

# Les grandes fonctions de l'entreprise

## Supply Chain Management

### Transcription vidéo – Séquence 7

---

*Ce cours vous est proposé par Blandine ARGERON, Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes, Olivier LAVASTRE, Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.*

---

#### **Diapo 3**

Ce chapitre porte sur l'évaluation et le contrôle dans le Supply Chain.

L'objectif pédagogique de ce chapitre est de connaître les principales problématiques et les finalités du supply chain management mais aussi de connaître les indicateurs de performance les plus utilisés dans le supply chain management.

#### **Diapo 4**

Les deux principaux objectifs du Supply Chain Management sont d'une part la satisfaction du client et d'autre part la maîtrise des coûts.

La satisfaction du client est l'une des priorités fortes pour l'entreprise. En effet, sans client qui achète ses produits, une entreprise ne peut pas exister.

Mais qu'est-ce qu'un client ?

Il peut s'agir soit d'une autre entreprise qui achète le produit, le composant, ou la matière qui est fabriquée par l'entreprise, soit le distributeur pour revendre le produit tel quel, soit le consommateur final pour consommer et souvent détruire le produit. Le consommateur final, c'est vous et moi qui achetons le produit fini au supermarché (ou par internet), produit qui a été réalisé par les différentes organisations de la chaîne logistique. Le Consommateur final, c'est le client tout au bout de la supply chain en aval.

On peut parler bien évidemment de recherche de satisfaction du client EXTERNE comme on vient de le voir, mais on peut aussi parler de recherche de satisfaction du client INTERNE.

En effet, dans une entreprise, une usine, une organisation, il y a des personnes et des services sont en relation les uns avec les autres : du travail de l'un dépend le travail de l'autre : l'un est client de l'autre, l'autre est fournisseur de l'un.

Par exemple, la machine 2 qui récupérera les composants fabriqués par la machine 1. Ou encore, une usine de moteurs qui aura comme client une usine de voitures (celle qui mettra le moteur dans la voiture). Parmi les clients internes, on pourrait aussi signaler le service de planification qui aura comme client le service d'administration des ventes qui lui communiquera ses prévisions.

Finalement, la notion de client se retrouve en externe entre 2 sociétés différentes, mais aussi en interne entre 2 organisations, deux machines, deux ateliers, deux personnes, deux services administratifs d'une même société au sens juridique du terme.

### Diapo 5

Le second objectif principal du Supply chain Management, c'est la maîtrise de ses coûts. Autrement dit, respecter les coûts liés à ses activités : coûts de production, d'approvisionnement, de stockage, de livraison, de distribution.

Cela ne veut pas dire qu'il faille faire du low cost, autrement dit, diminuer les coûts à tout prix, en diminuant la qualité des produits. Mais il s'agit de bien vérifier que les coûts que l'on avait calculés soit bien respectés. C'est-à-dire que la production que l'on a réalisée respecte bien les coûts que l'on avait prévus. En effet, on peut calculer un coût de production et vendre un produit en fonction de ce coût de production. Or si le coût de production n'est pas respecté, l'entreprise ne réalisera pas autant de marge que ce qu'elle avait espéré.

### Diapo 6

Pour satisfaire son client du point de vue du Supply Chain Management, l'entreprise doit livrer le bon produit dans la bonne quantité, au bon endroit, dans le bon prix et au bon moment. Autrement dit, l'entreprise doit rendre un bon service supply chain (un bon service industriel et logistique) aux clients. « Bon » au sens qui a été conforme aux attentes du client ainsi livré.

Livrer le bon produit, ça veut dire livrer le produit commandé par le client et pas un autre, pas une autre référence, mais exactement le produit commandé par le client. Dans la bonne quantité signifie livrer ni plus ni moins que ce qu'avait commandé le client. Si on livre plus, le client peut avoir des problèmes de stockage. Et si on livre moins, le client risque d'avoir des problèmes de rupture de stock. Livrer au bon prix, veut dire au prix qui a été négocié avec le client. Puis livrer au bon moment, c'est respecter la date qui a été négociée et signée avec le client. L'entreprise doit donc chercher à répondre à ces besoins.

On parle souvent du triptyque : coût, qualité, délai. Mais finalement en supply chain, il est possible de rajouter un 4ème élément qui sera la quantité, ce qui fait que l'entreprise recherche à répondre à 4 besoins : coût, qualité, délai et quantité.

### Diapo 7

Le principal indicateur pour mesurer la satisfaction client en termes de Supply Chain Management est l'OTIF : « On time in full ». Il permet de mesurer la satisfaction du client.

Comment se calcule-t-il ?

C'est le rapport entre le nombre de lignes de commande réalisées selon les conditions contractuelles décidées, négociées, signées avec le client en termes de quantité, qualité, de délai et de coûts (les 4 dimensions vues précédemment) divisé par le nombre total de lignes de commande.

On parle de lignes de commandes parce que dans une commande il peut y avoir plusieurs lignes.

Par exemple, quand vous allez faire vos courses au supermarché, vous pouvez acheter 6 pommes, 4 poires et 2 ananas. Et bien dans cette commande là il y a 3 lignes.

Si vous ne trouvez que 2 pommes sur 3, la ligne de commande n'a pas été réalisée selon les conditions contractuelles. De même s'il n'y a pas de poires au moment où vous les voulez, mais qu'il y a des kiwis, là non plus, la ligne de commande n'est pas satisfaite. De la même façon, si

vous ne trouvez pas d'ananas, là aussi, il y a une ligne de commande qui n'a pas été réalisée selon les conditions contractuelles.

Le taux de service client OTIF, « On time, in full » ou bien « à l'heure et en totalité » en français, c'est un indicateur de performance du supply chain management.

C'est un indicateur synthétique de résultats de différentes actions. Autrement dit, il va être l'aboutissement de nombreuses actions. Par exemple, on peut très bien livrer la bonne quantité, mais pas au bon délai. On peut très bien livrer à une bonne date, mais pas les produits commandés. Cet indicateur résulte de l'enchaînement de nombreuses activités et de nombreux processus : c'est le résultat de la production, le résultat de la livraison, le résultat de la gestion des stocks.

Cet indicateur peut être décliné en fonction du respect de la qualité, ou du respect de la quantité, ou du respect du délai. Mais également, il peut être calculé en volume (en nombre de produits livrés) ou en valeur (en montant financier que représentent les produits commandés). Si on se concentre juste sur le délai, on parle de OTD « On time delivery » : On a réussi à livrer des produits quels qu'ils soient dans les bons délais.

L'OTIF peut porter d'autres noms comme POF : Perfect Order fulfillment, l'exécution parfaite de la commande.

Cependant, attention ! Ici, quand on parle de satisfaction client, on parle de satisfaction en termes de résultats industriels et logistiques. C'est-à-dire le respect des conditions contractuelles. Si le produit qu'a acheté le client ne lui correspond pas parce qu'il voulait une peinture qui sèche en 6 heures et que la peinture sèche en 2 jours, ce n'est pas un problème de supply chain management, c'est plus un problème de conception du produit.

## **Diapo 8**

Il existe de nombreux autres indicateurs de performance du supply chain management. Ces indicateurs de performance qu'on appelle aussi les KPI (des key performance indicators) sont très nombreux car le supply chain management a un très large périmètre

Les indicateurs de performance peuvent finalement porter sur les 3 orientations du supply chain.

Il peut y avoir des KPI pour l'amont : on peut calculer un OTIF fournisseur et ses déclinaisons (comme le nombre de livraison complète, le nombre de livraison dans les délais), le nombre de retards fournisseurs, le nombre d'incidents avec le fournisseur, le nombre de produits défectueux livrés par le fournisseur.

Il peut y avoir des KPI pour l'interne : des niveaux de stock en valeur, le nombre de produits que l'on a en stock, le respect des plannings de production, la différence entre ce que l'on avait planifié en production et ce que l'on a réellement produit. On peut aussi calculer le TRS (le taux de rendement synthétique, ou en anglais de OEE pour overall equipment effectiveness). On peut parler aussi de nombre d'accidents.

Il peut y avoir des KPI pour l'aval : nous pouvons appliquer les même KPI de l'amont pour l'aval : OTIF client, le taux de retour, le respect des lead time (c'est-à-dire le respect du délai auquel on s'était engagé entre la date de commande par le client et la date de livraison : la date de réception du client.

On peut également parler du taux de satisfaction, mais attention ! Ce taux de satisfaction ne dépend pas uniquement du Supply Chain management, il dépend de la conception du produit et du marketing, et de la communication.

# Références

## Comment citer ce cours ?

Les grandes fonctions de l'entreprise – Supply Chain Management, Blandine ARGERON, Olivier LAVASTRE, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un