

Les grandes fonctions de l'entreprise

Supply Chain Management

Transcription vidéo – Étude de cas

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

Nous terminons le cours sur le supply chain management par une étude de cas.

À travers un cas concret, nous étudierons le périmètre du supply chain management. Nous en identifierons les différentes étapes et enfin nous tenterons d'en saisir les enjeux clés. Nous avons décidé de retenir l'étude réalisée par France Supply chain by ASLOG en juillet 2019. Cette étude de cas nous permet d'illustrer tout ce que le supply chain management recouvre.

Aujourd'hui, 250 000 jeans sont vendus tous les jours en France. L'industrie du Jean et plus largement du textile est une industrie importante pour laquelle le Supply chain Management joue un rôle primordial. À cet égard, le cas de l'entreprise ZARA est illustratif.

La question à laquelle nous allons chercher de répondre à travers cette étude de cas est la suivante : que se passe-t-il depuis la matière première du Jean qui est le champ de coton jusqu'à votre consommation du Jean et notamment votre dressing ?

Répondre à cette question nous conduira dans un premier temps à nous intéresser au point de départ de la supply chain : l'identification des besoins des clients et des consommateurs. Nous verrons par la suite comment ce besoin client est transformé en achats et en approvisionnements. Nous poursuivrons l'étude en nous concentrant sur la gestion de la demande et la relation client qu'il est important d'établir avec les clients pour les satisfaire. Nous terminerons avec la gestion des stocks notamment de produits finis qui est essentielle pour pouvoir livrer le produit au bon endroit, au bon moment, à la bonne quantité et qualité.

Diapo 4

Lorsqu'il passe une commande, le client est normalement roi. Pour toute supply chain, le point de départ est l'identification des besoins clients. L'objectif est de réfléchir à la façon dont l'entreprise doit s'organiser pour y répondre.

Dans ce contexte, on constate que de nombreux services sont impliqués. Le marketing doit réfléchir à tout ce qui est lié à la conception des produits et à leur conditionnement. Dans le cadre du jean, le marketing doit concevoir les nouvelles coupes de jean, les nouveaux tissus.

Les opérations doivent s'interroger sur les moyens de fabrication dont elles disposent et les différentes sources d'approvisionnement qu'elles peuvent mobiliser. En ce qui concerne le jean, l'entreprise devra avoir des machines de découpe pour le tissu, des machines à coudre

pour assembler les différentes parties du jean ainsi que des machines d'emballage pour conditionner le jean.

Notons que le service achat est impliqué à chaque fois. Lors de la phase de conception du jean et de son conditionnement, il aidera le service marketing à trouver les bons fournisseurs. Lors de la phase de fabrication et d'approvisionnement du jean, il aidera le service opération à avoir les composants au bon moment et à s'assurer que les fournisseurs respectent leurs engagements.

Enfin, les services commerciaux et de distribution sont impliqués, notamment en termes de service client pour fixer, pour chacune des cibles commerciales, le niveau de satisfaction client attendu.

Ce qu'il est important de comprendre, c'est qu'une supply chain implique une multitude d'acteurs au sein de l'entreprise : le marketing, les achats, la production, le service commercial, mais également d'autres services comme la communication, les finances et la gestion des ressources humaines.

À l'extérieur de l'entreprise, le Supply chain Management suppose de collaborer avec un ensemble de fournisseurs (de matières premières, de transport, de système d'information) et des clients (les distributeurs, les transporteurs, les consommateurs).

Diapo 5

Une fois que le besoin de client a été identifié par le service marketing, il est retravaillé au sein de l'entreprise pour piloter les approvisionnements et la transformation des produits.

Concrètement, il s'agira pour l'entreprise d'identifier les éléments nécessaires à la production des produits. Dans le cadre du jean, 3 éléments nécessaires entrent dans sa conception : Le zinc pour la fabrication des boutons ; le coton pour la production des fils et des tissus ; et enfin certains produits chimiques pour fabriquer des colorants.

La plupart du temps, ces différentes matières premières sont achetées et approvisionnées par l'entreprise auprès de fournisseurs qui se situent sur l'ensemble du globe. Ainsi, le coton est fabriqué en Amérique du Sud. Les colorants en Amérique du Nord. Le zinc est extrait en Océanie pour être transformé en boutons en Asie. La production est quant à elle réalisée en Afrique du Nord ou en France pour certaines entreprises comme la marque 1083.

La supply chain du jean est mondiale et implique une multitude d'acteurs avec lesquels il est important de collaborer pour s'assurer que tout fonctionne et que l'entreprise est capable de répondre aux besoins exprimés par les clients.

Diapo 6

Une fois les besoins du client définis, les approvisionnements réalisés et les jeans produits, il s'agira pour l'entreprise de gérer les demandes des clients et de définir le volume des ventes.

Il existe 2 types de demandes de clients : des demandes qui sont les commandes que les clients ont passées et des prévisions qui sont des estimations de commandes futures. Ces estimations de vente peuvent être réalisées par différentes méthodes, notamment la méthode des historiques de ventes. Cela consiste à estimer les ventes à venir pour l'année en cours à partir des ventes réalisées les années précédentes.

Les canaux de distribution gèrent la relation avec les clients. Ce sont donc eux qui font remonter les volumes de vente attendus qu'ils correspondent à des prévisions ou à des commandes.

À partir de ces demandes, l'entreprise doit veiller à équilibrer ce qu'elle a prévu de vendre par rapport à ce qu'elle a prévu de produire. Plus communément, l'entreprise doit équilibrer et gérer au mieux sa charge de production qui correspond aux demandes de jeans qui ont été exprimées par les clients à sa capacité de production qui correspond aux moyens dont elle dispose pour fabriquer ses jeans.

Diapo 7

Une fois que les jeans ont été fabriqués, ils sont stockés dans des entrepôts en attendant d'être vendus.

On retrouve 2 types d'entrepôts dans la supply chain du jean : des entrepôts centraux qui vont stocker l'ensemble de produits pour tous les clients et des entrepôts régionaux qui vont avoir pour rôle de préparer les commandes pour distribuer les jeans auprès de ses points de vente ou directement auprès des consommateurs.

L'entreprise doit gérer au mieux les stocks dans ces entrepôts. Cette gestion des stocks suppose d'avoir d'une part le bon niveau de stock. Cela signifie concrètement pour l'entreprise qu'elle n'est ni en sur stock ni en sous stock. Elle doit ainsi être capable de répondre aux demandes des clients tout en évitant les retards dans les livraisons ou les ruptures de stock.

En même temps elle doit s'assurer qu'elle n'a pas trop de stock car le stock coûte de l'argent, il immobilise des moyens financiers. Il est également source de risque notamment pour des produits saisonniers ou des produits de mode, comme le jean, qui s'ils ne sont pas vendus au bon moment, ne pourront jamais l'être, car ils ne correspondent plus aux demandes des clients.

Enfin, les entreprises doivent également gérer et prendre en charge la fin de vie de leurs produits. C'est ce qu'on appelle la supply chain inverse.

L'enjeu pour les entreprises est d'organiser une supply chain qui ne part pas de la matière première mais qui part du produit fini. Dans ce cas, la difficulté pour l'entreprise est de sensibiliser et d'éduquer le consommateur à rapporter son produit pour que celui-ci puisse être valorisé.

Dans le cadre de cette fin de vie, le jean peut avoir une seconde vie et on va le retrouver dans les magasins Vinted ou de seconde main. Le jean peut également être transformé, pour être utilisé à la fabrication de nouveaux jeans ou d'autres produits. C'est aujourd'hui le cas de l'industrie textile où on retrouve de nombreux produits qui sont issus de fibres recyclées.

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