

Les grandes fonctions de l'entreprise

Supply Chain Management

Transcription vidéo – Séquence 8

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 présente une synthèse de la fonction Supply Chain Management. L'objectif pédagogique de ce chapitre est de comprendre ce qu'est le supply chain management. Il s'agit aussi de connaître les principes du modèle SCOR (pour Supply Chain Opérations Reference) qui est une représentation schématique partagée par les professionnels de la logistique et du Supply Chain Management. Enfin, la RSE et la décarbonation seront évoquées pour conclure cette synthèse.

Diapo 4

En introduction, nous pouvons rappeler que le supply chain Management (ou Management de la chaîne logistique) représente le macro processus industriel qui va de l'acquisition des matières premières, en passant par la production, jusqu'à la distribution des produits commercialisés par l'entreprise.

Dans ce macro processus industriel, il y a donc toute une série de processus. Par exemple, le processus d'approvisionnement, de gestion des stocks, de prévisions, de planification, d'ordonnancement, d'organisation de la production, de qualité, de distribution, de préparation des commandes ou encore le processus de logistique. Rappelons que la logistique regroupe les activités de transport, d'entreposage, de manutention et de gestion des stocks.

Le supply chain Management gère les flux d'information comme des commandes, des prévisions ou des niveaux de stock. Parce qu'en fonction des niveaux de stocks, on va commander plus ou moins de produits. Puis des flux de matière comme l'acquisition de matières premières, de composants, mais aussi la livraison de produits finis en passant par les mouvements de stock d'en cours de production autrement dit des produits qui passent entre plusieurs machines. Et éventuellement, dans le supply chain management, on peut rajouter des flux financiers.

Le supply chain Management se déroule à l'intérieur de l'entreprise, entre les services, entre les machines, entre les usines, entre les organisations, internes à l'entreprise. On pourrait dire que le supply chain management a une dimension intra organisationnelle, à l'intérieur d'une entreprise. Mais le supply chain Management se déroule également à l'extérieur de

l'entreprise ; en amont, avec des fournisseurs et des sous-traitants et en aval avec des distributeurs et les clients.

Diapo 5

Il est possible de schématiser le supply chain management avec le modèle SCOR (Supply chain opérations référence). C'est une représentation schématique des activités du supply chain management. Cette représentation est largement partagée par les professionnels de la logistique et du supply chain management. Elle permet donc à tous de parler le même langage et d'avoir la même représentation.

Dans cette représentation graphique, on observe au milieu notre organisation, que ce soit notre service, notre usine ou même notre entreprise.

Notre organisation ou notre « company » suit plusieurs processus : un processus de « source » (d'approvisionnement), un processus de « make » (de production) et un processus de « deliver » (de distribution).

Chacun de ces processus constitue un maillon. Ces 3 processus ensemble constituent une mini-chaîne, une supply chain interne.

Au-delà de ces 3 activités (source, make, deliver), on peut rajouter un processus de planification qui a pour ambition de superviser et organiser ces 3 activités. Enfin, on peut rajouter encore une activité de « return » : de récupération des produits en fin de vie, de recyclage.

Ces 5 processus (source, make, deliver, plan et return) concernent ma compagnie, mon organisation.

En aval, il y a mon client qui a lui aussi ces 5 activités (source, make deliver, plan et return). On voit que son activité de « source » (d'approvisionnement) est liée avec mon activité de « deliver » (de distribution). Sa mini-chaîne logistique avec ses 3 maillons est reliée avec ma mini-chaîne logistique avec mes 3 maillons.

Et si on continue vers l'aval, complètement à droite du schéma, mon client a lui aussi un client, représenté par une couleur vert clair. Ce dernier suit également 3 processus. Et ainsi de suite jusqu'au consommateur final.

Concernant l'amont, le principe est le même. Mon organisation a un fournisseur avec ses 5 processus (Source, make, deliver, plan et return). Là encore, on voit que ces 3 activités sont liées, et qu'elles auront une incidence sur mon organisation. S'il s'approvisionne mal, mon fournisseur ne pourra pas produire et ne pourra donc pas me livrer. Si je ne suis pas bien approvisionné, je ne pourrai pas bien fabriquer, et je ne pourrai pas livrer mon client.

On voit que chaque processus constitue un maillon et que l'ensemble de ces processus constitue une supply chain, une chaîne logistique.

N'oublions pas aussi que l'activité de planification, au milieu du schéma, est bien plus large que ma seule organisation. En effet, l'ambition du supply chain management est d'arriver à

planifier l'ensemble des acteurs de sa chaîne logistique, que ce soit mon organisation, mais aussi celle de mon client et celle de mon fournisseur.

Si on regarde plus bas dans le schéma, on voit « global view of performance », cela veut dire que la performance doit être vue de façon globale et il doit y avoir des indicateurs de performance pour en évaluer les différents aspects.

Enfin, en bas de ce schéma, on voit qu'il y a des systèmes d'information qui sont là pour supporter les activités du supply chain management.

On ne va pas tous les évoquer, mais on peut parler des ERP (Enterprise Resource planning) dont le plus connu est commercialisé par la société SAP. Les ERP facilitent les échanges d'informations entre les services.

On peut parler des CRM (customer relationship management), qui permettent d'améliorer la gestion de la relation avec les clients.

On peut parler des APS (Advanced planning System) qui permettent de réaliser une bonne planification de la chaîne logistique.

On peut parler également de 3PL qui sont des systèmes d'information pour gérer les relations avec les prestataires de services logistiques.

Et enfin on peut évoquer les MES (manufacturing execution system) qui sont là pour superviser et améliorer les activités de production.

Diapo 6

Intéressons-nous maintenant aux supply chains internationales, avec une vision européenne. Prenons l'exemple d'une entreprise qui commercialise des ordinateurs en France. Il faut bien avoir en tête que cette entreprise va chercher à assembler ses ordinateurs proches des lieux de consommation, afin d'essayer d'être réactive, en évitant de longs délais de transport. Donc, elle ne va pas assembler directement ses produits en Asie du Sud-Est. Elle va acheter des pièces détachées en Asie du Sud-Est, qu'elle va acheminer en Europe pour fabriquer ses ordinateurs.

Première problématique : comment l'entreprise va-t-elle acheminer ses composants d'Asie du Sud-Est vers l'Europe ? Quels moyens logistiques utilisera-t-elle pour transporter ses pièces d'Asie du Sud-Est vers l'Europe ?

Le premier moyen qui vient en tête est l'avion. Flèche n°1a sur l'écran.

L'avion c'est rapide (2 jours entre la Chine et l'Europe pour acheminer des produits) mais c'est polluant et cher (on va donc réserver l'avion à des produits à haute valeur ajoutée).

Le 2ème flux possible est le bateau (et notamment les porte-conteneurs). Flèche 1b sur l'écran. Ce n'est pas très cher, mais par contre c'est assez lent, il faut compter entre 2 et 3 mois entre le moment où un produit sort d'une usine en Chine et le moment où le produit arrive dans une usine en Europe.

Le 3ème flux possible est le train avec les « nouvelles routes de la soie ». Flèche 1c sur l'écran. Il s'agit de nouvelles voies ferrées qui sont construites entre la Chine et l'Europe.

Une fois que les matières et les composants sont arrivés en Europe de l'Est, il faut les assembler.

Pour cette étape, on va faire appel à des assembleurs, comme l'entreprise Foxconn qui est spécialisée dans l'assemblage de produits électroniques, comme les produits Apple, qui ont des usines installées partout dans le monde. Mais en Europe de l'Est, l'assemblage se fera dans des pays à bas coût de main d'œuvre, comme la République Tchèque, la Slovaquie, la Pologne ou la Bulgarie.

Après avoir assemblé ces produits électroniques en Europe de l'Est, il faut les acheminer vers des entrepôts de stockage. Flèche N°2 à l'écran.

Par exemple, l'acheminement peut se faire vers un entrepôt de stockage en Belgique ou en Hollande où on constitue les packages (les « Bundle »). Autrement dit, on met les produits précédemment assemblés (comme les unités centrales) avec des produits (à moins forte valeur ajoutée) qui viennent directement de Chine par bateau (écrans, claviers, souris) dans des cartons qui seront mis en rayon des magasins.

Une fois qu'on a constitué les paquets dans ce grand entrepôt en Hollande, ils sont acheminés vers les centres de distribution de la grande distribution (Carrefour, Leclerc, Auchan). Flèche N°3 à l'écran. La grande distribution distribue ensuite les produits dans les magasins.

Avec cet exemple, nous venons de voir une supply chain internationale vue de l'Europe. La supply chain internationale serait bien évidemment différente si on s'intéressait aux marchés américain ou asiatique.

Diapo 7

La RSE et la décarbonation sont des éléments importants dans le Supply Chain Management parce que les activités industrielles et les activités logistiques liées au transport émettent une grande quantité de CO₂.

Avec des supply chains internationales, avec des délocalisations de production dans des pays à bas coût de main d'œuvre en Asie du Sud-Est, avec l'extraction des terres rares et des métaux précieux dans certains pays d'Afrique, les conditions sociales ne sont pas forcément très bonnes et les exigences sociales de respect des salariés ne sont pas forcément toujours présentes, d'où des problématiques de RSE.

La RSE (la responsabilité sociétale des entreprises) et la décarbonation sont donc deux chantiers importants du supply chain management.

La RSE correspond à l'application du développement durable aux entreprises. Dans le domaine du SCM, la RSE peut se traduire par exemple par de meilleures relations avec ses fournisseurs et ses sous-traitants. L'entreprise va vérifier que son fournisseur ne fait pas travailler des enfants, qu'il respecte bien les droits de l'homme, qu'il paie décemment ses ouvriers, qu'il respecte la législation en place dans le pays.

La RSE peut passer par des achats durables et responsables, avec une volonté de mieux tracer les matières premières, de mieux tracer les métaux rares.

La RSE peut également passer plus globalement par une meilleure relation avec les parties prenantes : une usine installée dans une zone géographique va chercher à réduire ses externalités négatives, comme ses nuisances en termes de pollution, ses nuisances sonores.

La décarbonation consiste à réduire les activités polluantes et notamment les émissions de carbone liées par exemple au transport ou à la fabrication des produits.

On peut décarboner le transport en passant des énergies fossiles aux énergies renouvelables, en faisant rouler moins vite les camions, en essayant de faire prendre conscience aux consommateurs que vouloir un produit rapidement implique des moyens de transport plus polluants. Alors qu'il suffirait d'accepter d'attendre un peu plus longtemps leur produit.

Contribuer au report modal, passer du transport routier au transport ferroviaire ou fluvial, permet de réduire encore les émissions de gaz à effet de serre.

Et plus globalement, la décarbonation et la RSE sont possibles lorsque l'on passe d'une économie linéaire dans laquelle on extrait, on produit, on consomme puis on jette, à une économie circulaire. Dans cette économie, les déchets des uns constituent les matières premières des autres. Il y a une circularité entre extraire, produire, consommer. La consommation des déchets permet de produire d'autres produits.

L'un des grands enjeux du Supply Chain Management, c'est bien évidemment la décarbonation liée aux activités industrielles et logistiques, mais aussi la RSE, liée plus globalement au mode de production et aux modes de consommation. Mais les modes de consommation ne dépendent plus du supply chain manager, ils dépendent du consommateur.

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