

Chapitre 01 : Pourquoi faut-il procéder à un Audit logistique?

Analyse de l'existant

Le coût logistique représente une part importante du coût de revient

Sources de surcoût	Impacts
Manque de fiabilité des prévisions, prévisions multiples non partagées	surproduction, surstock ou rupture de stock
Conflit d'intérêt entre les commerciaux et la production	Désorganisation faute de compromis et de vision globale des flux
Plans de production, tailles de lot non réalistes par rapport à la demande	Surstock, perte de réactivité
Heures supplémentaires, livraisons express pour rattraper les retards	Surcoûts, dégradation de la marge
Rupture de la chaîne de traçabilité	impact sur l'image
Gestion des stocks passive,	Valeur des stocks excédentaires, ruptures de stock, manque à gagner
Commande papier / Facture papier	Surcoût administratif

Analyse de l'existant

La réalité est que trop de PME livrent en retard, perdent des commandes, n'optimisent pas leurs ressources (stocks, capacités de production et de distribution), supportent des coûts inutiles, ce qui
REDUIT LES MARGES et FREINE LA CROISSANCE !



Auditer la logistique, Diffuser les bonnes pratiques de management industriel et logistique dans les entreprises , à moindre coût avec une qualité maîtrisée tout en respectant les contraintes réglementaires et environnementales

Le paradoxe de la logistique

- *La logistique est une arme stratégique à la fois offensive et défensive au service de la stratégie et du commerce*
- *Les entreprises les plus pointues en logistique occupent des positions concurrentielles (Uniliver, P&G, Renault, Bombardier, Aksal... Etc)*
- *La logistique est un vecteur de performance des filières économiques*

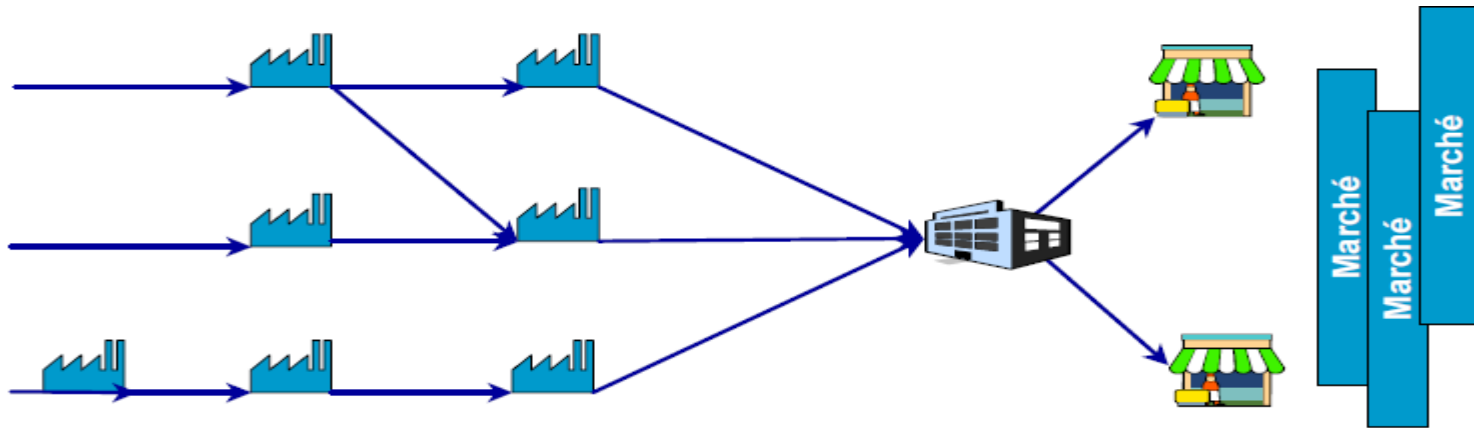
Mais

Problème de perception de la fonction logistique

- *La logistique est une fonction méconnue des PME*
- *Elle est en grande partie mal comprise et sous-exploitée*
- *Elle est réduite le plus souvent aux seuls moyens d'entreposage et de transport*

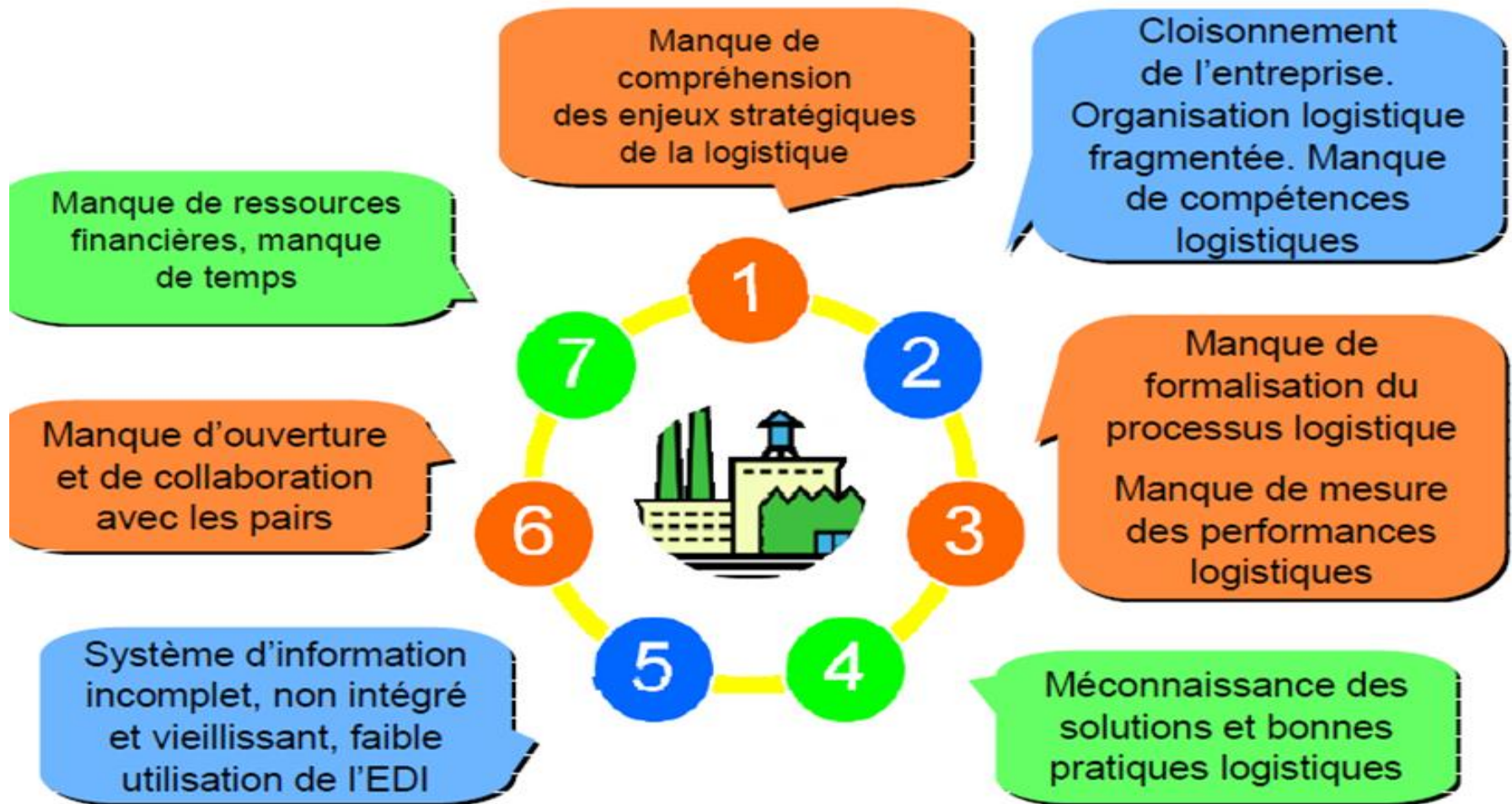
Mission de la logistique

Concrétiser les objectifs financiers de l'entreprise par la livraison de commandes parfaites / à moindre coût après avoir planifié, optimisé et coordonné l'ensemble des flux d'approvisionnement, de production et de distribution



Concept de l'entreprise étendue : Organisation transversale, intégration des processus et du système d'information, standardisation des échanges d'information (EDI) et collaboration interentreprises

Les freins de la performance logistique



Les leviers de la logistique

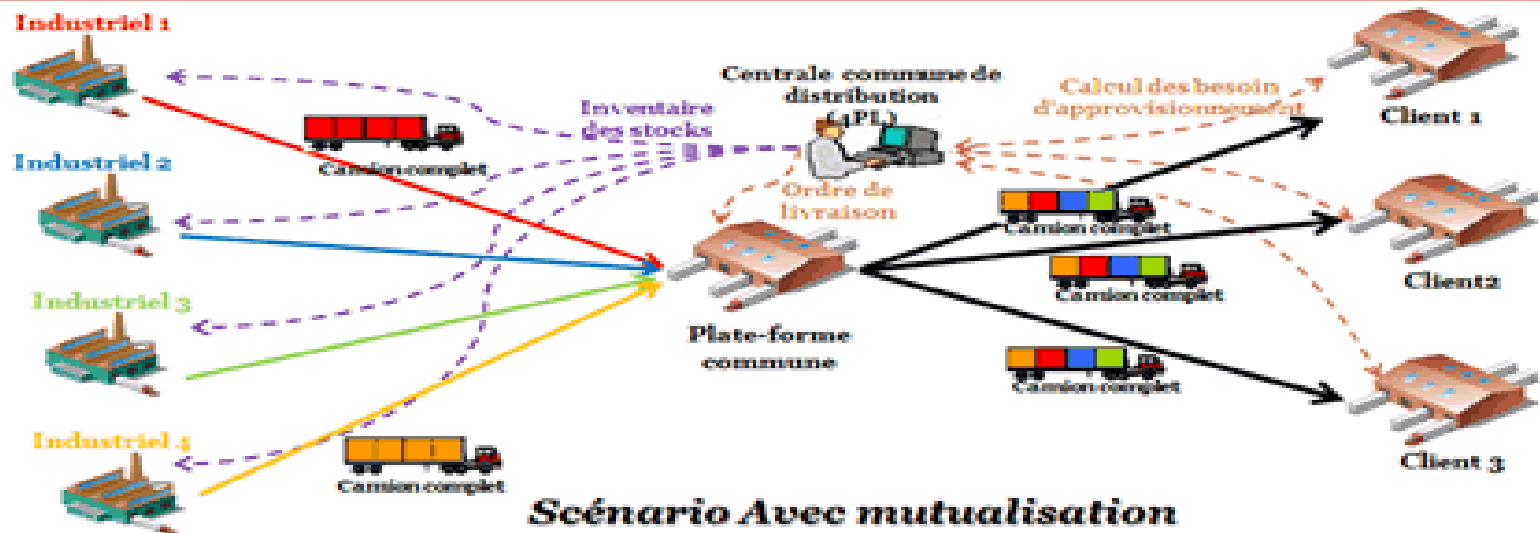
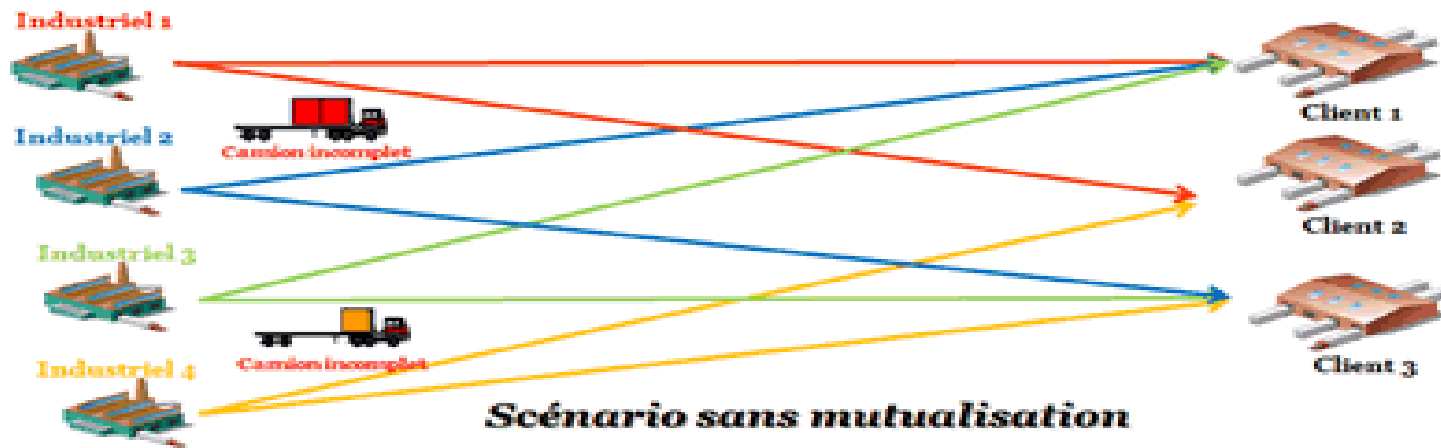
5 leviers de croissance

1. **Qualité de service et personnalisation** des produits et services pour augmenter les ventes et fidéliser les clients
2. Réduction du **time-to-market** pour le lancement rapide et efficace des nouveaux produits
3. **Réactivité et flexibilité** pour répondre aux fluctuations de la demande sans retard ni surcoût
4. **Externalisation logistique** pour élargir la zone d'influence
5. **Maîtrise des flux internationaux** pour gagner le grand Export

5 leviers de productivité

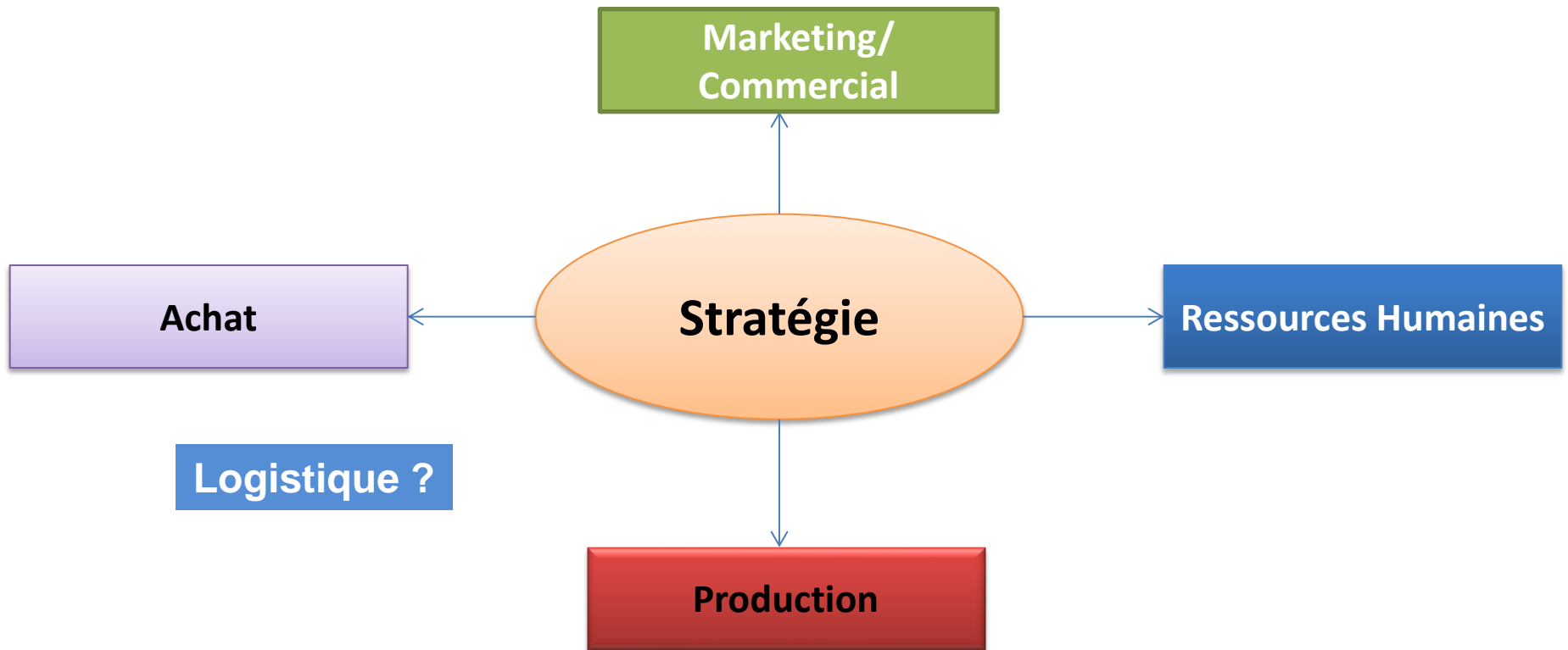
1. **Réduction des coûts logistiques** (stock, transport, structure) pour améliorer les marges
2. **Rotation des stocks** pour augmenter le cash-flow
3. **Amélioration de la visibilité** pour réduire les coûts liés à l'incertitude sur la demande
4. **Collaboration logistique et mise en œuvre des TIC** pour fluidifier la chaîne et réduire les coûts d'interface
5. **Mutualisation des entrepôts et des transports** pour réduire les coûts logistiques et les émissions de GES

La mutualisation logistique

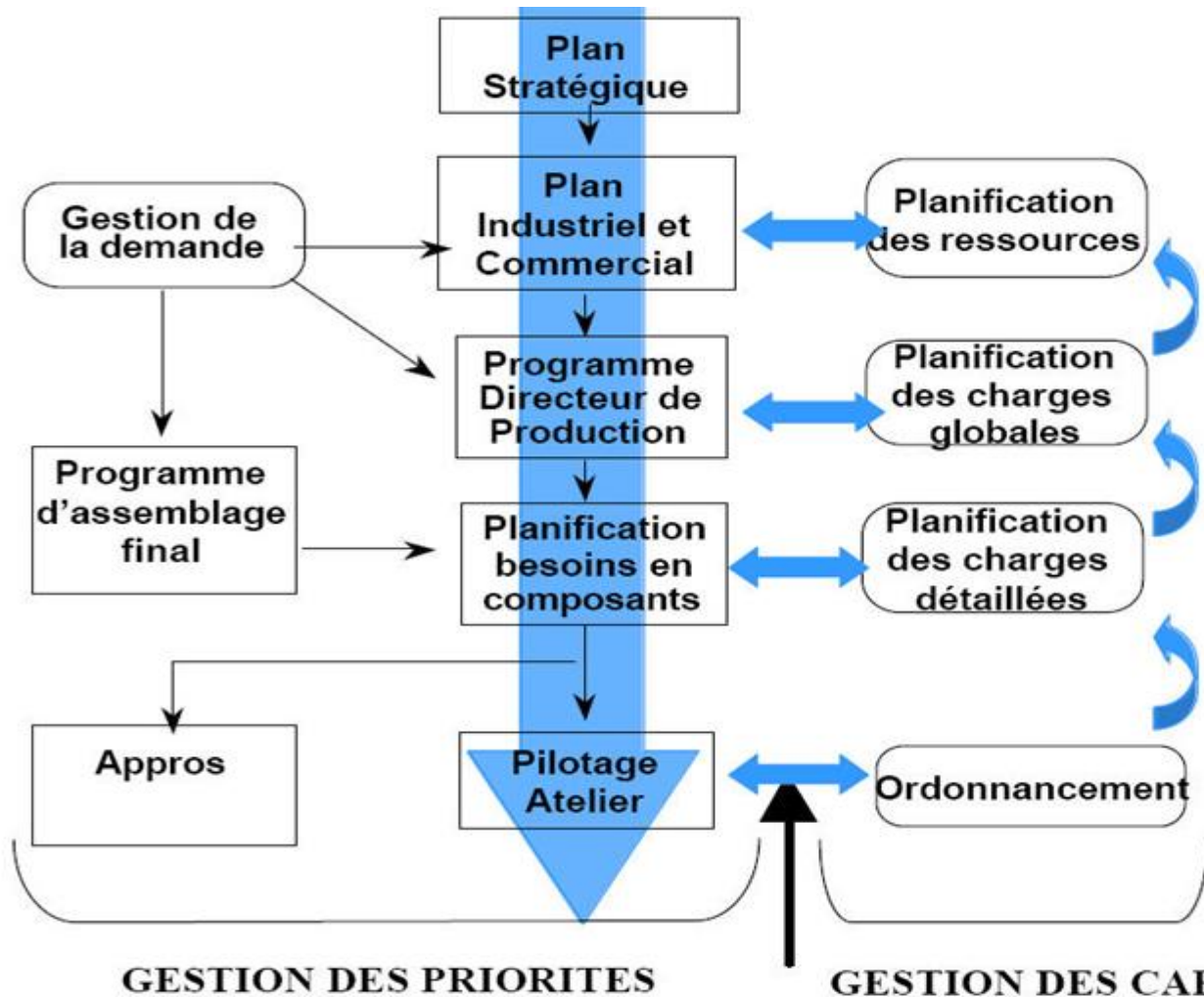


Chapitre 02 : Planification de la chaîne logistique interne

Stratégie d'entreprise

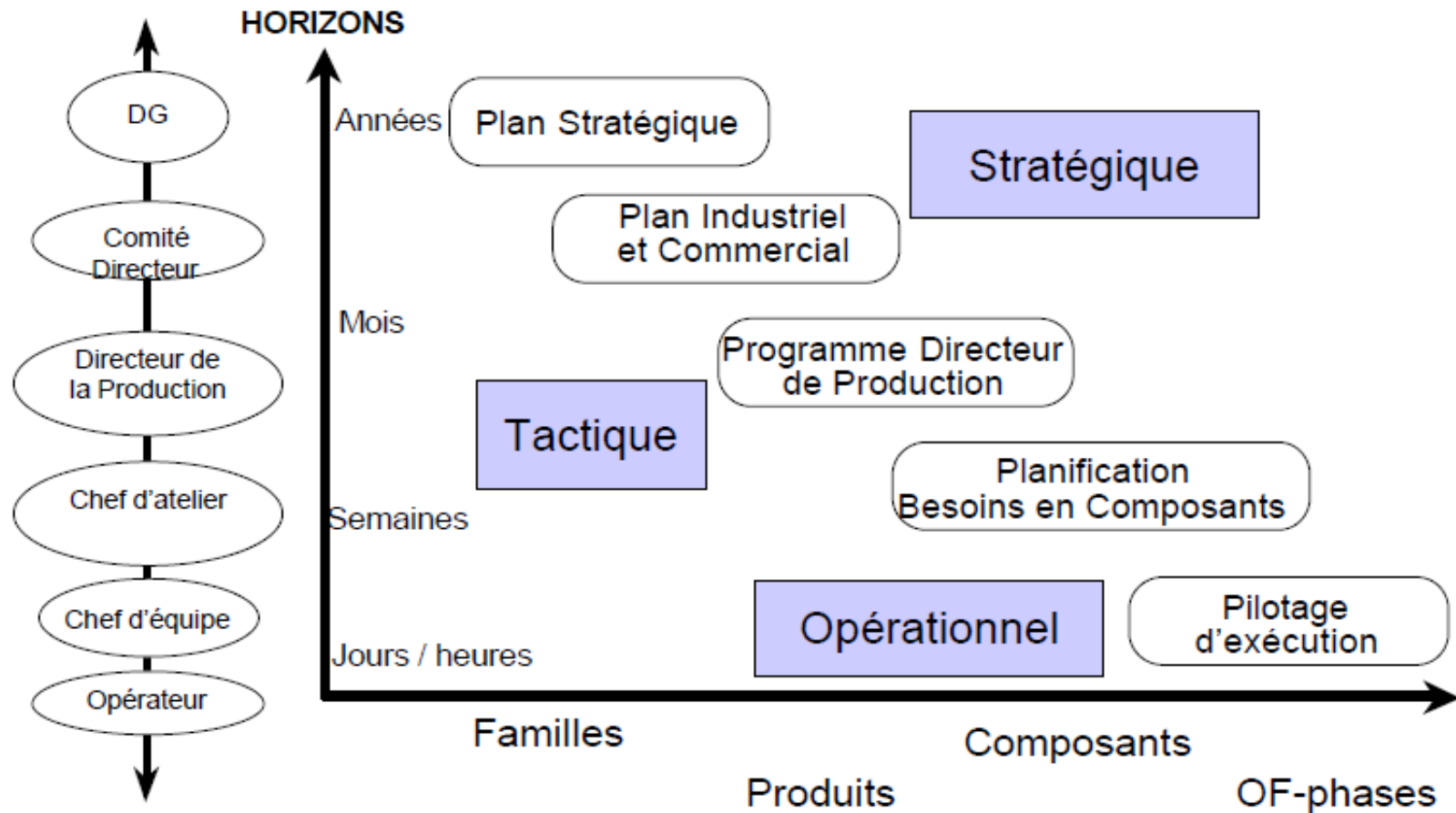


Les niveaux de planification

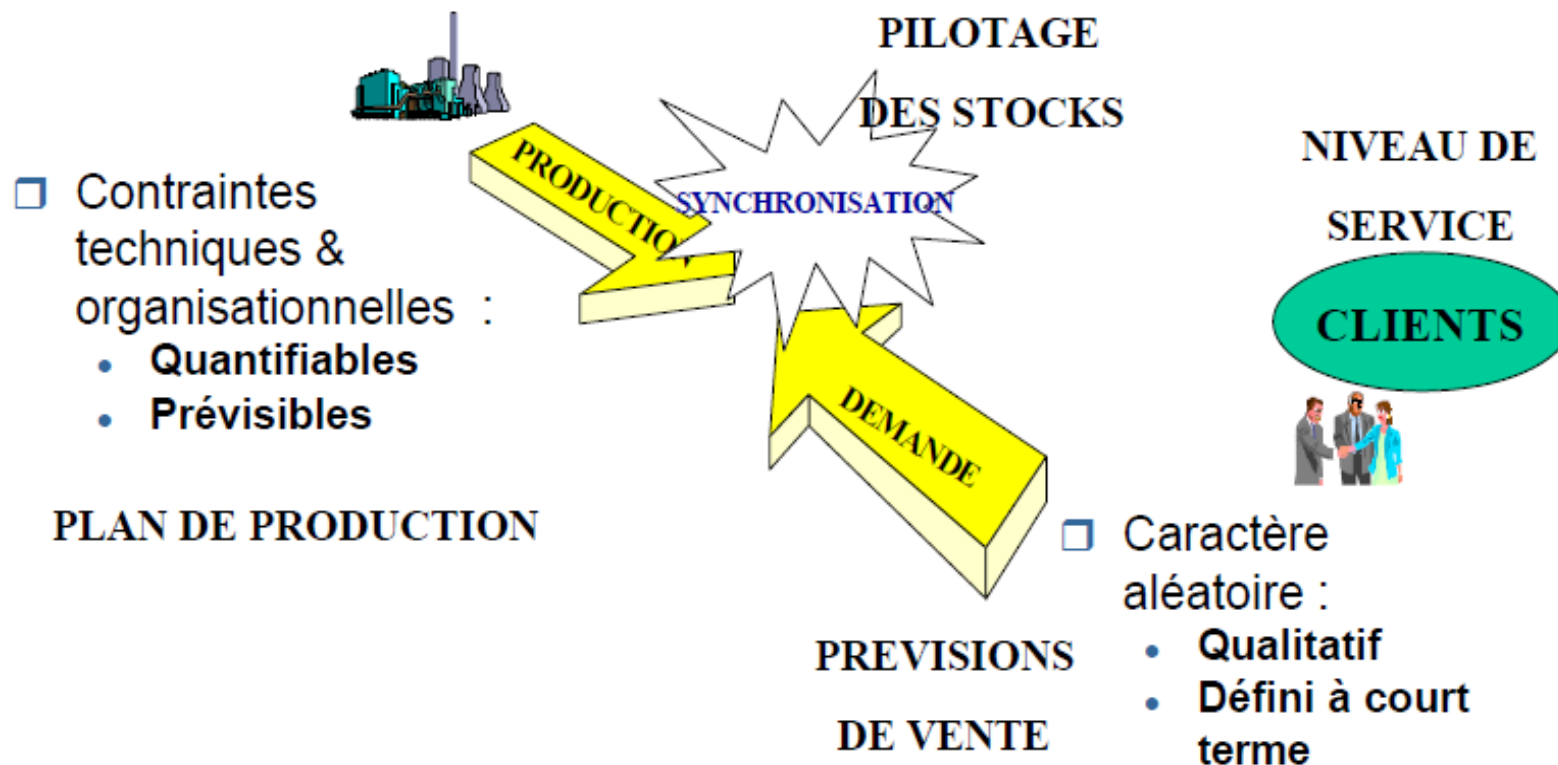


- ❑ A chaque niveau de planification, les 3 questions suivantes se posent :
- ❑ Quelles sont les priorités (**que produire, combien, pour quand ?**)
- ❑ Quelles sont les capacités disponibles
- ❑ Quels arbitrages réaliser ?

Les niveaux de planification



Le plan industriel et commercial : Problématique



Le plan industriel et commercial : Problématique

Qui est concerné?

- *Direction générale : certaines décisions affectent le plan stratégique (cohérence stratégie / tactique)*
- *Direction commerciale : établit le plan commercial*
- *Direction de production : établit le plan de production*
- *Direction technique : Impact nouveaux produits*
- *Direction financière : niveaux de stocks, immobilisations*
- *Direction ressources humaines : horaires, affectations, embauches et licenciements*

Le plan industriel et commercial : Le processus d'élaboration du PIC

Réunion PIC : ordre du jour type :

- 1. Livraisons réelles mois écoulé / prévisions*
- 2. Carnet de commandes et prévisions*
- 3. Production mois écoulé / prévisions*
- 4. Capacité des mois futurs*
- 5. Objectifs de stock*
- 6. Capacités nécessaires*
- 7. Décisions*

Le plan industriel et commercial : le processus d'élaboration du PIC

Résultats du PIC :

- *Un équilibre entre la demande (Prévisions de vente) par famille de produits finis & l'offre (Plan de production), partagé par l'ensemble des acteurs de l'entreprise (Achats, Développement, Production, SCM & Distribution, Commerce, Finance, DG).*
- *Chaque acteur s'engage sur la réalisation du PIC.*
- *Le PIC sert de référence pour l'établissement du Programme Directeur de Production.*

Le plan industriel et commercial

EXEMPLE DE MATRICE DE CALCUL

ventes	jan.	fév.	mars	avr.	mai	juin	juil.	août
prévisionnel	1000	1000	1000	1000	1000	1020	1020	1040
réel	1020	1020	1020					
écart	20	20	20					
écart en %	2	2	2					

production	jan.	fév.	mars	avr.	mai	juin	juil.	août
prévisionnel	980	1000	1020	1040	1040	1040	1040	1040
réel	960	980	980					
écart	-20	-20	-40					
écart en %	-2	-2	-4					

stock	jan.	fév.	mars	avr.	mai	juin	juil.	août
prévisionnel	500	460	420	420	460	480	500	500
réel	460	420	380					
écart	-40	-40	-40					
écart en %	-8	-8,7	-9,5					

Le plan industriel et commercial : La planification des ressources

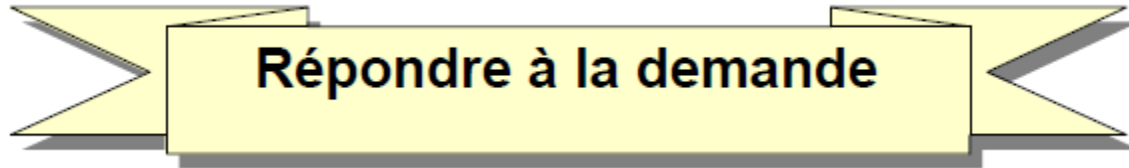
EQUILIBRAGE CHARGE / CAPACITES

2 grandes alternatives permettent d'équilibrer la charge et la capacité :

Modifier la capacité :

- *Mettre en place des accords de temps flexible*
- *Embaucher du personnel CDI*
- *Ajouter une équipe*
- *Investir dans de nouveaux équipements*
- *Agir avec les stocks*
- *Faire appel à la sous-traitance*

Le programme directeur de production



- *Planification : par semaines*
- *Produits finis (vendus)*
- *Processus piloté*
 - *Réponse aux besoins commerciaux*
 - *Affectation correcte des ressources*
 - *Identification anticipée des problèmes*
 - *Formalisation opérationnelle (contrat)*

Le Programme Directeur de Production et le calcul des charges globales

EQUILIBRAGE CHARGE / CAPACITES

Modifier la capacité :

- Augmenter ou diminuer le temps d'ouverture (dans le cadre de la flexibilité du temps de travail permis par les accords RTT, par exemple)*
- Embaucher du personnel CDD*
- Embaucher du personnel CDI*
- Agir avec les stocks*
- Faire appel à la sous-traitance*

Le Programme Directeur de Production

EXEMPLE DE CALCUL PDP

	1	2	3	4	5	6	7
prévisions de vente	10	40	60	80	90	100	100
commandes fermes	70	40	30	10	4		
prévisionnel disponible	160	80	190	100	6	106	6
PDP (fin)			200			200	
PDP (début)		200			200		

stock de départ : 250,
stock de sécurité : 10,
le délai d'obtention : 1 semaine,
le lot de lancement : 200,

Planification des besoins en composants (MRP)

- Le MRP « 0 »: Material requirement planning ou Planification des Besoins en Composants (1965)
- Le MRP 1: Material Requirement Planning ou Méthode de régulation de la production (1970)
- Le MRP 2: Manufacturing Ressources Planning ou Management des Ressources de la Production (1979)

Chapitre 03 : Introduction à l'Audit Logistique

Périmètre logistique

Livraison et transport



Stockage, manutention, entreposage

Planification



Matières première : Achat et approvisionnement



Programmation, production

Périmètre logistique selon la logique PDCA

Différence entre Audit et diagnostic

AUDIT

Les CONSTATS D'AUDITS sont réalisés par rapport à des critères définis (articles, normes, procédures, réglementation ...)

DIAGNOSTIC

Le DIAGNOSTIC permet d'évaluer les forces et faiblesses, opportunités et menaces d'une organisation sans obligation de référentiel

La démarche d'Audit

La préparation
représente 30% du
temps alloué à un audit



Gestion des dossiers,
Analyse Globale
Organisation,
responsabilités
Programmation des
entretiens, revue
documentaire,
planification...

La réalisation de
l'audit représente
50% du temps total



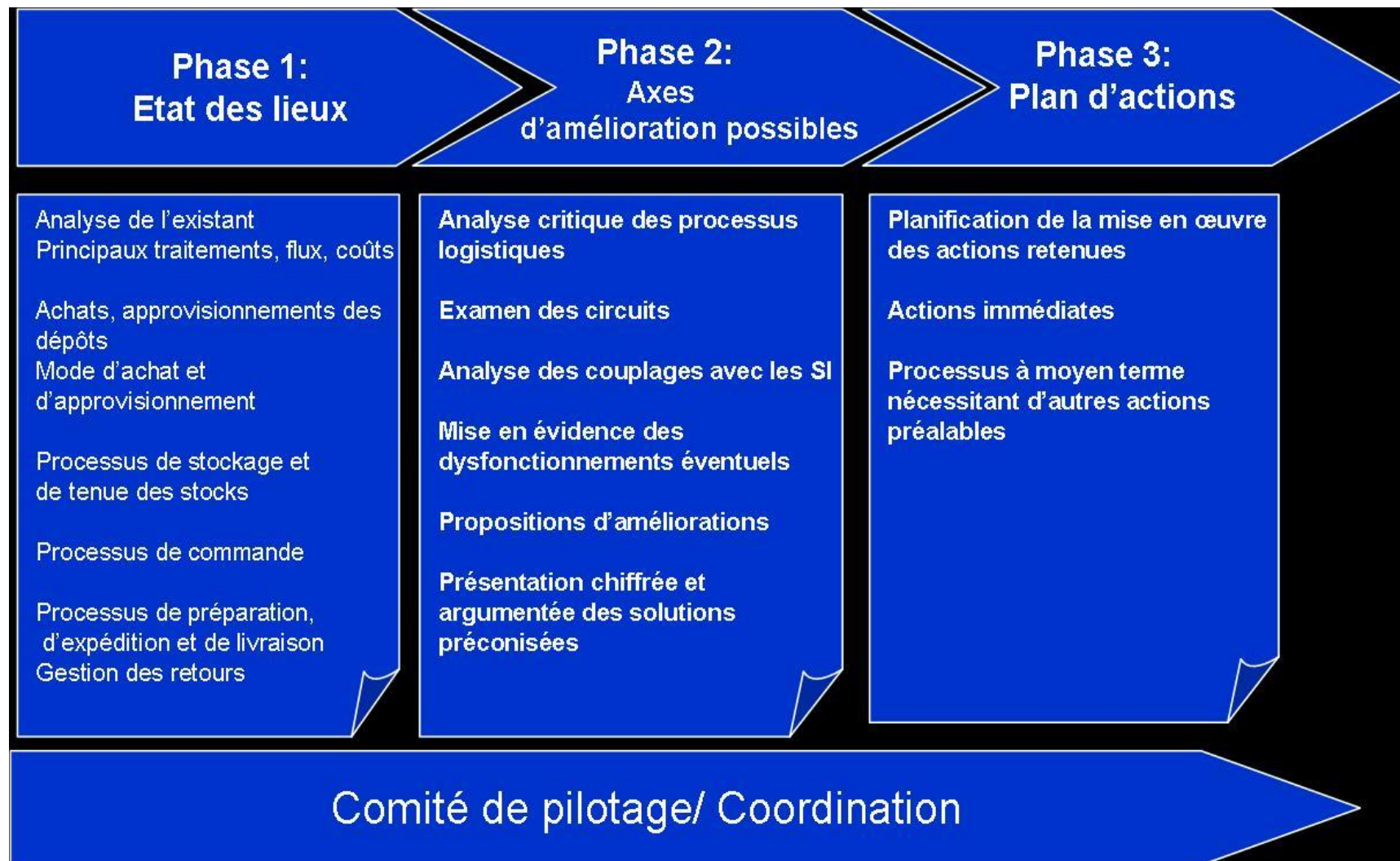
Entretiens sur le
terrain et mise en
commun des résultats...

Le rapport et les
activités de suivi
représentent 20%
restant



Rédaction du support,
Plan d'actions
Mise en place des
actions correctives

La démarche de diagnostic



Objectifs et rôle de l'Audit

- *Mesurer la performance de l'organisation logistique,*
- *Traiter les dysfonctionnements à travers une démarche de progrès permanent,*
- *Mettre en œuvre un plan d'actions et mesurer les progrès accomplis*



PLAN DE
PROGRES CONTINU

Cinq niveaux de maturité logistique

Logistique non formalisée

L'entreprise n'a pas défini sa vision, ses missions et ses objectifs à long terme. Elle ignore les concepts de gestion industrielle et logistique. La logistique n'est pas formalisée et se réduit à des activités d'exécution. Elle n'est pas considérée comme un levier stratégique.

Supply Chain ★ Logistique fragmentée

La logistique est fragmentée par silos fonctionnels où les arbitrages sont le plus souvent locaux. Les activités du processus logistique sont dissociées et réparties entre les fonctions Vente, Production et Achats. La logistique se limite le plus souvent à l'exécution des commandes et à la gestion des stocks. Les situations de rupture, d'excédent de stock et de surcoût sont fréquentes.

Supply Chain ★★ Excellence interne

L'organisation, le processus et le système d'information logistique sont intégrés et alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Sous la responsabilité d'un(e) Supply Chain Manager, la logistique englobe la planification, l'exécution et la maîtrise des flux d'approvisionnement, de production, de distribution, de SAV et de retour des produits. Sa performance et sa contribution aux résultats de l'entreprise sont mesurées.

Supply Chain ★★★ Intégration externe

Pour chacun des clients, prestataires logistiques, et fournisseurs clés, l'entreprise met en œuvre des accords de service définis en fonction d'objectifs cibles. Les accords de service précisent les délais, fréquences de livraison, mini de commande, modes de réapprovisionnement, objectifs de service ... convenus avec les partenaires clés. Dans un but d'intégration, les échanges de données liés aux commandes et aux livraisons utilisent l'EDI.

Supply Chain ★★★★ Supply Chain collaborative

S'agissant de faire « mieux, plus vite, moins cher, plus écologique » sur l'ensemble de la supply chain, les axes de progrès sont définis dans le cadre de stratégie de partenariat client-fournisseur. Ils s'appuient sur des processus de collaboration logistique, des synergies inter-entreprises et des outils de pilotage en temps réel pour augmenter les performances globales de la chaîne en termes d'amélioration des revenus, de réduction des coûts et de respect de l'environnement.