitalisation des connaissances.</p>
--	--	---	--	---	---

# 11. Gestion des approvisionnements

## Sélection des fournisseurs

Le portefeuille d'achat d'une entreprise est diversifié et concerne l'ensemble **des biens, des services et des prestations** achetés :

- matières premières, composants, sous-ensembles, emballages, consommables ;
- produits de négoce ;
- sous-traitance de fabrication
- transports et services logistiques ;
- prestations techniques et intellectuelles (maintenance, conseil, expertise...) ;
- investissements, énergie et fluides, frais généraux...

Le système de sélection des fournisseurs et des prestataires s'inscrit dans le cadre de la **stratégie d'achat**.

Selon les familles ou les types de produits et services achetés, l'entreprise a le choix entre un fournisseur unique et plusieurs sources d'approvisionnement.

La définition de **critères de sélection** permet de prendre des décisions objectives en fonction de l'importance stratégique des produits et du type de relation client-fournisseur que l'entreprise souhaite développer.

Du fait de l'importance stratégique des achats, il est recommandé que les services Etudes, Qualité, Production et Logistique soient **associés** à la démarche de marketing-achat.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Sélection des fournisseurs</b></p> <p>Le portefeuille d'achat d'une entreprise est diversifié et concerne l'ensemble <b>des biens, des services et des prestations</b> achetés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>matières premières, composants, sous-ensembles, emballages, consommables ;</li> <li>produits de négoce ;</li> <li>sous-traitance de fabrication</li> <li>transports et services logistiques ;</li> <li>prestations techniques et intellectuelles (maintenance, conseil, expertise...) ;</li> <li>investissements, énergie et fluides, frais généraux...</li> </ul> <p>Le système de sélection des fournisseurs et des prestataires s'inscrit dans le cadre de la <b>stratégie d'achat</b>.</p> <p>Selon les familles ou les types de produits et services achetés, l'entreprise a le choix entre un fournisseur unique et plusieurs sources d'approvisionnement.</p> <p>La définition de <b>critères de sélection</b> permet de prendre des décisions objectives en fonction de l'importance stratégique des produits et du type de relation client-fournisseur que l'entreprise souhaite développer.</p> <p>Du fait de l'importance stratégique des achats, il est recommandé que les services Etudes, Qualité, Production et Logistique soient <b>associés</b> à la démarche de marketing-achat.</p>	<p>L'entreprise n'a pas de stratégie d'achat et sélectionne ses fournisseurs essentiellement selon des critères de prix.</p>	<p>L'entreprise s'efforce de sélectionner ses fournisseurs de façon rigoureuse en ayant toujours deux fournisseurs pour un produit : un fournisseur principal pour la plus grosse partie du volume d'achat et un fournisseur alternatif un peu plus cher, mais plus flexible et moins éloigné pour assurer souplesse et sécurité.</p> <p>La relation entre l'entreprise et ses fournisseurs est principalement basée sur les négociations de prix.</p>	<p>La sélection des fournisseurs repose sur un processus formalisé de définition de cahier des charges associant l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.</p> <p>La logistique intervient dans la spécification des critères logistiques tels que le mode d'approvisionnement, le délai, la quantité et la fréquence de livraison, la qualité de service, l'étiquetage des produits et des conditionnements, la traçabilité, les types d'emballage et de palette, les documents de livraison, le mode de transport et l'organisation des réceptions.</p>	<p>En quête de partenaires fiables, l'entreprise sélectionne ses fournisseurs selon des critères stratégiques, organisationnels (compétences internes, niveau d'intégration des processus, degré de réactivité/flexibilité, degré de maturité supply chain, capacité à travailler ensemble), qualité (certification HACCP, IFS, ISO ...) et technologiques (compatibilité des systèmes d'information et de communication/standards internationaux).</p>	<p>Sur des segments d'achat stratégiques, l'entreprise a étendu la collaboration à la conception conjointe des produits et des processus dans le but de partager les coûts d'innovation et de réduire le « time-to-market ».</p> <p>Dans ce cas, les critères de sélection des fournisseurs dépassent les objectifs commerciaux habituels et intègrent la volonté conjointe d'améliorer la prestation au client final, de réduire le coût global d'acquisition des produits et d'augmenter la compétitivité des partenaires.</p>

<p><b>Planification des approvisionnements</b></p> <p>La planification des approvisionnements résulte de la gestion des stocks et/ou du calcul des besoins selon la méthode DRP/MRP.</p> <p>Mais le système doit lutter contre les phénomènes <b>dedistorsion de la demande</b> (effet Forrester) qui empêchent toute tentative de synchronisation de la chaîne.</p>	<p>Les approvisionnements ne sont pas planifiés.</p> <p>Ils sont le plus souvent déterminés de manière empirique, sur point de commande ou par recombinaison périodique.</p>	<p>Un calcul des besoins de réapprovisionnement est effectué. Mais il s'appuie sur des données, des processus et des systèmes insuffisamment intégrés et fiables.</p> <p>Les paramètres de gestion (délai de livraison, quantité de commande, stock de sécurité, point de commande...) sont définis localement. Mais ils n'intègrent pas les évolutions de la demande et les exigences clients.</p>	<p>Un système MRP de planification/ consolidation des approvisionnements permet d'anticiper les besoins en fonction de la demande réelle et prévisionnelle des clients.</p> <p>Un contrat cadre, défini avec les principaux fournisseurs, permet d'utiliser le principe de commande ouverte ou de réservation de capacité dans le but d'ajuster les livraisons à la production tout en réduisant les stocks et les délais de livraison.</p>	<p>Les fournisseurs stratégiques sont intégrés dans le processus de gestion des approvisionnements.</p> <p>Via EDI ou le portail fournisseurs de l'entreprise, ils reçoivent un planning d'approvisionnement constitué de commandes fermes et prévisionnelles réactualisées toutes les semaines.</p>	<p>La collaboration sur les approvisionnements renforce l'agilité de l'entreprise tout en permettant au fournisseur d'accroître son volume d'activité.</p> <p>Elle s'appuie sur des échanges d'informations fiables et continuellement réactualisés (plannings de production, d'approvisionnement, etc.), ainsi que sur l'harmonisation des objectifs et des règles de gestion entre l'entreprise et ses fournisseurs clés.</p>
--	--	---	---	--	---

<p><b>Gestion des approvisionnements</b></p> <p>La gestion des approvisionnements vise l'<b>optimisation des ressources et la synchronisation des flux logistiques</b> entre les différents points de chargement et de livraison.</p> <p>Les processus de <b>gestion collaborative des approvisionnements</b> de type VMI/GPA ou Flowcasting permettent d'améliorer le pilotage des approvisionnements tout en augmentant la fréquence des livraisons.</p>	<p>Aucune règle n'existe.</p> <p>Les quantités de commande varient en fonction du tarif fournisseur afin de réduire les coûts d'achat unitaires.</p> <p>Les commandes sont envoyées au fil de l'eau sans recherche d'optimisation.</p> <p>Les fournisseurs et les sous-traitants subissent l'état d'urgence des commandes.</p>	<p>Les commandes sont centralisées et regroupées par fournisseur, ce qui permet de réduire les coûts d'achat et de livraison.</p> <p>Elles sont optimisées localement, mais faute de relation directe avec la gestion commerciale, des retards, des manquants et des excédents d'approvisionnement surviennent en cas d'évolution de la demande.</p>	<p>Pour chaque produit, les quantités de commande découlent du PDP et du calcul des besoins nets.</p> <p>Elles dépendent à la fois des objectifs de service client, des plans de production et des couvertures de stock cibles de l'entreprise.</p>	<p>Si la demande change, le fournisseur est prévenu par le responsable Approvisionnements.</p> <p>L'utilisation de techniques d'appel de livraison automatique par EDI permet de baisser les coûts administratifs, de réduire le cycle de commande et de fiabiliser le processus de réapprovisionnement.</p> <p>Les livraisons fournisseurs sont précédées de l'envoi par EDI d'un avis d'expédition (renvoi par l'entreprise d'un accusé de réception).</p> <p>Une facture dématérialisée est envoyée par le fournisseur.</p>	<p>Des processus collaboratifs de réapprovisionnement continu de type VMI/GPA ou Flowcasting sont utilisés avec les fournisseurs clés de matières premières, de composants ou d'emballages.</p> <p>A l'image de la collaboration aval avec les clients, la collaboration avec les fournisseurs permet de synchroniser les activités amont avec la demande du marché tout en réduisant les coûts logistiques.</p>
--	--	--	---	--	--

<p><b>Maîtrise des approvisionnements</b></p> <p>Globalement, on admet que plus de <b>50 % des coûts du compte de résultats</b> sont imputables aux achats de produits et de prestations.</p> <p>Compte tenu de leur impact sur la trésorerie, sur les niveaux de stock et le service client, les approvisionnements doivent être fiables, flexibles et optimisés.</p> <p>Leur performance se mesure en termes de <b>decoût total d'acquisition</b> (incluant les coûts de possession de stock), de taux de service fournisseur, de délai de traitement de commande, de niveaux de stock et de respect des règles de traçabilité.</p>	<p>La qualité des commandes est contrôlée au moment de la réception des livraisons.</p> <p>Mais elle se limite au contrôle de la qualité des produits et ne fait pas l'objet de suivi statistique.</p>	<p>Pour les fournisseurs critiques, des dispositions palliatives (règles de substitution, double source, stock de sécurité) sont mises en place.</p> <p>Les livraisons fournisseurs font l'objet de contrôles systématiques de réception faisant l'objet de suivi statistique.</p> <p>Mais les indicateurs se réduisent souvent à la mesure de la qualité des produits.</p> <p>Le taux de service fournisseur n'est pas mesuré.</p>	<p>Les réceptions sont optimisées.</p> <p>Le taux de service fournisseur est systématiquement mesuré pour évaluer la fiabilité des fournisseurs en termes de respect des barèmes quantitatifs, des quantités et des dates de livraison promises, des règles de traçabilité et d'étiquetage, des conditionnements et des bordereaux de livraison.</p> <p>En cas de défaillance d'un fournisseur, l'acheteur est prévenu et des actions correctives sont décidées.</p> <p>Le coût total d'acquisition (TCO) est mesuré.</p>	<p>Des indicateurs tels que le taux de service fournisseur publiés sur le portail de l'entreprise affichent la performance des livraisons.</p> <p>Des audits sont réalisés chez les fournisseurs clés afin d'évaluer leurs capacités et leurs performances logistiques.</p> <p>Des actions de progrès sont définies pour améliorer la qualité des livraisons.</p>	<p>L'étroite collaboration avec les fournisseurs clés garantit une excellente performance des livraisons.</p> <p>Parallèlement, les principaux facteurs de risque de rupture sont identifiés et anticipés.</p> <p>Des comités de revue sont en place pour veiller à l'intégration et à la synchronisation des processus d'approvisionnement.</p> <p>Ils veillent aussi à ce que les nouveaux produits conçus conjointement soient compatibles avec une supply chain performante.</p> <p>Des programmes de développement fournisseurs sont définis et mis en oeuvre.</p>
---	--	---	---	---	---

# 12. Gestion du soutien après-vente

## Gestion du soutien après-vente

La gestion de la logistique après-vente fait partie du **soutien logistique**.

Elle a pour objet de définir les éléments nécessaires au maintien de la disponibilité des biens durables des clients par le remplacement de pièces ou de modules dans des conditions données selon un optimum économique.

Elle se caractérise par la complexité des réseaux de maintenance et la difficulté de **prévoir la demande souvent erratique** des pièces détachées.

Traditionnellement considérée comme un poste de coût, l'activité « rechange » s'intègre de plus en plus dans une offre de **nouveaux services** à valeur ajoutée.

Cette mutation suppose de piloter une **chaîne étendue** comprenant la conception, la gestion documentaire, les achats, la production, la distribution des pièces (localisation et dimensionnement des stocks, méthodes de réapprovisionnement, objectifs de service), le marketing et les ventes.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Gestion du soutien après-vente</b></p> <p>La gestion de la logistique après-vente fait partie du <b>soutien logistique</b>.</p> <p>Elle a pour objet de définir les éléments nécessaires au maintien de la disponibilité des biens durables des clients par le remplacement de pièces ou de modules dans des conditions données selon un optimum économique.</p> <p>Elle se caractérise par la complexité des réseaux de maintenance et la difficulté de <b>prévoir la demande souvent erratique</b> des pièces détachées.</p> <p>Traditionnellement considérée comme un poste de coût, l'activité « rechange » s'intègre de plus en plus dans une offre de <b>nouveaux services</b> à valeur ajoutée.</p> <p>Cette mutation suppose de piloter une <b>chaîne étendue</b> comprenant la conception, la gestion documentaire, les achats, la production, la distribution des pièces (localisation et dimensionnement des stocks, méthodes de réapprovisionnement, objectifs de service), le marketing et les ventes.</p>	<p>La gestion des pièces de rechange est problématique.</p> <p>Aucun système de prévision ne permet d'anticiper la demande.</p> <p>Les niveaux de stock sont élevés et le plus souvent inadaptés aux profils de consommation.</p> <p>Le système de soutien logistique est rudimentaire. Il n'est pas optimisé en fonction des profils variés de consommation des pièces.</p>	<p>Un service après-vente existe. Il assure la disponibilité des pièces et les réparations pendant la période de garantie.</p> <p>Essentiellement tourné vers la maintenance, il ne s'appuie pas sur la gestion de la relation client pour savoir quel service apporter, à quel segment et à quel prix.</p> <p>Dans le cas de vente erratique, les prévisions ne sont pas fiables et entraînent des ruptures et des surstocks importants.</p>	<p>Le système de gestion de pièces de rechange est intégré et conçu en fonction de la politique d'engagement de l'entreprise.</p> <p>Il implique la R&amp;D, les achats, la production, la logistique, le marketing (définition des offres de service et de la politique tarifaire) et les ventes (remontée des informations du marché).</p> <p>Le pilotage des stocks et des réapprovisionnements des filiales est centralisé.</p> <p>Il s'appuie sur un système de prévisions de vente adapté aux spécificités de la rechange.</p> <p>Les stocks de sécurité sont dimensionnés en fonction de la fréquence de consommation et du niveau de risque que souhaite prendre le gestionnaire.</p> <p>Des objectifs de disponibilité des pièces, de délai de livraison, de taux de service, de taux d'obsolescence et de coût sont fixés.</p> <p>Un plan d'amélioration est en place pour gagner en qualité et en performance.</p>	<p>L'utilisation d'un portail de services facilite la prise de commandes des centres de maintenance et des réparateurs agréés.</p> <p>Un catalogue de pièces disponibles réactualisé en permanence est mis en ligne.</p> <p>En cas d'externalisation du réseau à des prestataires logistiques ou à des expressistes, les deux boucles de la rechange sont intégrées : cela comprend l'alimentation du réseau et la gestion des retours pour réparation avec remise dans le circuit.</p> <p>Les échanges d'informations avec les partenaires du réseau sont quotidiens.</p> <p>Les délais de réponse et la qualité des livraisons sont mesurés et publiés via le portail de services.</p>	<p>L'ensemble des facteurs de risque a été recensé à chaque jalon du cycle de vie du produit sur l'ensemble de la filière.</p> <p>Par un pilotage par les événements de type SCEM, différents scénarios sont mis en œuvre selon des séquences inter-processus.</p> <p>Une collaboration étroite entre les acteurs de la chaîne permet de mutualiser les ressources et d'augmenter l'efficacité et la réactivité du système de soutien.</p>

# 13. Gestion des retours

## Gestion des retours

La **logistique inverse** traite de la **gestion des retours clients** (invendus, erreurs de livraison, produits abîmés, dépassement de dates, maintenance, réparation, remise à neuf (MRO), produits en fin de vie, emballages, échanges palettes, etc.) et de la **récupération de valeur** des produits retournés, au moindre coût.

Du fait du renforcement de la législation sur la récupération ou l'élimination propre des produits usagés (que ce soit au niveau des déchets d'équipements électriques ou électroniques (DEEE), des matières dangereuses, des emballages, des véhicules usagés, etc.) et la prise de conscience des potentiels de profit générés par cette activité, **elle connaît un regain d'intérêt** au cœur des enjeux du **développement durable**.

Elle se définit comme « le processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle des flux inverses de matières premières, de stocks et d'encours, de produits finis et d'emballages depuis un point de fabrication, de distribution ou d'utilisation jusqu'à un point de récupération ou d'élimination adéquate ».

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Gestion des retours</b></p> <p>La <b>logistique inversetraite</b> de la <b>gestion des retours clients</b>(invendus, erreurs de livraison, produits abîmés, dépassement de dates, maintenance, réparation, remise à neuf (MRO), produits en fin de vie, emballages, échanges palettes, etc.) et de la <b>récupération de valeur</b> des produits retournés, au moindre coût.</p> <p>Du fait du renforcement de la législation sur la récupération ou l'élimination propre des produits usagés (que ce soit au niveau des déchets d'équipements électriques ou électroniques (DEEE), des matières dangereuses, des emballages, des véhicules usagés, etc.) et la prise de conscience des potentiels de profit générés par cette activité, <b>elle connaît un regain d'intérêt</b> au cœur des enjeux du <b>développement durable</b>.</p> <p>Elle se définit comme « le processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle des flux inverses de matières premières, de stocks et d'encours, de produits finis et d'emballages depuis un point de fabrication, de distribution ou d'utilisation jusqu'à un point de récupération ou d'élimination adéquate ».</p>	<p>Les retours clients sont gérés de manière informelle.</p> <p>Aucune procédure n'existe pour qualifier, contrôler, traiter, gérer, analyser et suivre les retours de produits.</p> <p>Les produits retournés ne sont pas recyclés.</p>	<p>L'entreprise a défini une procédure pour la prise en charge rapide des réclamations et des retours clients.</p> <p>Les retours sont affectés en zone d'isolement, de contrôle, de reconditionnement et/ou de remise en stock. Un avoir est émis pour chaque retour client.</p> <p>Mais ce processus n'est pas complètement intégré dans le système d'information.</p> <p>Au-delà de la gestion des retours directs en provenance de la distribution et des clients, aucune politique de récupération et de valorisation des déchets selon les directives européennes n'a été définie.</p> <p>L'entreprise ne connaît pas toutes les alternatives et les réseaux spécifiques de traitement des produits retournés (réutilisation ou revente directe) afin d'en tirer le meilleur profit et de générer de nouvelles sources de revenus.</p>	<p>La politique de retour des produits est décrite dans les conditions générales de vente.</p> <p>Les flux de retour sont pilotés en mode centralisé conformément à la politique de l'entreprise et aux contrats clients (protocoles litiges).</p> <p>Les retours sont gérés au niveau de l'article retourné et intégrés dans le système d'information.</p> <p>Une procédure indique quand un produit peut être retourné, comment il doit être traité (échange, réparation, destruction, recyclage, marché-tiers, etc.) et comment gérer les crédits clients ou fournisseurs.</p> <p>Des solutions de collecte, de tri et de consolidation par des plateformes de regroupement sur lesquelles ont lieu des opérations de pré-traitement avant de transférer les produits vers des centres de valorisation sont appliquées.</p> <p>Le bilan économique des retours est connu. Les coûts de retour sont mesurés et améliorés en permanence.</p>	<p>Les retours de produits par les clients sont précédés par l'envoi d'un message d'information.</p> <p>Les échanges palettes avec les transporteurs sont maîtrisés.</p> <p>Des partenariats avec des prestataires et des sociétés de recyclage des déchets sont en place.</p> <p>Les échanges d'informations avec les partenaires clés utilisent l'EDI et les messages dédiés à la gestion des produits recyclés.</p>	<p>Une stratégie commune définie avec les partenaires de la chaîne logistique permet de traiter les flux de retour de manière efficace et optimisée.</p> <p>Un tableau de bord partagé permet de connaître à tout moment le bilan quantitatif, économique et écologique des produits retournés et traités selon différents scénarios.</p>

# 14. Gestion des flux import-export

## Logistique internationale

La mondialisation croissante de l'économie intensifie les échanges internationaux.

La **maîtrise des risques** au sein de ces échanges devient un enjeu stratégique.

Les activités d'import-export font intervenir différentes compétences en commerce international mais aussi en **logistique internationale**.

La croissance des entreprises passe par **l'exportation**. Face à la crise, les aides à l'exportation ont été multipliées.

Pour **relever le défi des exportations françaises**, des partenaires tels que les CCI, les Missions économiques, UBIFRANCE, la COFACE, OSEO, la Douane, etc. sont à la disposition des entreprises pour leur apporter :

- des informations et conseils pour élaborer la stratégie d'approche et de prospection des marchés cibles ;
- des clés pour optimiser la logistique internationale : les incoterms, les solutions de transport et opérations douanières ;
- des solutions pour sécuriser les transactions financières, etc. ;
- des conseils pour devenir des opérateurs économiques agréés.

Grille réalisée avec le concours de Jocelyne Faussemagne, Interlogix.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Logistique internationale</b></p> <p>La mondialisation croissante de l'économie intensifie les échanges internationaux.</p> <p>La <b>maîtrise des risques</b> au sein de ces échanges devient un enjeu stratégique.</p> <p>Les activités d'import-export font intervenir différentes compétences en commerce international mais aussi en <b>logistique internationale</b>.</p> <p>La croissance des entreprises passe par <b>l'exportation</b>. Face à la crise, les aides à l'exportation ont été multipliées.</p> <p>Pour <b>relever le défi des exportations françaises</b>, des partenaires tels que les CCI, les Missions économiques, UBIFRANCE, la COFACE, OSEO, la Douane, etc. sont à la disposition des entreprises pour leur apporter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>des informations et conseils pour élaborer la stratégie d'approche et de prospection des marchés cibles ;</li> <li>des clés pour optimiser la logistique internationale : les incoterms, les solutions de transport et opérations douanières ;</li> <li>des solutions pour sécuriser les transactions financières, etc. ;</li> <li>des conseils pour devenir des opérateurs économiques agréés.</li> </ul> <p>Grille réalisée avec le concours de Jocelyne Faussemagne, Interlogix.</p>	<p>L'entreprise n'exporte aucun de ses produits finalement distribués exclusivement sur le marché français.</p> <p>Elle ne sait comment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>évaluer son potentiel à l'international ;</li> <li>s'informer sur les marchés porteurs ;</li> <li>se développer à l'international ;</li> <li>trouver des partenaires étrangers.</li> </ul> <p>Elle ne parle pas anglais, ne dispose pas de compétences en commerce international et ne sait comment s'orienter parmi les différents organismes spécialisés dans l'aide à l'export.</p>	<p>Une part du chiffre d'affaires est réalisée à l'exportation.</p> <p>Les incoterms appliqués sur le marché européen sont connus.</p> <p>Les achats s'effectuent le plus souvent en Franco et les exportations en Enlèvement.</p> <p>Pour le grand export, l'entreprise utilise les services d'un prestataire spécialisé (commissionnaire de transport, transitaire, commissionnaire en douane, agent maritime, etc.) pour le choix des incoterms appropriés, le suivi des livraisons, la gestion des transactions internationales, les déclarations en douane, etc.</p>	<p>L'entreprise a le statut OEA (opérateur économique agréé).</p> <p>Elle a le statut d'exportateur agréé qui lui permet de ne plus effectuer de certificats d'origine et de bénéficier de droits de douane réduits.</p> <p>Pour le fret aérien, son statut de chargeur est connu, ce qui lui permet d'éviter les longs délais de rétention ainsi que le passage des marchandises au scanner.</p> <p>Elle dispose d'un outil informatique intégré pour la gestion efficace et intégrée de ses flux d'import-export.</p> <p>La gestion des incoterms et des droits de douane est maîtrisée ainsi que les procédures simplifiées et les régimes économiques de type entrepôt sous douane.</p> <p>Les règles de contrôle du commerce extérieur sont également connues et systématiquement appliquées.</p> <p>Différents indicateurs de performance permettent de mesurer les délais, le taux de service et les coûts des produits importés et exportés.</p>	<p>La déclaration d'échanges de biens (DEB) est effectuée par l'entreprise sur le site de la douane <a href="http://pro.douane.gouv.fr">pro.douane.gouv.fr</a></p> <p>L'entreprise bénéficie des services d'une veille économique sur l'évolution des marchés et des règles du commerce international pour l'aider à anticiper les changements.</p>	<p>Des stratégies de collaboration sont développées entre les partenaires de la chaîne pour optimiser et réduire les délais des flux d'importation et/ou d'exportation.</p> <p>Elles utilisent notamment des plates-formes électroniques internationales de dématérialisation et de suivi des transactions d'import-export sur l'ensemble de la chaîne logistique (guichets uniques agissant à la fois comme un tiers de confiance (pour la signature électronique) et un tableau de bord centralisant tous les documents nécessaires à un dossier import ou export pour les organisateurs de transport (factures, listes de colisage, licences, certificat d'origine, documents de transit, bons à enlever, etc.) avec des interfaces vers les systèmes douaniers et les plates-formes informatiques portuaires et aéroportuaires).</p>

# 15. Gestion de la traçabilité

## Gestion de la traçabilité

Concept transversal, la **traçabilité** se définit selon la norme ISO 8402 comme "l'aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'un article ou d'une activité [...] au moyen d'une identification enregistrée".

Elle contribue à la **maîtrise de la qualité** des produits et des services et à **protection de l'image** de l'entreprise.

La traçabilité concourt également à la **maîtrise et à la performance des flux logistiques**.

Elle permet de réduire les erreurs de préparation et les litiges, d'améliorer la productivité des réceptions, la rotation des camions et d'augmenter l'efficacité des retraits et des rappels de produits en cas de crise tout en réduisant les coûts logistiques.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Gestion de la traçabilité</b></p> <p>Concept transversal, <b>la traçabilité</b> se définit selon la norme ISO 8402 comme "l'aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'un article ou d'une activité [...] au moyen d'une identification enregistrée".</p> <p>Elle contribue à <b>la maîtrise de la qualité</b> des produits et des services et à <b>la protection de l'image</b> de l'entreprise.</p> <p>La traçabilité concourt également à <b>la maîtrise et à la performance des flux logistiques</b>.</p> <p>Elle permet de réduire les erreurs de préparation et les litiges, d'améliorer la productivité des réceptions, la rotation des camions et d'augmenter l'efficacité des retraits et des rappels de produits en cas de crise tout en réduisant les coûts logistiques.</p>	<p>La traçabilité à chaque étape du processus de transformation des produits n'est pas appliquée ni enregistrée.</p> <p>L'entreprise n'a pas été formée ni sensibilisée aux impératifs sécuritaires et aux techniques de traçabilité.</p>	<p>Les produits (unités élémentaires, unités logistiques, unités d'expédition) sont partiellement codifiés et marqués selon les standards internationaux GS1, Galia/Odette, BoostAero ... en fonction des filières.</p> <p>La traçabilité interne est assurée et enregistrée (enregistrement des certificats matières, des caractéristiques physico-chimiques, de toutes les données critiques reliées aux OF (incluant le personnel, les machines, des indications horaires, etc.), aux numéros de lot de fabrication et aux bordereaux de livraison).</p> <p>Mais les liens de traçabilité en amont et en aval ne sont pas intégrés si bien qu'il existe un risque majeur de rupture de la traçabilité aux interfaces avec les partenaires.</p>	<p>Les unités élémentaires, logistiques (colis) et d'expédition sont codifiées et marquées pour tous les produits conformément aux standards internationaux GS1, Galia/ Odette, BoostAero ... selon les filières.</p> <p>La traçabilité interne est assurée et dûment enregistrée dans le système d'information.</p> <p>Des échantillons de matières premières et de produits sont conservés.</p> <p>Les liens de traçabilité en amont et en aval sont intégrés dans le système d'information.</p> <p>Pour le secteur des produits de grande consommation, les unités d'expédition sont étiquetées en GS1-128 et identifiées par un SSCC intégré ; les liens entre lots de fabrication et SSCC ainsi qu'entre SSCC et GLN des destinations sont enregistrés</p>	<p>Les unités d'expédition sont étiquetées avec une étiquette logistique standard réunissant les données produit, traçabilité, expéditeur, transporteur et destinataire.</p> <p>L'étiquette logistique et la transmission de l'avis d'expédition par EDI (incluant les liens de traçabilité) permettent le contrôle et l'intégration directe des données de traçabilité d'une entité à l'autre, fiabilisant et optimisant ainsi le système de traçabilité</p>	<p>Tous les liens entre les entités successives de la chaîne d'approvisionnement sont gérés et enregistrés.</p> <p>Les processus de traçabilité sont interconnectés. Des tests de traçabilité ascendante et descendante sont régulièrement effectués entre les partenaires de la chaîne. Des scénarios de crise ont été définis et font l'objet de simulations périodiques.</p> <p>Afin de renforcer la vigilance, une analyse des points de rupture et des facteurs de risque (selon les principes HACCP ou toute autre méthode applicable) a été effectuée au niveau de la chaîne.</p> <p>Des objectifs de performance en termes de fiabilité de la chaîne de traçabilité et de rapidité d'intervention (en moins de 2 heures) en cas de crise ont été conjointement définis.</p> <p>Ils font l'objet d'une surveillance accrue suivie d'actions préventives et correctives à tous les stades de la chaîne de valeur.</p>

# 16. Gestion du service client

## Gestion du service client

L'influence du service client sur **la trésorerie et les créances clients** est forte du fait que la capacité à livrer des **commandes complètes** et des **factures exactes** du "premier coup" contribue à réduire les relances, les litiges et les délais de paiement.

**L'aboutissement de l'activité logistique est le service client.**

Sur de nombreux marchés où la puissance de la marque décline et les différences technologiques entre les produits s'estompent, le **service client** départage de plus en plus les offres de plusieurs concurrents. A produit équivalent, la **disponibilité** devient un facteur décisif.

Peu d'entreprises ont défini une stratégie claire en matière de service client, or le service est l'un des éléments les plus importants du **marketing mix**.

La définition d'une stratégie de service client consiste à **segmenter les objectifs de service** en fonction des attentes des clients tout en tenant compte de la rentabilité économique.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Gestion du service client</b></p> <p>L'influence du service client sur <b>la trésorerie et les créances clients</b> est forte du fait que la capacité à livrer des <b>commandes complètes</b> et des <b>factures exactes</b> du "premier coup" contribue à réduire les relances, les litiges et les délais de paiement.</p> <p><b>L'aboutissement de l'activité logistique est le service client.</b></p> <p>Sur de nombreux marchés où la puissance de la marque décline et les différences technologiques entre les produits s'estompent, le <b>service client</b> départage de plus en plus les offres de plusieurs concurrents. A produit équivalent, la <b>disponibilité</b> devient un facteur décisif.</p> <p>Peu d'entreprises ont défini une stratégie claire en matière de service client, or le service est l'un des éléments les plus importants du <b>marketing mix</b>.</p> <p>La définition d'une stratégie de service client consiste à <b>segmenter les objectifs de service</b> en fonction des attentes des clients tout en tenant compte de la rentabilité économique.</p>	<p>Le service client n'est pas considéré comme un moyen de différenciation stratégique.</p> <p>La notion de client interne n'est pas comprise ni intégrée. Ainsi, le personnel de production, par exemple, se trouve éloigné des préoccupations de service à la clientèle.</p>	<p>L'entreprise reste focalisée sur les aspects traditionnels du marketing : développement des produits, organisation de promotions et concurrence sur les prix. En termes de service client, tous les clients ont la même importance.</p> <p>Bien que des règles de priorité existent, en cas de pénurie ou de retard par exemple, les choix ne résultent pas d'une segmentation produits/clients réalisée en collaboration avec le marketing en fonction de la rentabilité des clients. Ils obéissent le plus souvent à la pression du commercial ou à la présence de pénalité.</p> <p>Aucune cible n'est fixée.</p> <p>Aucun lien n'existe entre taux de service et niveau de stock, ni entre taux d'exécution des commandes ou taux d'exactitude des factures et comptes clients.</p>	<p>L'entreprise ne conçoit pas seulement la concurrence sur les caractéristiques de ses produits, mais aussi sur l'apport de services à valeur ajoutée.</p> <p>Jouant un rôle important dans la conquête de nouveaux clients, la qualité de service est considérée comme une arme stratégique pour fidéliser la clientèle.</p> <p>Par une étroite collaboration interne entre la logistique et le marketing, l'entreprise a défini des segments de service regroupant des clients aux exigences relativement proches en termes de délai et fréquence de livraison, de mini de commande, de communication de l'état d'avancement des commandes, de fiabilité des livraisons, de service après-vente, etc.).</p> <p>Le taux de service client est mesuré tous les mois selon le concept de « commande parfaite » (respect des délais, des quantités, sans erreur) par client, par segment de clients, tous clients confondus.</p> <p>L'entreprise connaît la liste des produits critiques pour ses clients clés afin de leur garantir un haut niveau de service quelle que soit leur valeur marchande.</p>	<p>L'entreprise développe une stratégie logistique conduite par le marché pour améliorer la satisfaction et la fidélisation des clients.</p> <p>Pour mieux connaître les attentes de ses clients stratégiques, elle réalise périodiquement une vaste enquête sur le service client.</p> <p>Cette démarche vise à identifier les composantes clés du service client vues par les clients eux-mêmes et à constituer des catégories homogènes de clients dans le but de développer des solutions économiques et adaptées à chaque segment.</p> <p>Les normes de service par produit et/ou par catégorie de produits sont définies avec chaque client clé, formalisées dans les accords de service (service level agreement) et suivies au moyen d'indicateurs.</p> <p>La mesure de la qualité de service est étendue aux fournisseurs et aux prestataires clés.</p>	<p>Les normes de service sont conjointement définies entre l'entreprise et ses partenaires clés pour chaque produit en fonction des objectifs et des stratégies des chefs de file.</p>

# 17. Efficience logistique

## Efficience logistique

*Lean* signifie « qui contient peu de gras ».

Dans une **démarche lean**, l'objectif recherché est l'**optimisation de la création de valeur** au profit du client tout en réduisant au minimum le temps d'exécution, le prix de revient et les erreurs.

Par cette démarche, les gains de productivité et de qualité permettent de **compenser les surcoûts** salariaux ouest-européens.

Les principes de la démarche *lean* sont la chaîne de valeur, l'organisation en flux, les systèmes tirés par la demande et la recherche incessante de perfection.

Ils font appel aux techniques de **Qualité Totale** pour la rationalisation des produits et des processus, la réduction des coûts et l'élimination systématique des gaspillages dans une démarche d'amélioration continue.

Domaines d'application privilégiés :

- Produits permanents relativement standard (en amont du point de découplage) ;
- Demande prévisible à fort volume et faible variété ;
- Faible marge sur les produits ;
- Marchés de masse.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Efficiences logistiques</b></p> <p><i>Lean</i> signifie « qui contient peu de gras ».</p> <p>Dans une démarche <i>lean</i>, l'objectif recherché est l'<b>optimisation de la création de valeur</b> au profit du client tout en réduisant au minimum le temps d'exécution, le prix de revient et les erreurs.</p> <p>Par cette démarche, les gains de productivité et de qualité permettent <b>decompenser les surcoûts</b> salariaux ouest-européens.</p> <p>Les principes de la démarche <i>lean</i> sont la chaîne de valeur, l'organisation en flux, les systèmes tirés par la demande et la recherche incessante de perfection.</p> <p>Ils font appel aux techniques de <b>Qualité Totale</b> pour la rationalisation des produits et des processus, la réduction des coûts et l'élimination systématique des gaspillages dans une démarche d'amélioration continue.</p> <p><u>Domaines d'application privilégiés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Produits permanents relativement standard (en amont du point de découplage) ;</li> <li>Demande prévisible à fort volume et faible variété ;</li> <li>Faible marge sur les produits ;</li> <li>Marchés de masse.</li> </ul>	<p>Les processus ne sont pas cartographiés et comportent un grand nombre d'inepties et d'inefficacités.</p> <p>La logistique représente un poste de coût élevé avec des gisements de productivité inexploités.</p> <p>La précision des données articles, nomenclatures, gammes et stocks n'est pas mesurée ni maintenue à des normes optimales.</p>	<p>L'entreprise applique le 5S dans tous les espaces de travail (bureaux, production, entrepôt).</p> <p>Mais elle contient de nombreuses barrières fonctionnelles qui empêchent toute optimisation globale des flux.</p> <p>La présence d'îlots épars de production et de distribution reflète un manque d'organisation de l'activité en flux continus.</p> <p>En l'absence de planification industrielle et logistique cohérente avec le plan stratégique, l'équilibrage charges/capacités n'est pas optimisé, ce qui entraîne aussi des pertes de productivité et des problèmes récurrents de surstock et de rupture.</p>	<p>L'entreprise a cartographié les processus de sa chaîne de valeur. Les fiches de fonction sont entièrement décrites et les procédures sont à jour.</p> <p>Pour améliorer sa productivité, elle a réduit la complexité de ses flux en standardisant les composants, en réduisant la variété superflue des produits finis et le nombre de conditionnements inutiles, en éliminant les activités sans valeur, en organisant les lignes de fabrication en flux, etc.</p> <p>Elle s'appuie sur une planification centralisée et des prévisions fiables.</p> <p>Appliquant les principes Juste-à-Temps, elle lisse son activité, optimise l'emploi de ses ressources, maximise les taux d'utilisation machine, s'approvisionne auprès d'un nombre réduit de fournisseurs, etc.</p> <p>La constitution d'équipes pluridisciplinaires permet d'optimiser la production, la distribution et la réponse au client.</p>	<p>L'entreprise a défini ses objectifs et ses relations avec ses partenaires clés.</p> <p>Elle utilise des accords de service (service level agreement), des cahiers des charges et des indicateurs de performance partagés pour la maîtrise de la qualité de service, ainsi que des standards de communication internationaux pour les échanges d'information interentreprises.</p> <p>Elle met en place des plans d'amélioration continue avec ses partenaires pour éliminer les sources de dysfonctionnement et réduire les coûts en amont comme en aval de son processus de production.</p>	<p>L'entreprise et ses partenaires clés ont défini une stratégie supply chain partagée.</p> <p>L'utilisation de techniques et de processus collaboratifs (stock avancé, gestion partagée des approvisionnements, gestion concertée des charges et des promotions, mutualisation du transport, etc.) permet d'optimiser la création de valeur au profit du consommateur</p>

# 18. Réactivité logistique

## Réactivité logistique

La **réactivité** est la capacité à adapter rapidement les volumes de production et la variété des produits aux fluctuations de la demande, ainsi qu'à accélérer la mise sur le marché d'un nouveau produit.

L'**agilité et la flexibilité** des processus, des organisations et des chaînes logistiques sont essentiels pour faire face à des environnements instables, turbulents, incertains et risqués, ainsi qu'à des opportunités de marché.

**Agile** signifie vif, souple. L'agilité est au cœur des organisations réactives.

L'une des clés est la différenciation retardée qui permet la personnalisation de masse en offrant plus de variété au client pour un coût total inférieur.

Cette stratégie consiste à profiter des avantages de la **standardisation** en termes de réduction des coûts (production à bas coûts de composants et de modules génériques, stocks génériques plus flexibles, prévisions « génériques » plus fiables) tout en maximisant l'offre commerciale par

la **personnalisation des produits** sur le marché local.

De longs délais empêchent toute réactivité. Chaque jour passé par le produit dans la chaîne logistique représente un coût de stock.

**Tout délai interne et externe** sur le chemin critique doit être analysé et réduit dans le but d'améliorer la réactivité et la rentabilité de l'entreprise.

Les leviers typiques de **réduction des temps improductifs** d'une chaîne logistique sont multiples. Ils consistent notamment à réduire les temps sans valeur ajoutée pour le client et à revoir les paramètres de gestion tels que :

- la taille des lots économiques;
- les stocks de sécurité ;
- la taille des minima de commande ;
- les temps de cycle ;
- la périodicité des cycles de planification ou de révision des prévisions ;
- etc.

Rappelons enfin que l'influence des délais sur **la trésorerie et les créances clients** est importante. En effet, plus le cycle de commande est court – depuis la prise de commande jusqu'à la livraison – plus tôt la facture peut être émise et encaissée.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Réactivité logistique</b></p> <p>La <b>réactivité</b> est la capacité à adapter rapidement les volumes de production et la variété des produits aux fluctuations de la demande, ainsi qu'à accélérer la mise sur le marché d'un nouveau produit.</p> <p>L'<b>agilité</b> et la <b>flexibilité</b> des processus, des organisations et des chaînes logistiques sont essentiels pour faire face à des environnements instables, turbulents, incertains et risqués, ainsi qu'à des opportunités de marché.</p> <p><b>Agile</b> signifie vif, souple. L'agilité est au cœur des organisations réactives. L'une des clés est la différenciation retardée qui permet la personnalisation de masse en offrant plus de variété au client pour un coût total inférieur.</p> <p>Cette stratégie consiste à profiter des avantages de la <b>standardisation</b> en termes de réduction des coûts (production à bas coûts de composants et de modules génériques, stocks génériques plus flexibles, prévisions « génériques » plus fiables) tout en maximisant l'offre commerciale par la <b>personnalisation des produits</b> sur le marché local.</p> <p>De longs délais empêchent toute réactivité. Chaque jour passé par le produit dans la chaîne logistique représente un coût de stock.</p> <p><b>Tout délai interne et externe</b> sur le chemin critique doit être analysé et réduit dans le but d'améliorer la réactivité et la rentabilité de l'entreprise.</p>	<p>Faute d'organisation, d'outils de gestion adaptés et de capacités de production suffisantes, l'entreprise manque de souplesse et de réactivité lorsque la demande est fluctuante, ce qui occasionne des ventes perdues et des surstocks qui grèvent significativement le compte d'exploitation.</p> <p>Elle ne sait pas fabriquer et livrer un maximum de références différentes en un minimum de temps. Les lots (importants) de commande et de fabrication sont dictés par la recherche du moindre coût unitaire.</p> <p>L'entreprise n'est pas familiarisée avec le concept « order-to-cash » (temps total pendant lequel le fonds de roulement est engagé depuis le moment où les matières sont achetées jusqu'à l'encaissement du paiement du client). N'ayant pas conscience de l'impact des délais sur le fonds de roulement, les coûts d'exploitation ou le chiffre d'affaires, elle n'agit pas sur la réduction des délais.</p>	<p>L'entreprise dispose de surcapacités de production qui lui permettent d'être réactive aux fluctuations de la demande.</p> <p>La présence de ressources supplémentaires aux jours et heures de pointe, le samedi, ainsi que la polyvalence lui permettent de faire face aux à-coups de la demande.</p> <p>Mais la fluidité de ses flux est entravée par des goulots d'étranglement qui provoquent des retards de livraison. Les hommes sont réactifs, mais le système l'est beaucoup moins.</p> <p>Finalement, la capacité de réponse est variable du fait des retards de livraison de certains fournisseurs, des goulets, du manque de visibilité de la demande, des temps élevés de changement de série, des tailles de lot importantes et/ou des ruptures de stock.</p> <p>Les pratiques de conception modulaire et de différenciation retardée ne sont pas appliquées ou insuffisamment développées.</p> <p>L'entreprise a une connaissance partielle des délais et n'optimise qu'une partie des activités du chemin critique. Au lieu de réduire les délais, elle est tentée d'augmenter les stocks de sécurité pour se</p>	<p>A l'aide du modèle VSM (Value Stream Mapping) par exemple, l'entreprise a dressé une carte de la chaîne logistique - des matières premières aux produits finis - qui représente les process et les activités, les temps opératoires (temps de transit, de fabrication, d'assemblage, de traitement administratif, etc.) et les temps morts pendant lesquels les matières et les produits restent à l'arrêt, c'est-à-dire en stock. Les paramètres de gestion (taille de lot, stock de sécurité, seuil de déclenchement) sont également représentés.</p> <p>L'entreprise mène une démarche de mise en ligne des process de production, d'élimination des goulets et de réduction des délais, des tailles de lot et de la complexité inutile (celle-ci entrave l'agilité et génère des coûts).</p> <p>Elle a développé la conception modulaire, le changement rapide d'outil (SMED), la réallocation rapide des ressources, la gestion dynamique des stocks et/ou la différenciation retardée pour absorber les fortes variations de la demande.</p> <p>L'entreprise connaît le rapport du temps productif (production de valeur ajoutée) sur le temps total passé dans le pipeline (ratio de tension des flux) et améliore constamment ses capacités de réaction rapide tout en réduisant ses stocks. Elle est capable de faire face à des à-coups de +20% non prévus. Elle mesure également le temps de cycle cash-to-cash.</p>	<p>Grâce à une meilleure visibilité de la demande, l'entreprise est prévenue plus tôt des besoins des clients, ce qui lui permet d'avancer le point de pénétration de la demande dans son processus de production.</p> <p>Par la signature d'accords de service, elle connaît parfaitement les délais jugés acceptables par ses clients et a une meilleure maîtrise des délais fournisseurs.</p> <p>Etant parvenue à réduire ses temps de cycle, elle se concentre sur les interfaces avec ses partenaires stratégiques où des opportunités majeures de réduction des délais existent. Par exemple, elle choisit ses fournisseurs et prestataires non seulement en fonction des prix, mais aussi et surtout en fonction de leur réactivité.</p> <p>La différenciation des systèmes porte sur l'aval où les produits finis sont localement assemblés à la commande et livrés par petits lots à travers des plates-formes d'éclatement.</p> <p>Quant au système amont, il permet une productivité et des taux de rendement élevés grâce à la planification des besoins jusqu'aux fournisseurs sur la base de prévisions fiables.</p> <p>L'entreprise combine ainsi les atouts d'une supply chain efficiente (en amont) et d'une</p>	<p>La chaîne logistique agile est sensible aux marchés. Grâce au partage d'informations collectées au plus près des clients, elle est capable de déceler la demande réelle, de la transmettre en temps réel et d'y répondre directement.</p> <p>Les partenaires interviennent sur les mêmes données, c'est-à-dire la demande réelle. Ils ne dépendent plus de l'image déformée et parasitée qu'offraient les commandes d'une étape à l'autre de la chaîne étendue. Ceci se traduit par une plus grande agilité collective.</p> <p>Par la mise en œuvre de processus collaboratifs sur les prévisions de vente et de systèmes de surveillance de la chaîne logistique de type SCEM, l'entreprise dispose d'une visibilité complète des ventes et de ses opérations tout au long de la chaîne, ce qui lui permet d'agir immédiatement en cas d'écart en dehors des limites de tolérance.</p> <p>En alliant visibilité et rapidité d'exécution avec les fournisseurs et les clients clés, elle est dotée d'une forte réactivité avec moins de stock, de capacité de production et de besoin en fonds de roulement.</p>

<p>Les leviers typiques de <b>réduction des temps improductifs</b> d'une chaîne logistique sont multiples. Ils consistent notamment à réduire les temps sans valeur ajoutée pour le client et à revoir les paramètres de gestion tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la taille des lots économiques;</li> <li>les stocks de sécurité ;</li> <li>la taille des minima de commande ;</li> <li>les temps de cycle ;</li> <li>la périodicité des cycles de planification ou de révision des prévisions ;</li> <li>etc.</li> </ul> <p>Rappelons enfin que l'influence des délais sur <b>la trésorerie et les créances clients</b> est importante. En effet, plus le cycle de commande est court – depuis la prise de commande jusqu'à la livraison – plus tôt la facture peut être émise et encaissée.</p>		<p>prémunir des ruptures et des erreurs de prévision.</p>		<p>supply chain agile (en aval).</p> <p>Elle est capable de s'interfacer rapidement avec de nouveaux fournisseurs, prestataires et clients.</p>	
---	--	---	--	---	--

# 19. Innovation & Logistique

## Innovation & Logistique

L'innovation concerne à la fois les produits et les services, mais aussi **les process et les processus industriels et logistiques**.

Appliquée aux produits et aux services, celle-ci permet aux entreprises de **se différencier** des concurrents et d'appliquer des prix plus élevés.

Etendue aux processus de production et à la logistique en particulier, elle permet d'obtenir des **performances supérieures** et de **baissier les coûts** en-dessous de ceux des concurrents.

Intervenant dès la **phase de conception** des produits et services, la logistique permet d'anticiper tous les besoins de **standardisation** et de **flexibilité/réactivité** en fonction de la demande du marché et des objectifs de rentabilité de l'entreprise.

Elle contribue à la **réduction du délai de mise sur le marché** (time-to-market) tout en dotant l'entreprise d'une **capacité de réponse** (time-to-volume) supérieure à la concurrence si ses processus sont performants.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Innovation &amp; Logistique</b></p> <p>L'innovation concerne à la fois les produits et les services, mais aussi <b>les process et les processus industriels et logistiques</b>.</p> <p>Appliquée aux produits et aux services, celle-ci permet aux entreprises de <b>différencier</b> des concurrents et d'appliquer des prix plus élevés.</p> <p>Etendue aux processus de production et à la logistique en particulier, elle permet d'obtenir des <b>performances supérieures</b> et de <b>baisser les coûts</b> en-dessous de ceux des concurrents.</p> <p>Intervenant dès la <b>phase de conception</b> des produits et services, la logistique permet d'anticiper tous les besoins <b>destandardisation</b> et <b>deflexibilité/réactivité</b> en fonction de la demande du marché et des objectifs de rentabilité de l'entreprise.</p> <p>Elle contribue à la <b>réduction du délai de mise sur le marché</b> (time-to-market) tout en dotant l'entreprise d'une <b>capacité de réponse</b> (time-to-volume) supérieure à la concurrence si ses processus sont performants.</p>	<p>Les nouveaux produits sont conçus de manière informelle.</p> <p>La logistique n'est pas prise en compte lors de la conception des nouveaux produits.</p>	<p>L'entreprise améliore constamment l'efficacité de ses process et processus industriels et logistiques.</p> <p>Elle effectue des études de marché, achète des panels ou s'appuie sur des données de la profession avant le lancement de nouveaux produits.</p> <p>Le comité de développement Produit regroupe la direction, le marketing, le commercial, la R&amp;D, la qualité et la production, mais la logistique n'en fait pas partie.</p> <p>La logistique n'est donc pas associée à la phase de conception des produits. Elle intervient tardivement au moment de l'organisation de la distribution.</p>	<p>Le processus de création et lancement des nouveaux produits est formalisé.</p> <p>La logistique est présente dès la phase de conception d'un nouveau produit. Elle fait partie du comité de développement produit. Elle participe au choix des composants et des emballages (recherche de standardisation) et conçoit les schémas directeurs logistiques en fonction des objectifs de service/coût.</p> <p>Sur la base des données de l'opération fournies par le marketing et les ventes, elle planifie le lancement tout en dotant la supply chain de capacité de réactivité pour éviter les ruptures et les obsolescences.</p> <p>Au démarrage de l'opération, elle assure l'implantation des produits dans le pipeline en minimisant les risques et les coûts.</p> <p>En quête d'excellence, la direction logistique développe une réflexion permanente sur les améliorations et innovations à apporter au système logistique.</p>	<p>La logistique des clients, des prestataires et des fournisseurs clés est intégrée lors de la phase de conception des nouveaux produits.</p>	<p>Un processus de co-conception existe avec les partenaires stratégiques de l'entreprise dans le cadre d'équipes mixtes éventuellement rassemblées sur le même plateau.</p> <p>La logistique client-fournisseur est associée aux travaux conjoints dès le début de la phase de conception.</p>

# 20. Logistique & Rentabilité

Le lien entre **performance logistique** et **rentabilité financière** n'est pas clairement établi dans la plupart des entreprises.

Pourtant, la logistique dispose de plusieurs **leviers** jouant un rôle majeur sur le chiffre d'affaires et les marges.

## **Leviers de croissance :**

- Augmenter les ventes et fidéliser les clients par la qualité de service ;
- Répondre aux fluctuations de la demande par la réactivité ;
- Créer de la valeur par l'offre de nouveaux services logistiques ;
- Elargir la zone d'influence grâce à l'externalisation ;
- Recycler les produits usagers par la logistique inverse ...

## **Leviers de productivité :**

- Réduire le BFR par la rotation des stocks ;
- Améliorer les marges par la réduction des coûts de stock et de transport ;
- Réduire les coûts par l'amélioration de la visibilité de la demande ;
- Réduire les coûts par la coordination et l'optimisation des ressources ;
- Réduire les coûts d'interface par la collaboration logistique ;
- Développer des synergies interentreprises (massification des flux, mutualisation des ressources) par la collaboration logistique.

Sur l'ensemble de l'économie, le **coût logistique global** est estimé en moyenne à **12%** du produit national brut.

Il se compose de plusieurs variables telles que les stocks, le transport, les infrastructures (usines, entrepôts, plates-formes), les équipements de stockage et de manutention, les TIC et les ressources humaines.

Souvent mal appréhendé, l'un des principaux facteurs de coût est le **stock** dont le coût d'entretien peut s'élever à 10-25 % par an de la valeur comptable selon les secteurs !

Les coûts de service sont également importants et très variables d'un client à l'autre.

Pour le calcul des coûts réels, la **méthode ABC** (Activity-Based Costing) est utilisée pour mesurer le coût logistique d'un produit ou d'un service client tout en permettant des analyses spécifiques de coût et de rentabilité par type de clients, par segment de produits/marché ou par canal de distribution.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Logistique &amp; Rentabilité</b></p> <p>Le lien entre <b>performance logistique</b> et <b>rentabilité financière</b> est pas clairement établi dans la plupart des entreprises.</p> <p>Pourtant, la logistique dispose de plusieurs <b>leviers</b> jouant un rôle majeur sur le chiffre d'affaires et les marges.</p> <p><b>Leviers de croissance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter les ventes et fidéliser les clients par la qualité de service ;</li> <li>Répondre aux fluctuations de la demande par la réactivité ;</li> <li>Créer de la valeur par l'offre de nouveaux services logistiques ;</li> <li>Elargir la zone d'influence grâce à l'externalisation ;</li> <li>Recycler les produits usagers par la logistique inverse ...</li> </ul> <p><b>Leviers de productivité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire le BFR par la rotation des stocks ;</li> <li>Améliorer les marges par la réduction des coûts de stock et de transport ;</li> <li>Réduire les coûts par l'amélioration de la visibilité de la demande ;</li> <li>Réduire les coûts par la coordination et l'optimisation des ressources ;</li> <li>Réduire les coûts d'interface par la collaboration logistique ;</li> <li>Développer des synergies interentreprises (massification des flux, mutualisation des ressources) par la collaboration logistique.</li> </ul> <p>Sur l'ensemble de l'économie, le <b>coût logistique global</b> est estimé en moyenne à <b>12%</b> du produit national brut.</p> <p>Il se compose de plusieurs variables telles que les stocks, le transport, les infrastructures (usines, entrepôts, plates-formes), les équipements de stockage et de manutention, les TIC et les ressources humaines.</p> <p>Souvent mal appréhendé, l'un des principaux facteurs de coût est le <b>stock</b> dont le coût d'entretien peut s'élever à 10-25 % par an de la valeur comptable selon les secteurs !</p> <p>Les coûts de service sont également importants et très variables d'un client à l'autre.</p> <p>Pour le calcul des coûts réels, la <b>méthode ABC</b> (Activity-Based Costing) est utilisée pour mesurer le coût logistique d'un produit ou d'un service client tout en permettant des analyses spécifiques de coût et de rentabilité par type de clients, par segment de produits/marché ou par canal de distribution.</p>	<p>Pas d'évaluation des coûts logistiques par activité.</p> <p>Les coûts sont calculés à partir de clés de répartition globales.</p> <p>Les décisions internes sont prises par rapport à la marge brute.</p> <p>La logistique est considérée comme un poste de coût et non comme un vecteur de croissance et de rentabilité.</p>	<p>Les systèmes comptables de l'entreprise sont orientés vers les fonctions plutôt que vers les résultats, de la même manière que les budgets sont établis par grandes fonctions.</p> <p>Ils n'utilisent pas la méthode ABC (Activity-Based Costing) pour l'analyse des coûts par activité tout au long de la chaîne logistique.</p> <p>L'entreprise connaît ses coûts de transport, ses coûts de fabrication, ses coûts d'achat, etc., mais elle ne connaît pas les coûts consommés par chacun des produits fournis à chacun des clients.</p> <p>Traditionnellement, les coûts indirects sont regroupés par grandes sections et par fonctions avant d'être affectés aux produits proportionnellement à leur valeur ou leur volume.</p> <p>L'entreprise ignore les coûts par client, or ce sont les clients et non les produits qui font les profits.</p>	<p>L'entreprise utilise régulièrement des méthodes de type ABC (Activity-Based Costing) pour le calcul des coûts réels de la logistique par niveau de service, par type de clients ou par canal de distribution.</p> <p>Elle mesure et connaît ses coûts par client.</p> <p>Les éléments de service qui influent directement ou indirectement sur les coûts de service, par exemple les variantes de produits, la taille et la fréquence des livraisons, le coût des livraisons directes, les conditionnements spéciaux, etc. sont identifiés et valorisés en fonction de leur consommation par les activités.</p> <p>Reconnaissant l'influence de la logistique sur les ventes, la trésorerie et le bilan, les décisions de stratégie logistique sont prises en connaissant leur impact sur les performances financières de l'entreprise.</p>	<p>Tous les coûts par activité sont évalués au cas par cas et sont utilisés dans le cadre des négociations avec les clients, les fournisseurs et les prestataires logistiques.</p>	<p>L'entreprise et ses partenaires ont une bonne visibilité des coûts dans la chaîne logistique.</p> <p>Un système de capture des coûts à mesure que les produits progressent vers les clients a été mis en place.</p> <p>Les coûts par activité sont calculés et régulièrement mis à jour. Les volumes d'activité sont contrôlés en permanence.</p> <p>Les stratégies de collaboration s'appuient sur la recherche du moindre coût logistique ou du coût budgété en partant de la conception du produit afin de réduire ou éliminer tous les facteurs de coûts superflus.</p>

# 21. Logistique & Environnement

Le transport génère près de **28% des émissions de CO2** en Europe dont 45 % sont imputables au transport de marchandises (50 millions de tonnes CO2). Dans le même temps, on constate que les véhicules roulent en moyenne à **2/3 de charge** et que **20% des trajets sont parcourus à vide** (Eurostat, 2007).

La **Supply Chain verte** ou éco-Supply Chain se définit comme une démarche visant à réduire l'empreinte environnementale d'un produit tout au long de son cycle de vie.

Cette démarche concerne **tous les acteurs économiques** : les producteurs, les industriels, les prestataires logistiques, les distributeurs et les consommateurs. Elle intervient dès la phase de conception du produit (éco-conception) et s'applique à toutes les étapes de fabrication, de distribution et de valorisation du produit usagé.

Pour la mise en œuvre d'une supply chain verte, l'entreprise connaît la réglementation et actionne différents leviers tels que :

- mise en place d'une politique environnementale
- utilisation de matières et de composants moins polluants ;
- utilisation de technologies propres ;
- réduction de la consommation d'énergie ;
- diminution des déchets de production ;
- optimisation des unités d'expédition ;
- réduction des emballages intermédiaires ;
- sécurisation des flux (traçabilité) ;
- mutualisation logistique multi-fournisseurs/multi-clients
- développement du transport multimodal ;
- intégration de la logistique inverse ;
- etc.

La logistique durable devient un **enjeu stratégique** en termes d'image, de développement commercial, d'innovation et de réduction des coûts et des émissions de CO2.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Logistique &amp; Environnement</b></p> <p>Le transport génère près de <b>28% des émissions de CO2</b> en Europe dont 45 % sont imputables au transport de marchandises (50 millions de tonnes CO2). Dans le même temps, on constate que les véhicules roulent en moyenne à <b>2/3 de charge</b> et que <b>20% des trajets sont parcourus à vide</b> (Eurostat, 2007).</p> <p>La <b>Supply Chain verte</b> ou éco-Supply Chain se définit comme une démarche visant à réduire l'empreinte environnementale d'un produit tout au long de son cycle de vie.</p> <p>Cette démarche concerne <b>tous les acteurs économiques</b> : les producteurs, les industriels, les prestataires logistiques, les distributeurs et les consommateurs. Elle intervient dès la phase de conception du produit (éco-conception) et s'applique à toutes les étapes de fabrication, de distribution et de valorisation du produit usagé.</p> <p>Pour la mise en œuvre d'une supply chain verte, l'entreprise connaît la réglementation et actionne différents leviers tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mise en place d'une politique environnementale</li> <li>utilisation de matières et de composants moins polluants ;</li> <li>utilisation de technologies propres ;</li> <li>réduction de la consommation d'énergie ;</li> <li>diminution des déchets de production ;</li> <li>optimisation des unités d'expédition ;</li> <li>réduction des emballages intermédiaires ;</li> <li>sécurisation des flux (traçabilité) ;</li> <li>mutualisation logistique multi-fournisseurs/multi-clients</li> <li>développement du transport multimodal ;</li> <li>intégration de la logistique inverse ;</li> <li>etc.</li> </ul> <p>La logistique durable devient un <b>enjeu stratégique</b> en termes d'image, de développement commercial, d'innovation et de réduction des coûts et des émissions de CO2.</p>	<p>L'entreprise n'intègre pas la composante écologique dans la conception, le sourcing, la production et la distribution de ses produits et services.</p> <p>Cette dimension n'est pas jugée prioritaire.</p>	<p>L'entreprise verse une taxe à Eco-Emballages pour la valorisation des emballages qu'elle ne peut recycler elle-même.</p> <p>Des initiatives de préservation de l'environnement ont lieu dans l'entreprise (limitation de la production de déchets non recyclables, utilisation d'emballages recyclables, non rejet de matières polluantes dans l'environnement, gestion de l'énergie et de l'eau, etc.), mais celles-ci sont le plus souvent isolées et non rattachées à une politique de développement durable plus générale.</p>	<p>L'entreprise a défini une politique et une stratégie de respect de l'environnement qu'elle applique dès la phase de conception des produits et des solutions logistiques.</p> <p>Elle respecte la réglementation (normes ISO 14000, 50000, certification HQE (Haute Qualité Environnementale), ainsi que les directives européennes RoHS, DEEE et REACH).</p> <p>De l'éco-conception au recyclage des produits, elle a une démarche d'éco-sourcing, d'éco-manufacturing et d'éco-logistique. Elle évalue les impacts environnementaux de ses produits et services par des analyses du cycle de vie (ACV).</p> <p>Des écobilans sont effectués pour connaître l'impact écologique de ses activités et notamment du transport.</p> <p>Elle exerce une veille sur les bonnes pratiques et la réglementation en matière d'environnement.</p>	<p>Des engagements mutuels pour le respect de l'environnement sont signés avec les partenaires clés.</p> <p>Ceci concerne, par exemple, l'optimisation des unités d'expédition, la gestion des palettes ou des conditionnements réutilisables, le recyclage des emballages et des produits usagers, le développement du transport mutualisé et multimodal, etc.</p>	<p>Dans le cadre d'une stratégie commune, les partenaires de la chaîne mettent en œuvre des synergies qui améliorent les revenus et la productivité tout en réduisant les impacts de la logistique sur l'environnement.</p> <p>Par la mise en œuvre de solutions de massification des flux et de mutualisation du transport, ils augmentent le taux de remplissage des camions et les fréquences de livraison pour un taux de service accru aux consommateurs, une plus grande fraîcheur des produits, tout en réduisant les coûts et les impacts environnementaux (réduction des coûts d'entreposage et de transport, de la saturation des zones urbaines et des émissions de gaz à effet de serre).</p> <p>Un bilan global des impacts de la logistique sur l'environnement peut être dressé sur deux ou plusieurs maillons de la chaîne logistique.</p>

## 22. Logistique & Société

La **logistique sociétale** fait partie de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) selon laquelle elle intègre les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans ses activités et ses interactions avec les parties prenantes.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Logistique &amp; Société</b></p> <p>La <b>logistique sociétale</b> fait partie de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) selon laquelle elle intègre les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans ses activités et ses interactions avec les parties prenantes.</p>	<p>En dehors de la prévention des risques associés à la sécurité des personnes, l'entreprise ne connaît pas les responsabilités sociétales qui lui incombent.</p>	<p>L'entreprise et la fonction logistique emploient des personnes ayant des origines culturelles, sociales et géographiques différentes, des actifs de plus de 60 ans, des jeunes, ainsi que des travailleurs handicapés.</p> <p>Consciente de ses responsabilités sociales, elle commence à définir le cadre d'une démarche globale de RSE</p>	<p>Une démarche globale de responsabilité sociétale a été définie.</p> <p>Dialogue social, politique de mobilité et d'accompagnement du personnel, programmes de formation, charte d'éthique professionnelle sont développés et systématiquement pris en compte dans l'élaboration et la mise en oeuvre des projets.</p> <p>L'équité au sein de l'entreprise est également visée à travers l'application des mêmes règles pour tous (de la direction aux opérations), le renforcement de la présence des femmes sur les postes en position hiérarchique, etc.</p>	<p>Les contrats et les conditions générales logistiques signés avec les partenaires renferment des clauses sociales et éthiques (droit du travail, non discrimination, droits de l'Homme, droits de l'enfant, etc.) que l'entreprise non seulement applique, mais aussi contrôle sur place ou fait contrôler à l'aide de tiers.</p> <p>Des accords sont également noués avec des centres d'aide par le travail (CAT) pour la réalisation de prestations telles que le kitting, le conditionnement à façon, etc.</p>	<p>En plus de ses engagements sociaux, l'entreprise participe à des programmes collectifs visant à améliorer la compétitivité industrielle et à lutter contre les fermetures et les délocalisations d'usines.</p> <p>Grâce à une étroite collaboration entre les entreprises locales, les organismes professionnels et les élus - avec les clients et les fournisseurs clés - des actions collectives permettent la mise en réseau des entreprises et leur renforcement à travers la mutualisation de l'entrepôt et du transport, les groupements d'achat, les synergies à l'export, etc., contribuant ainsi au développement du tissu industriel local, au maintien de l'emploi et à l'attractivité des territoires.</p>

# 23. Maîtrise des risques

## Maîtrise des risques

L'incident, l'accident, le sinistre majeur ne sont pas des fatalités. Ils font partie de la vie des entreprises. Oublier cette difficile réalité est une faute professionnelle.

**L'analyse des risques** se fait par la recherche des vulnérabilités face aux dangers prévisibles.

Le risque est une **menace plus ou moins prévisible** qui peut atteindre une personne, un groupe, une population, un établissement, un site, etc. dès lors que ces derniers présentent des vulnérabilités ou des faiblesses face au risque connu.

Les dangers sont naturels, technologiques, conjoncturels et aléatoires.

Dans la chaîne logistique, le risque le plus redouté est la **rupture ou la dégradation des engagements contractés** vis-à-vis des parties prenantes. Le capital informationnel de l'entreprise est transverse et présent en tous points. Il constitue un **risque commun** dont la maîtrise est vitale.

Maîtriser ses risques, c'est :

- les transférer à un tiers ;
- les éclater en plusieurs risques plus petits ;
- les éliminer ;
- s'en protéger ;
- mixer les quatre solutions précédentes.

La prévention des risques peut être répartie en deux catégories :

- **La sécurité** : l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux risques techniques, physiques, chimiques et environnementaux pouvant nuire aux personnes et aux biens sans avoir un but de profit.
- **La sureté** : l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux actes spontanés ou réfléchis ayant pour but de nuire ou de porter atteinte dans un but de profit psychique et/ou financier.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Maîtrise des risques</b></p> <p>L'incident, l'accident, le sinistre majeur ne sont pas des fatalités. Ils font partie de la vie des entreprises. Oublier cette difficile réalité est une faute professionnelle.</p> <p><b>L'analyse des risques</b> se fait par la recherche des vulnérabilités face aux dangers prévisibles.</p> <p>Le risque est un <b>menace plus ou moins prévisible</b> qui peut atteindre une personne, un groupe, une population, un établissement, un site, etc. dès lors que ces derniers présentent des vulnérabilités ou des faiblesses face au risque connu.</p> <p>Les dangers sont naturels, technologiques, conjoncturels et aléatoires.</p> <p>Dans la chaîne logistique, le risque le plus redouté est la <b>rupture ou la dégradation des engagements contractés</b> vis-à-vis des parties prenantes. Le capital informationnel de l'entreprise est transverse et présent en tous points. Il constitue un <b>risque commundont</b> la maîtrise est vitale.</p> <p>Maîtriser ses risques, c'est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les transférer à un tiers ;</li> <li>- les éclater en plusieurs risques plus petits ;</li> <li>- les éliminer ;</li> <li>- s'en protéger ;</li> <li>- mixer les quatre solutions précédentes.</li> </ul> <p>La prévention des risques peut</p>	<p>L'entreprise n'a pas identifié ses risques. Elle ne dispose aucun fichier des avaries ou risques encourus dans l'entreprise.</p> <p>Elle a cependant souscrit les couvertures d'assurance obligatoire.</p> <p>Elle ne connaît pas les limites de responsabilité des contrats avec ses partenaires (clients, fournisseurs, prestataires transport ou entrepositaires).</p> <p>Les relations avec les partenaires ne sont pas formalisées.</p> <p>Son taux d'accident du travail est élevé au regard de la profession.</p> <p>L'entreprise ne réalise pas de veille économique.</p> <p>Elle ne maîtrise pas ses informations stratégiques et ne protège pas son patrimoine immatériel.</p> <p>Le système d'information n'est pas sécurisé (pare-feux inefficaces, mots de passe fragiles).</p> <p>L'entreprise n'a pas mis en place de procédure de contrôle de la circulation des informations dans le cas de départ de son personnel (cadres, intérimaires, stagiaires).</p> <p>Le personnel ne porte pas ses équipements de protection individuels (EPI) de manière régulière ; le document unique n'est pas mis à jour ou il est inexistant, le protocole de</p>	<p>L'entreprise produit les documents obligatoires tels que le document unique et le protocole de sécurité.</p> <p>Elle transfère son risque auprès des assurances.</p> <p>Elle enregistre les avaries et les dysfonctionnements. Elle lance quelques actions de progrès à partir de ces données, mais ce n'est pas systématique.</p> <p>L'entreprise dispose d'un système de pare feu et d'antivirus mis à jour régulièrement. Elle réalise les sauvegardes de son système d'information au moins toutes les semaines.</p> <p>L'entreprise identifie chacun des lots de production et sait retrouver sans difficulté son origine ainsi que sa localisation au sein de ses bâtiments.</p> <p>Les produits sensibles sont identifiés et stockés dans des zones sécurisées et mis sous clés.</p> <p>Elle connaît les limites de responsabilité des transporteurs et le montant du plein de l'assurance accepté par son assureur et complète sa couverture par une assurance ad valorem.</p>	<p>L'entreprise a identifié l'ensemble des risques qu'elle encourt. Elle réalise régulièrement un audit ou une cartographie des risques encourus (une fois par an). Une main courante enregistre le moindre des incidents.</p> <p>Elle dispose d'un plan de continuité. Des scénarios existent. Le personnel a été informé et formé pour réagir en cas de crise majeure.</p> <p>L'entreprise a couvert l'ensemble des risques qu'elle peut subir elle et ses filiales.</p> <p>Les risques non assurables sont identifiés (nature, fréquence et gravité) et des mesures de protection sont mises en place.</p> <p>Elle a prévu la perte d'exploitation en cas de sinistre interne ou de sinistre externe ayant des répercussions sur son organisation interne.</p> <p>Des mesures sont prises pour lutter contre le vol, la malveillance ou le terrorisme.</p> <p>L'entreprise identifie chacun des lots de production et sait retrouver sans difficulté son origine et sa destination.</p> <p>Elle est reconnue comme une entreprise fiable et elle est agréée comme Opérateur Economique Agréé.</p> <p>L'entreprise dispose d'une sécurisation de son système d'information géré et mis à jour par des experts (données</p>	<p>L'entreprise a pris toute disposition avec ses partenaires pour couvrir les risques encourus.</p> <p>Le stockage des marchandises chez les prestataires ou partenaires est assuré.</p> <p>Les biens loués aux prestataires ou aux partenaires sont également assurés contre l'incendie, le dégât des eaux ou les détériorations...</p> <p>Elle dispose d'une assurance responsabilité civile couvrant les dommages aux voisins, partenaires ou environnement.</p> <p>Une police à jour couvre les pertes d'exploitation des partenaires si un sinistre survenait du fait de l'entreprise.</p> <p>L'entreprise dispose de contrat avec chacun de ses partenaires où sont définies les obligations de chacun y compris en matière de sûreté.</p> <p>Les liens de traçabilité sont enregistrés en amont et en aval par chacun des partenaires.</p>	<p>L'entreprise connaît l'impact des problèmes de sécurité/sûreté sur son image de marque.</p> <p>Elle participe à des organisations internationales de lutte contre les risques.</p> <p>Si elle exporte vers les USA, elle est agréée C-TPAT.</p> <p>Des stratégies de collaboration sont développées entre les partenaires pour s'assurer de la continuité et de la maîtrise globale de la chaîne logistique.</p> <p>L'entreprise a mis un place une analyse permanente de suivi des risques pays qui intègre les risques financiers, bancaires, non transfert, commerciaux, industriels, politiques.</p> <p>Des scénarios de crise et des plans de continuité ont été définis avec les partenaires stratégiques.</p> <p>Des indicateurs de performances existent et sont suivis périodiquement.</p>

<p>être répartie en deux catégories :</p> <p>- <b>La sécurité</b> : l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux risques techniques, physiques, chimiques et environne-mentaux pouvant nuire aux personnes et aux biens sans avoir un but de profit.</p> <p>- <b>La sureté</b> : l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux actes spontanés ou réfléchis ayant pour but de nuire ou de porter atteinte dans un but de profit psychique et/ou financier.</p>	<p>sécurité n'est pas diffusé correctement.</p>		<p>sensibles chiffrées, contrôle des clés, vérification des ordinateurs portables et des données qu'ils contiennent, sauvegardes en temps réel, etc.).</p> <p>Le personnel est sensibilisé à la sécurité. Les accès aux différentes entités de l'entreprise font l'objet d'enregistrement et de contrôle d'accès. Les antécédents judiciaires des salariés sont pris en compte lors des recrutements dans la limite de la réglementation.</p> <p>L'entreprise exerce une veille économique.</p> <p>Un responsable sureté / sécurité (CHSCT) est identifié ; il rend compte au plus haut niveau de l'entreprise.</p>		
---	---	--	---	--	--

# 24. Mesure des performances logistiques

La **mesure de l'impact de la logistique sur la performance globale** de l'entreprise demande une approche structurée, récemment définie dans le fascicule AFNOR FD X 50-605 "Performance logistique : de la stratégie aux indicateurs" (2008).

Cette approche repose sur la notion de **leviers logistiques** reliés aux objectifs stratégiques de l'entreprise selon les cinq axes Finance, Clients, Processus, Personnel et Environnement.

Les **indicateurs clés de performance** (KPI) logistiques se résument à faire "mieux, plus vite, moins cher, plus écologique". Leur définition repose sur le **langage commun de la performance** [www.supplychain-meter.com](http://www.supplychain-meter.com)

La notion de **performance éco-logistique** implique d'intégrer dans la mesure du service client à la fois le coût d'obtention et l'impact sur l'environnement.

Un **tableau de bord logistique** permet le reporting des performances logistiques à la direction générale, ainsi que le management efficace de la performance.

Les actions de **benchmarking** font partie de la démarche pour permettre à l'entreprise de se comparer aux autres firmes du secteur et à la concurrence.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Mesure des performances logistiques</b></p> <p>La mesure de l'impact de la logistique sur la performance globale de l'entreprise demande une approche structurée, récemment définie dans le fascicule AFNOR FD X 50-605 "Performance logistique : de la stratégie aux indicateurs" (2008).</p> <p>Cette approche repose sur la notion de <b>leviers logistiques</b> reliés aux objectifs stratégiques de l'entreprise selon les cinq axes Finance, Clients, Processus, Personnel et Environnement.</p> <p>Les <b>indicateurs clés de performance</b> (KPI) logistiques se résument à faire "mieux, plus vite, moins cher, plus écologique". Leur définition repose sur le <b>langage commun de la performance</b> <a href="http://www.supplychain-meter.com">www.supplychain-meter.com</a></p> <p>La notion de <b>performance écologique</b> implique d'intégrer dans la mesure du service client à la fois le coût d'obtention et l'impact sur l'environnement.</p> <p>Un <b>tableau de bord logistique</b> permet le reporting des performances logistiques à la direction générale, ainsi que le management efficace de la performance.</p> <p>Les actions de <b>benchmarking</b> font partie de la démarche pour permettre à l'entreprise de se comparer aux autres firmes du secteur et à la concurrence.</p>	<p>L'entreprise utilise des indicateurs internes pour la mesure essentiellement d'indices de productivité et de qualité.</p> <p>Les indicateurs utilisés ne sont pas précis. Par exemple, il n'est fait pas référence à l'objectif stratégique auquel tout indicateur doit se rattacher, à la cible chiffrée et datée à atteindre, au responsable chargé de le produire, aux données d'entrée, à la fréquence des mesures, aux modes de segmentation/agrégation, au mode de représentation et de diffusion.</p> <p>Le management ne sait pas fixer d'objectifs dits «SMART» (Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Responsabilisants, Temporels).</p> <p>Les performances sont évaluées rétrospectivement et ne permettent pas de se projeter dans l'avenir.</p>	<p>Un tableau de bord général existe et décrit l'évolution d'indicateurs principalement financiers et commerciaux.</p> <p>Des indicateurs opérationnels existent et sont basés sur les objectifs propres à chaque fonction et le suivi du budget. Ils sont le plus souvent reliés à des mesures d'activité et de consommation de ressources.</p> <p>Le système de mesure de performance logistique n'est pas intégré. Il ne fait pas le lien entre les indicateurs opérationnels et les objectifs stratégiques.</p> <p>Les notions de leviers logistiques comme facteurs clés de contribution à la croissance, à la productivité et au respect de l'environnement ne sont pas développées.</p> <p>L'entreprise n'exploite pas tous les leviers logistiques disponibles.</p>	<p>Le système de pilotage des performances est centralisé et s'appuie sur une carte stratégique et un jeu d'indicateurs pertinents reflétant les attentes des parties prenantes (finance, clients, processus vitaux, personnel, environnement).</p> <p>Le tableau de bord est complet, lisible et affiché au milieu de l'entreprise.</p> <p>Les indicateurs logistiques sont basés sur le Référentiel Supply Chain Meter.</p> <p>Le tableau de bord de pilotage de la supply chain permet au (à la) directeur(trice) logistique de faire le reporting des performances supply chain à la direction générale et d'agir sur les écarts entre les réalisations et les objectifs.</p> <p>Les projets ou plans d'action logistiques sont alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Leur valeur ajoutée est mesurée.</p> <p>L'entreprise connaît exactement les forces et faiblesses de sa supply chain.</p>	<p>La qualité des interfaces est considérée comme une condition de performance globale.</p> <p>Avec ses partenaires clés, l'entreprise a défini des indicateurs normalisés (Référentiel Supply Chain Meter) pour la mesure et le suivi des performances logistiques au niveau des interfaces client-prestataire-fournisseur. En cas d'écart, des actions correctives conjointement définies sont mises en oeuvre et contrôlées.</p> <p>Des références de performance issues de benchmarks internes et externes sont utilisées chaque fois que cela est possible.</p> <p>Les indicateurs et les objectifs de performance sont compris et partagés à travers toute l'organisation et avec les principaux clients, prestataires et fournisseurs.</p>	<p>S'agissant de faire "mieux, plus vite, moins cher, plus écologique" sur l'ensemble de la chaîne, les axes de progrès sont définis dans le cadre d'une stratégie commune.</p> <p>Ils s'appuient sur des leviers de collaboration logistique visant à réduire les problèmes de coordination, à accélérer les délais de mise sur le marché des nouveaux produits et services, mais aussi à trouver des synergies de réduction des coûts, de réduction des impacts sur l'environnement et d'augmentation des revenus.</p> <p>Les indicateurs définis conjointement font le lien entre la performance opérationnelle et les performances financières, commerciales et écologiques de la supply chain.</p>

# 25. Implication, motivation et formation du personnel

## Implication et responsabilisation du personnel

Les collaborateurs responsabilisés ont l'autorité et la responsabilité de prendre les mesures nécessaires pour effectuer un travail efficace et rentable.

En déléguant, l'entreprise concède plus de responsabilités aux personnes et aux équipes, ce qui permet de libérer **le potentiel, la créativité et l'autonomie**.

Responsables de leurs actions et des résultats, les personnes sont motivées et s'impliquent davantage dans **l'amélioration des performances**.

Critères d'évaluation	Logistique non formalisée	Logistique fragmentée	Excellence interne	Intégration externe	Logistique collaborative
<p><b>Implication et responsabilisation du personnel</b></p> <p>Les collaborateurs responsabilisés ont l'autorité et la responsabilité de prendre les mesures nécessaires pour effectuer un travail efficace et rentable.</p> <p>En déléguant, l'entreprise concède plus de responsabilités aux personnes et aux équipes, ce qui permet de libérer <b>le potentiel, la créativité et l'autonomie</b>.</p> <p>Responsables de leurs actions et des résultats, les personnes sont motivées et s'impliquent davantage dans <b>l'amélioration des performances</b>.</p>	<p>Par manque de confiance, l'entreprise ne délègue pas les pouvoirs et les responsabilités qui restent concentrés au niveau de la direction.</p> <p>Les initiatives personnelles sont peu nombreuses et non valorisées.</p>	<p>Un livret d'accueil est remis aux nouvelles recrues qui sont présentées au personnel au(x) premier(s) jour(s) de leur arrivée.</p> <p>L'engagement et la prise d'initiatives sont affichés comme des valeurs de l'entreprise, mais ils ne sont pas déclinés en principes d'action.</p> <p>L'entreprise n'a pas mis en place de politique de management participatif ni d'amélioration continue.</p>	<p>En plus de la vision, de la mission, des valeurs, du règlement intérieur, etc., le livret d'accueil décrit le langage commun et les objectifs logistiques, qualité et sécurité.</p> <p>Les fonctions et les relations entre les services sont clairement définies, ce qui permet aux individus et aux équipes de prendre les mesures nécessaires pour le traitement rapide et efficace des flux.</p> <p>Des fiches de polyvalence ont été définies.</p> <p>Un système de suggestions est ouvert aux idées d'amélioration continue.</p> <p>Le travail en groupe et la créativité sont encouragés. La communication et la collaboration interservices sont permanentes.</p>	<p>Les dirigeants et les managers encouragent et soutiennent l'implication du personnel dans les activités d'amélioration continue et les projets transverses qui intègrent les clients, les fournisseurs et les prestataires clés.</p> <p>L'ensemble du personnel est sensibilisé aux objectifs de qualité de service aux interfaces client-fournisseur en amont et en aval de l'entreprise. Ceci conduit au fonctionnement généralisé de l'entreprise en mode client-fournisseur.</p>	<p>Des groupes de travail interentreprises sont formés.</p> <p>Les dirigeants s'impliquent personnellement dans la réussite des programmes de collaboration.</p>

# Mentions légales

Tous les éléments de ce site Internet (notamment les marques déposées, les textes, définitions, classifications, illustrations, graphismes, logos, photos, animations) sont la propriété de Supply Chain Masters® et de ses membres, à l'exclusion des références émanant des partenaires et clients.

## Protection des droits

---

La protection du site [www.supplychain-masters.fr](http://www.supplychain-masters.fr) relève des législations nationales et transnationales relatives au droit de la propriété intellectuelle. De la sorte, toute reproduction et/ou représentation, en tout ou partie, à d'autres fins, sur un quelconque support, présent ou futur, sont interdites (sauf autorisation expresse et préalable de Supply Chain Masters et de ses membres).

Le non-respect de cette interdiction constitue un acte de contrefaçon susceptible d'engager la responsabilité pénale de tout contrevenant.

Les informations sur les entreprises diffusées sur le site ont pour source leurs auteurs. Ces informations sont listées et compilées par Supply Chain Masters et protégées au titre du droit des bases de données ainsi que du droit d'auteur. Toute tentative d'extraction frauduleuse est susceptible de constituer un acte de contrefaçon répréhensible pénalement.

Les documents publiés ne peuvent faire l'objet de copies qu'à titre d'information, tout particulièrement dans le cadre pédagogique, sous réserve du respect des conditions suivantes :

- Gratuité de la diffusion
- Respect de l'intégrité des documents reproduits (pas de modification ni altération d'aucune sorte)
- Citation explicite de Supply Chain Masters® comme source et mention que les droits de reproduction sont réservés (ajout de la mention « Droits réservés »)

## Protection des données à caractère nominatif

---

Conformément à la loi, ce site a été déclaré auprès de la CNIL pour le traitement automatisé d'informations nominatives.

Supply Chain Masters s'engage à protéger les données confidentielles vous concernant et prend très au sérieux la responsabilité qui lui incombe au regard de la sécurité de ces données.

Nous utilisons vos données pour vous fournir un service personnalisé, ainsi que vos coordonnées pour communiquer avec vous. Les données collectées à travers les formulaires ou dans le cadre d'enquêtes peuvent conduire à des statistiques globales sur l'utilisation des services de ce site ou l'état des lieux et le développement de la logistique dans les entreprises. Cependant, ces statistiques ne contiennent aucune information nominative permettant une identification quelconque.

Aucune information personnelle n'est collectée à votre insu. Aucune information nominative n'est cédée à des tiers. Les données collectées sur ce site sont destinées à Supply Chain Masters qui, de convention expresse, est autorisé à les conserver en mémoire informatique. Conformément à la loi en vigueur, vous disposez d'un droit d'accès, de modification, de rectification et de suppression des données qui vous concernent (article 34 de la loi "Informatique et Libertés" n°78-17 du 6 janvier 1978).

Pour exercer vos droits, vous pouvez :

- Envoyer un courrier à : Supply Chain Masters – 16, rue Beccaria – 75012 Paris
- Envoyer un e-mail à Cette adresse e-mail est protégée contre les robots spammeurs. Vous devez activer le JavaScript pour la visualiser.

Les renseignements que vous nous transmettez sont enregistrés dans nos systèmes sécurisés situés dans nos locaux ou dans ceux d'un tiers agréé.

En utilisant le site Internet de Supply Chain Masters, vous acceptez que vos informations soient recueillies et utilisées par Supply Chain Masters de la façon décrite ci-dessus.

## Réalisation du site

---

Conception et maîtrise d'ouvrage : Supply Chain Masters

Développement du site : SpontanéIT / [www.spontaneit.fr](http://www.spontaneit.fr)

Hébergement : OVH / [www.ovh.com](http://www.ovh.com)