

Rassembler ET Partager

**LRIA**

Languedoc-Roussillon Industries Agroalimentaires



# Indicateurs de Performance dans les Fonctions du Supply Chain Management



Le partenaire



Dans le cadre du contrat AGIR pour l'AGROALIMENTAIRE



# Sommaire

1- Qu'est ce qu'un indicateur ?	Page 3
2- Notion de Supply Chain et d'organisation en Process	Page 4
3- Utilité des référentiels	Page 5
4- Comment choisir un indicateur	Page 6
5- Indicateurs Logistiques	Page 7
A- Gestion de la Supply Chain	Page 7
B- Indicateurs Entrepôts	Page 7
C- Indicateurs Stocks	Page 8
D- Indicateurs Transport	Page 9
E- Indicateurs Retours	Page 9
6- Indicateurs Achats / Approvisionnements	Page 10
A- Indicateurs approvisionnements	Page 10
B- Indicateurs Fournisseurs	Page 10
7- Indicateurs Production	Page 11
A- Indicateurs Production	Page 11
B- Indicateurs Maintenance	Page 12
8- Indicateurs Système d'Information	Page 13
9- Mise en place des indicateurs de performance	Page 14
10- Indicateurs de performance et Benchmarking	Page 16
11- Conclusion	Page 18
12- Glossaire	Page 19

# 1 - Qu'est ce qu'un indicateur ?

## Définition

Les **indicateurs de performance**, souvent appelés dans leur forme américanisée «**KPI Key Performance Indicators**», sont des outils indispensables au pilotage d'une entreprise.

Un indicateur est :

- > une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur,
- > une mesure ou un ensemble de mesures ciblés sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation,
- > un outil d'aide à la décision.

## Les différents types d'indicateurs

### **INDICATEURS d'alerte.**

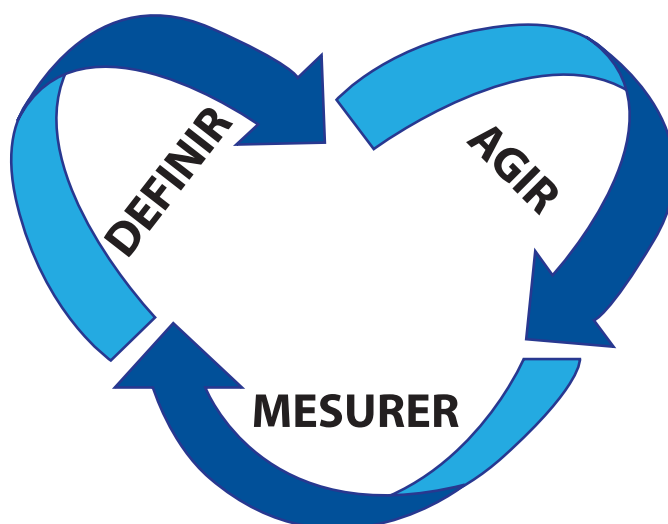
*Cet indicateur de type tout ou rien, signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.*

### **INDICATEURS d'équilibration.**

*Cet indicateur étroitement lié aux objectifs est la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.*

### **INDICATEURS d'anticipation.**

*Un bon tableau de bord est un instrument de prospective, il permet d'anticiper et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.*



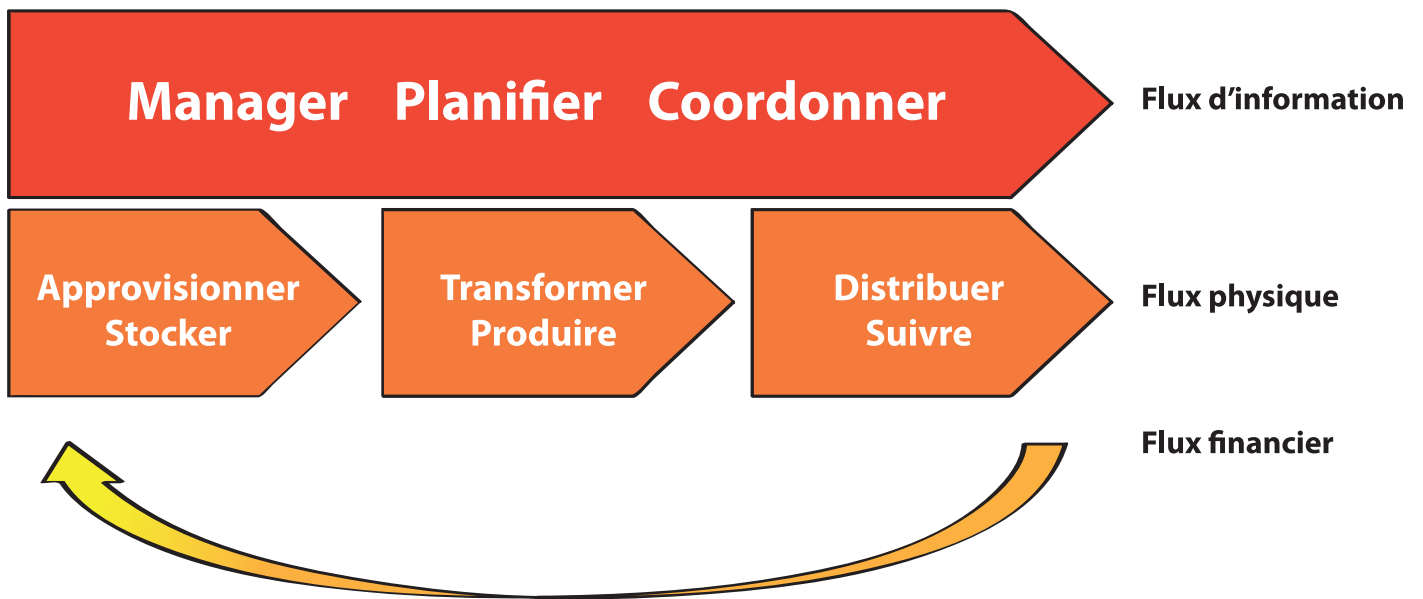
«**On ne pilote que ce que l'on mesure**»

Le plus délicat n'est pas de définir ce que l'on souhaite piloter mais bien comment on souhaite le piloter.

«**On ne mesure que ce que l'on pilote**»

## 2 - Notion de Supply Chain et d'organisation en Process

Il est tout à fait acquis que seuls les indicateurs choisis et construits en respectant une démarche adaptée sont susceptibles d'orienter le décideur et ainsi de l'inciter à agir dans la bonne direction.



### La Supply Chain Management

La Supply Chain est une organisation destinée à livrer le produit attendu, au niveau de qualité attendu, au bon endroit, en temps et à l'heure, tout en respectant les exigences et/ou les engagements de services, et tout cela au moindre coût global.

C'est une organisation en processus et en flux :

- > orientée vers la satisfaction du client,
- > coordonnant les contributions de toutes les parties prenantes pour atteindre le niveau de performance attendu au moindre coût global,
- > dont la performance logistique est constamment mesurée.

Dans la Supply Chain, les flux sont de 3 types :

- > les flux d'**informations**,
- > les flux **physiques**,
- > les flux **financiers**.

## 3 - Utilité des référentiels



### Qu'est ce qu'un référentiel ?

Le référentiel se définit comme une logique de construction et un vocabulaire commun à une entreprise ou un groupe d'entreprises.

On peut élargir ces référentiels en les considérant sur un secteur d'activité ou un secteur géographique. Dans ce cas, le référentiel sert de catalyseur de retour d'expérience pour permettre à chaque entreprise utilisatrice de s'étalonner par rapport aux résultats d'un groupe d'entreprises.



### Quel intérêt de construire ses indicateurs autour d'un référentiel ?

L'intérêt de travailler sur la base d'un référentiel est de lier de manière logique, les différents niveaux de décision dans l'entreprise. En effet, l'objectif suivi par l'entreprise est défini dans le cadre de sa stratégie.

Le référentiel garantit le mode de construction de l'indicateur et son découpage dans les différents niveaux de l'entreprise.

## Etat des lieux de référentiels existants

Liste non exhaustive



L'ASLOG a réalisé un référentiel de huit indicateurs :

- > taux de fiabilité des prévisions de vente
- > taux de service fournisseurs
- > taux de service clients
- > taux de fiabilité des prévisions d'achat
- > taux de réclamations
- > coût logistique
- > taux de service production interne
- > taux de rotation des stocks

## SCOR

Le **SCOR** du **Supply Chain Council** est une bonne référence car la méthodologie employée analyse la performance à travers cinq processus clé de la Supply Chain :

- > **planifier**
- > **approvisionner**
- > **produire**
- > **livrer**
- > **retourner**

Il hiérarchise les indicateurs selon les 3 niveaux de :

- > **processus**
- > **tâche**
- > **activité**

Cette méthode utilise cinq critères d'analyse :

- > **fiabilité**
- > **réactivité**
- > **flexibilité**
- > **coûts**
- > **actifs**

## 4 - Comment choisir un indicateur ?



### Tenir compte des niveaux de pilotage dans l'entreprise dans le choix des indicateurs

- > Le niveau 1 (stratégique) est le plus agrégé et définit la Supply Chain selon les 5 processus vus dans le modèle SCOR.
- > Le niveau 2 (tactique) permet, en accord avec la stratégie de l'entreprise, de (re)configurer la Supply Chain à partir de 30 sous processus. Le modèle met à disposition à ce niveau une «table de configuration» Supply Chain.
- > Au niveau 3 (opérationnel), les entreprises peuvent préciser les activités des sous processus, les meilleures pratiques, les ruptures de flux, les fonctionnalités des progiciels et des outils existants.
- > Le niveau 4 n'est pas dans le modèle de référence. Il est propre à chaque entreprise de définir les tâches élémentaires des activités. Les entreprises à partir du niveau 4 peuvent elles-mêmes zoomer sur certaines fonctions de la Supply Chain en allant jusqu'à des niveaux 5 ou 6.

### Challenges

- Rendre durable la satisfaction de la demande et augmenter le CA et la marge
- Réduire les stocks et le BFR / gestion des actifs
- Réduire durablement les coûts de Supply Chain et autres coûts
- Gérer la volatilité des marchés, prix de l'énergie, main-d'œuvre, instabilité politique, sécurité
- Gérer la concurrence mondiale / partenariats stratégiques
- Assurer la réactivité et la durabilité des Supply Chains
- Gérer les risques environnementaux

### La mesure, vecteur de dynamisme

Mettre en place des indicateurs :

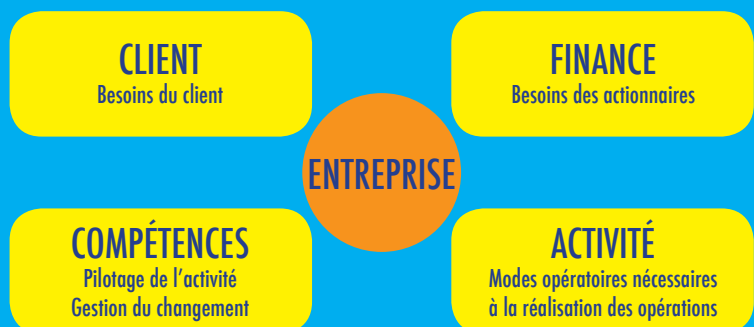
- > en lien avec les objectifs stratégiques,
- > en respectant une structure hiérarchique.

Les mesures de ces indicateurs doivent être :

- > répétitives et significatives,
- > appropriées aux activités du processus.

La mesure de la performance :

- > aide l'entreprise à déterminer comment rester compétitive,
- > dynamise les entreprises à court terme,
- > permet de suivre et d'améliorer notamment le délai d'exécution des commandes, le taux de livraison parfaite, la durée du cycle d'encaissement...
- > aide à tracer la voie d'avantages concurrentiels futurs.



# 5 - Indicateurs Logistiques

Tous les indicateurs présentés dans ce document, sont donnés à titre d'exemple et peuvent être différents selon les référentiels utilisés.

## A- Gestion de la Supply Chain

### 1- Données de l'entreprise

**Coûts de la Supply Chain en % du Chiffre d'affaires = coût de la Supply Chain / chiffre d'affaires de l'entreprise.**

Cet indicateur vous permettra de vous comparer à vos concurrents et partenaires et de vous fixer des objectifs d'amélioration au regard des données issues du marché.

### 2- Suivi des fournisseurs

**Nombre de fournisseurs de catégorie A.**

Sur la base d'une classification selon la loi de Pareto, vous devrez identifier vos fournisseurs stratégiques de type A. La classe A représente par exemple 80% de la valeur d'achat auprès des fournisseurs. A noter que lors d'une analyse Pareto sur les fournisseurs, il est important de tenir compte de plusieurs critères. Vous pouvez par exemple réaliser une analyse croisée sur la base :

> de la valeur d'achat,

> de l'aspect stratégique de vos fournisseurs : un fournisseur peut représenter très peu en termes de volumes d'achat mais être le seul à pouvoir vous fournir un des produits nécessaires à la réalisation de vos produits finis.

### 3- Réseau logistique

Il s'agit à ce niveau d'être en mesure de mesurer votre réseau logistique et de pouvoir le comparer à d'autres acteurs sur le marché concerné.

**Le nombre d'entrepôts par pays, par zone géographique ou en nombre de m<sup>2</sup> d'entrepôt. La valeur des expéditions de chaque entrepôt (coût des ventes) ramené au CA réalisé sur le même périmètre.**

### 4- Stock

**Niveau du stock total par rapport aux objectifs sur la valeur totale du stock.**

**Taux de couverture de stock par rapport aux objectifs = valeur moyenne du stock / consommation journalière moyenne.**

**Taux de freinte par rapport aux objectifs = valeur totale de la freinte (différence inexpliquée entre le stock informatique et physique) / coût des ventes.**

### 5- Service

**Disponibilité produit = nombre de références en rupture de stock sur une période de temps donné.**

**OTIF : On Time in Full = % de commandes ponctuelles (OT) et complètes (quantité exacte et qualité conforme) (IF) / nombre de livraisons demandées X 100.**

## B- Indicateurs Entrepôts

### 1- Coût

**Évolution du coût en % du coût des ventes = le coût d'obtention des matières premières et de production des produits finis vendus / budget global.**

**Coût par commande = coût total / nombre de commandes expédiées durant la même période.**

## 2- Activité

Saisonnalité (mensuelle, hebdomadaire, quotidienne) et tendance = évolution du nombre de lignes de picking, camions, m<sup>3</sup> ou tonnes expédiées.

Taux d'utilisation de la capacité de l'entrepôt = nombre de palettes stockées dans l'entrepôt / capacité totale de l'entrepôt en palettes.

## 3- Qualité

Articles mal adressés = nombre de références mal adressées / nombre total de références.

Articles avec écart d'inventaire = nombre de références avec un écart d'inventaire / nombre total de références.

Taux de démarque = valeur de la démarque (au coût des ventes) / valeur totale expédiée (au coût des ventes).

## 4- RH - Productivité

Nombre de lignes ou palettes hétérogènes / homogènes reçu par homme par heure.

Nombre de lignes de commande ou palettes rangées par homme par heure.

Nombre de lignes préparées par homme par heure.

Nombre de lignes ou palettes expédiées par homme par heure.

Nombre de palettes en cross-docking par homme par heure.

Nombre d'articles contrôlés par homme par jour.

# C- Indicateurs Stocks

## 1- Coût

### Coût de Possession des Stocks – CPS.

*CPS = Coût du capital (ensemble des biens monétaires ou physiques possédés par l'entreprise et pouvant produire un revenu. Il désigne l'ensemble des avoirs, en espèces ou en nature) + coût des surfaces de stockage + coût des manutentions en entrepôt + dépréciations de stock total des marchandises, matières premières, produits finis et en cours de production non vendus ou consommés par l'entreprise. Il est considéré comme actif circulant.*

## 2- Valeur

Niveau de stock en entrepôt = valeur totale du stock en entrepôt.

Niveau de stock en magasin = valeur totale du stock en magasin.

Niveau de stock total = valeur totale du stock.

## 3- Couverture / rotation

Évolution de la couverture de stock (nombre de jour de livraison en stock) / objectif = valeur moyenne du stock ÷ consommation quotidienne moyenne.

Évolution de la rotation de stock = consommation annuelle moyenne (passe ou prévisionnelle selon le contexte) / stock moyen.

## 4- Inventaire annuel ou permanent

Références contrôlées = nombre de références contrôlées / nombre total de références en stock.

Écart en % de la valeur de stock total = valorisation des écarts / valeur du stock.

Disponibilité (taux de rupture de stock en % du nombre de Références entreposées) = nombre de références en rupture / nombre total de références actives.





## D- Indicateurs Transport

### 1- Coût du transport

Le coût de l'activité transport doit se calculer aussi bien sur le transport amont, le transport aval et le transport en propre réalisé par l'entreprise.

#### a- Coût de transport amont

Coût de transport en propre / coût de transport total.  
 Coût de transport sous traité / coût de transport total.  
 Coût de location ou amortissement des camions.  
 Coût de transport / coût des ventes.

#### b- Coût de transport aval

Coût de transport en propre / coût de transport total.  
 Coût de transport sous traité / coût de transport total.  
 Coût de location ou amortissement des camions.  
 Coût de transport / coût des ventes.

c- **Activité** : nombre de km, nombre d'heures d'utilisation, nombre de points de collecte par jour.  
 Valeur des marchandises transportées (au coût des ventes) / coût des ventes.  
 Nombre moyen de stops par voyage.

### 2- Taux d'utilisation de la capacité

Nombre d'heures d'utilisation / nombre d'heures disponibles durant la même période.  
 Capacité utilisée (m<sup>3</sup>) / capacité disponible (m<sup>3</sup>) durant la même période.  
 Taux de transport à vide = nombre de km à vide / nombre total de km réalisés durant la même période.

### 3- Qualité

Écarts de livraison : valorisation des écarts (au coût des ventes) / valeur totale des produits transportés (au coût des ventes) durant la même période.  
 Litiges : nombre de lignes de commande en litige / nombre total de lignes de commande livrées durant la même période.  
 Montant des marchandises en litige (au coût des ventes) / valeur totale des produits transportés (au coût des ventes) durant la même période.

### 4- Service

Livraisons à l'heure = nombre de livraisons à l'heure / nombre total de livraisons durant la même période.



## E- Indicateurs Retours

### 1- Coût

Coût de la logistique inverse.  
 Coût en % du flux = coût / flux de la logistique inverse.

### 2- Flux

Évolution du flux = évolution de la valeur du flux de la logistique inverse / coût des ventes du flux (en % du flux total).  
 Flux de la logistique inverse / flux total au coût des ventes.

### 3- Stocks

Stock total des marchandises, matières premières, produits finis et en cours de production non vendus ou consommés par l'entreprise. Il est considéré comme actif circulant.  
 Évolution de la valeur de stock = valeur du stock des produits retournés.

## 6 - Indicateurs Achats / Approvisionnements



### A- Indicateurs approvisionnements

#### 1- Coût

**Coût d'approvisionnement = coût moyen d'une ligne de commande (global et par fournisseur).**

**Coût d'achat en % du chiffre d'affaires = ventes de produits / services, agios, commissions et courtages encaissés (dans les activités financières et d'intermédiaires), primes encaissées (dans les assurances).**

#### 2- Achats

**Stock = évolution du stock / objectif.**

**Termes de paiement = termes de paiement ou accord (entre un vendeur et un acheteur établissant les conditions de paiement des marchandises vendues ou services offerts moyens) / objectif.**

#### 3- Efficacité globale

**Nombre de fournisseurs actifs.**

**Nombre de fournisseurs actifs travaillant en Juste à Temps ou EDI...**

**Temps moyen nécessaire à la satisfaction d'un ordre d'achat.**

**Prix d'achat = réduction du prix d'achat / prix du marché / prix de la dernière période.**

#### 4- Planification des approvisionnements

**Fiabilité du planning = plan d'approvisionnement réalisé / approvisionnements réels sur la période considérée.**

#### 5- Qualité

**Litiges = nombre de lignes de commande en litige de livraison / nombre total de lignes de commande livrées.**

**Montant des marchandises en litige (au coût des ventes) / montant total des marchandises livrées (au coût des ventes).**

**Produits retournés : valeur des produits retournés pas les clients / valeur des produits livrés.**

#### 6- Service

**Délai = délai de livraison moyen et évolution.**

**Disponibilité = ruptures en % du nombre de références stockées / objectif.**



### B- Indicateurs Fournisseurs

#### 1- Classement

**Valeur annuelle d'achat par fournisseur = valeur annuelle d'achat par fournisseur / valeur d'achat total.**

**Nombre de commandes fournisseurs / nombre total de commandes.**

#### 2- Qualité et service

##### a- Fiabilité

**Nombre de commandes complètes reçues à l'heure / nombre total de commandes reçues.**

##### b- Litiges de livraison

**Valeur des produits reçus en litige par rapport (au coût des ventes) / valeur totale des produits reçus (au coût des ventes).**

## c- Ruptures

Rupture en % du nombre de références stockées / objectif.

## 3- Délai

Délai de livraison des commandes.

Évolution du délai de livraison.

## 4- Facturation

Ecart de facturation = nombre de factures avec écart de facturation / nombre de factures total.

Ecart de prix = nombre de lignes de facture avec écart de prix / nombre total de lignes de facture.

## 7 - Indicateurs Production



### A- Indicateurs Production

## 1- Marge

Contribution à la marge : marge par catégorie de produit.

## 2- Coût

Coût de production/ an.

Coût de production / coût des ventes.

Coûts fixes de production.

Coûts variables de production.

Coût de production moyen de la période.

## 3- En cours de production

Cycle de production en nombre de jours : nombre de jours durant lesquels les unités sont dans le processus de production sans être considérées produits finis.

## 4- Temps de cycle

Temps de cycle de production – temps de cycle moyen = délai entre le premier ordre de production planifié et la mise à disposition du produit fini commandé.

Temps de cycle standard / temps de cycle réel.

## 5- Capacité

Capacité de production inutilisée = capacité de production – production réelle.

## 6- Équipement

Taux de Rendement Synthétique (TRS) = taux de disponibilité X taux de performance X taux de qualité.

Taux de disponibilité TRS = temps de production réel / temps de production théorique

Taux de Performance TRS = temps de cycle X production réelle / temps de production réel.

Taux de Qualité TRS = (production réelle - production rejetée) / production réelle.

7- Qualité

Conformité = produits finis conformes aux standards de qualité / production totale.

8- Service

Production à l'heure = nombre d'ordres de production finis à l'heure / nombre total d'ordres de production.



B- Indicateurs Maintenance

1- Coût

Coût de maintenance.

2- Maintenance

Maintenances planifiées en % du total des maintenances = nombre d'ordres de maintenance planifiés / nombre d'ordres de maintenance total.

Maintenances non-planifiées en % du total des maintenances = nombre d'ordres de maintenance non-planifiés / nombre d'ordres de maintenance total.

3- Qualité

Reprises en % du total des actions de maintenance = nombre d'action de maintenance qui sont une répétition de la précédente / nombre total d'actions de maintenance.

Temps d'arrêt = délai durant lequel un équipement, une usine ou une machine n'est pas opérationnel.

Temps d'arrêt d'équipement / temps total de production.

Temps d'arrêt pour maintenances non-planifiées.

Temps d'arrêt pour maintenances planifiées.

4- Service

Délai nécessaire à la réponse aux appels = temps moyen nécessaire à la réponse aux demandes

Temps moyen de réponse = temps moyen entre la demande et la résolution.

Temps moyen de réparation = temps moyen entre la survenue d'un incident et sa résolution.

## 8 - Indicateurs Système d'Information

### 1- Coût

**Coût de l'informatique en % du CA = coût total informatique / CA.**

**Coût moyen de l'informatique par employé = coût total informatique / nombre d'employés.**

**Coût moyen de l'informatique par client = coût total informatique / nombre de clients du service.**

### 2- Incidents

**Nombre d'incidents = nombre total d'incidents durant la période.**

**Temps moyen sans système disponible = temps sans disponibilité du système / temps total d'activité.**

**Temps moyen sans serveur disponible = temps sans disponibilité du serveur / temps total d'activité.**

### 3- Développement de systèmes informatiques

**Coût moyen de développement par fonctionnalité = coût du développement de systèmes / nombre de fonctionnalités des nouveaux systèmes.**

**Temps moyen de développement par fonctionnalité = temps de développement total / nombre de fonctionnalités développées.**

**Fiabilité du budget = coût réel / budget initial.**

### 4- Infrastructure

**Délai moyen de remplacement des équipements = délai moyen entre l'identification d'un besoin de remplacement et le remplacement effectif.**

**Nombre moyen de postes informatiques par employé = nombre de PC / nombre d'employés.**

**Nombre moyen d'imprimantes par département = nombre d'imprimantes / nombre de départements.**

### 5- RH

**Temps dédié aux activités de création informatique = temps dédié aux activités créatives en ETP / temps total dédié aux activités informatiques en ETP.**

**Formation = nombre d'heures de formation / effectif informatique.**

**Sous traitance = travail sous-traité / travail total (en heures homme ou jours homme).**

# 9 - Mise en place des indicateurs de performance

## Phase 1 : Identifier la stratégie, l'environnement et les processus

### Mettre en œuvre la stratégie

En tout premier lieu, il s'agit de bien comprendre la stratégie :

- comment elle s'exprime ?
- et comment elle s'applique ?

Une stratégie est toujours spécifique à une organisation, à son contexte, à sa personnalité et à ses ambitions.

### Le tableau de bord et le management stratégique

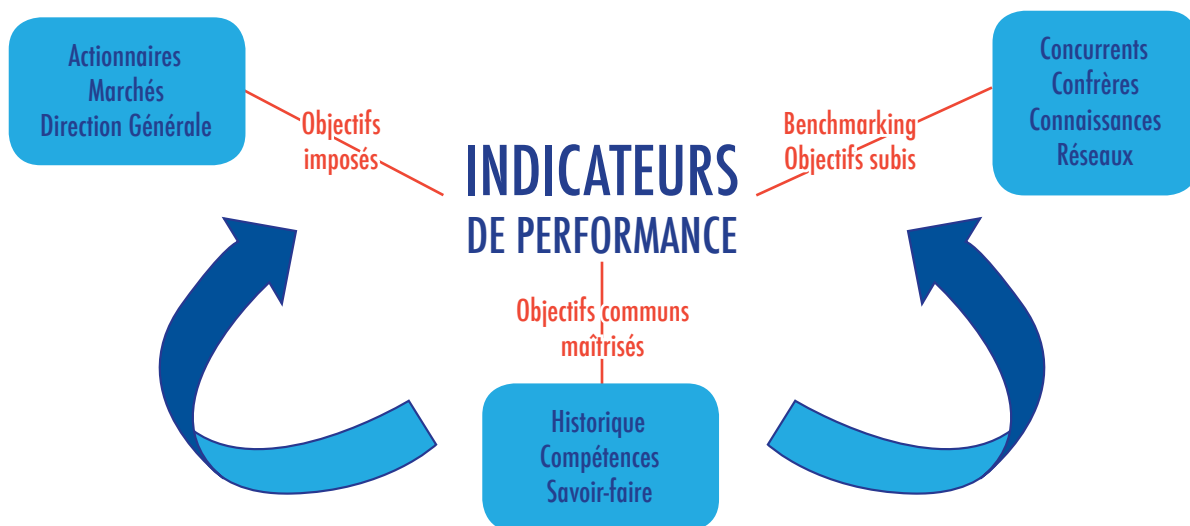
Le système de pilotage à base de tableaux de bord est le support essentiel de la mise en œuvre effective de la stratégie sur le terrain.

### Consensus actif

Pour s'engager et agir efficacement il est nécessaire d'avoir foi en ses objectifs. Pour cela il faut qu'ils soient pleinement acceptés.

## Phase 2 : choisir les objectifs tactiques

Un bon objectif est un objectif qui oriente les actions dans le sens de la stratégie ou de la démarche de progrès choisie. Il doit recueillir le plein assentiment du décideur et de l'équipe en charge de l'appliquer.



## Phase 3 : Sélectionner les indicateurs de performance pertinents

### Un instrument personnel

Postulat : un indicateur pertinent ne se trouve pas dans une base de données publique, dans un livre spécialisé, sur un forum ou encore au sein d'une entreprise d'activité analogue.

Il n'existe pas d'indicateurs standards ou génériques. L'entreprise se doit de sélectionner ses indicateurs. Un indicateur pertinent est un indicateur porteur d'un sens suffisant pour déclencher une prise de conscience chez son utilisateur et inciter à la décision.

## Choisir les indicateurs pertinents

Seuls les indicateurs choisis en commun par chaque décideur ou groupe de décideurs, en tenant compte de l'objectif mesuré, des spécificités de l'activité et de la sensibilité propre de chacun, ont une chance d'être pertinents.

### De 5 à 10 indicateurs

Les indicateurs sont nécessairement en nombre restreint : 5 à 10 indicateurs sont en général bien suffisants pour assurer le pilotage d'une activité.

Le tableau de bord efficace est celui qui délivre la quintessence en un seul coup d'œil. Nul besoin de se poser de question sur la signification de tel ou tel indicateur, le décideur l'apprécie d'un seul coup d'œil. Ensuite, dans le cadre d'une investigation plus poussée, d'autres écrans apportent des éléments de réponse aux questions «Pourquoi ?» et «Comment ?»

## Phase 4 : la collecte des informations

Toutes les informations de production contenues dans les systèmes informatiques ne sont pas toujours directement utilisables à des fins décisionnelles. Les systèmes d'information des organisations ne se sont pas construits en un temps unique.

### INDICATEURS DE PERFORMANCE

#### INTERNE

- Analyse de votre entreprise
- > Atteindre des objectifs fixés
  - > Benchmark par rapport aux autres
  - > Opérationnels

#### EXTERNE

- Analyse de vos prestataires
- > Entreposage
  - > Transport
  - > Production
  - > Commerce
- Analyse de vos clients et fournisseurs
- > Financiers
  - > Qualité (produits, services)
  - > Opérationnels (degré de maturité)
  - > Informatique (fiabilité, capacité à échanger)

## Phase 5 : Choisir les progiciels, intégrer et déployer

Le meilleur moyen de choisir est de se construire sa propre grille de critères de choix en tenant compte des éléments collectés au cours des phases précédentes.

### Coûts directs et coûts indirects

Au delà de l'appréciation des fonctionnalités proposées, il est important d'évaluer précisément les coûts directs et surtout indirects induits par les opérations d'intégration et de déploiement. La somme de ces coûts est largement supérieure au prix des licences, qui à lui seul ne peut constituer un critère décisif. Les coûts d'intégration, de développement et d'accompagnement du changement sont toujours difficiles à évaluer.

Malgré les efforts de standardisation avec notamment le développement des ERP, ils restent hétérogènes.

Pour des besoins décisionnels, il faut remettre en forme les données et avant de les consolider, nettoyer les valeurs aberrantes, compléter les valeurs absentes.

## Définition

La notion de benchmarking est plus connue à travers l'expression « meilleures pratiques ». Le benchmarking est un outil puissant qui aide les entreprises à s'améliorer dans tous les domaines. C'est une technique marketing qui consiste à trouver dans le monde celui ou ceux qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche, aller les étudier et adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise.

## Les intérêts du Benchmarking

- **Satisfaire** le client, répondre aux exigences réelles du marché (ne pas se contenter d'analyse interne),
- **Améliorer** les performances en se fixant des objectifs efficaces et crédibles (éviter les extrapolations à partir d'expériences ou tendances passées),
- **Devenir ou rester compétitif** : comprendre la concurrence et les raisons de ses performances (qualité, coût, délai...),
- **Découvrir** les meilleures méthodes et pratiques qui ont fait leurs preuves ailleurs,
- **Identifier** ses points forts (et à les développer encore) et ses faiblesses afin de les transformer en opportunités d'amélioration,
- **Faciliter** la conduite du changement. La mise en place de toute action de benchmarking débouchera naturellement sur une combinaison quelconque de ces avantages.

## Les différents types de Benchmarking

Il existe 4 types de benchmarking définis de la façon suivante :

1. Le benchmarking interne : comparer ses opérations à d'autres opérations similaires à l'intérieur de l'organisation.
2. Le benchmarking concurrentiel : se comparer au meilleur des concurrents sur le marché, porteurs de réelles sources d'améliorations intéressantes.
3. Le benchmarking fonctionnel : comparer des fonctions similaires, dans des entreprises non concurrentes, à l'intérieur d'un même secteur d'activité.
4. Le benchmarking générique : comparer ses pratiques, ses méthodes de travail avec celles de l'organisation d'un secteur totalement différent.





# La méthodologie du Benchmarking

Elle se déroule en 10 étapes réparties en 4 phases :

> **La planification**

- 1 - Identifier les sujets du benchmarking
- 2 - Sélectionner les partenaires du benchmarking
- 3 - Déterminer les moyens de collecte d'informations et collecte proprement dite

> **L'analyse**

- 4 - Déterminer les écarts
- 5 - Projeter les niveaux de performance futurs

> **L'interprétation**

- 6 - Communiquer les résultats de l'analyse
- 7 - Etablir les objectifs fonctionnels

> **L'action**

- 8 - Développer un plan d'action
- 9 - Mise en œuvre et mesure des progrès
- 10 - Réajustement du benchmarking

		Résultat de la concurrence			
		Résultat propre	Avantage concurrentiel	Résultat moyen	Résultat supérieur
Orientation Externe	Indicateur 1				
	Indicateur 2				
	Indicateur 3				
	Indicateur 4				
	Indicateur 5				
Orientation Interne	Indicateur 1				
	Indicateur 2				
	Indicateur 3				
	Indicateur 4				
	Indicateur 5				



Dans la cadre de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de distribution, les dirigeants doivent aujourd'hui intégrer à leurs objectifs sociaux et environnementaux, l'ensemble de leurs partenaires sur la chaîne logistique.

La mondialisation de l'économie a amené les entreprises à mettre en place des organisations de plus en plus complexes en ne conservant que la propriété des centres de décision et de conception. Dans le même temps, les entreprises cherchent des débouchés en dehors de leur territoire national.

Dans chaque organisation, il est nécessaire avant d'enclencher toute action :

- > De définir des objectifs.
- > De mettre en place les outils opérationnels et les indicateurs.
- > De piloter cette action selon les marchés, les clients, les aléas et les insuffisances sur les organisations des entreprises.

Cette fonction de pilotage est d'autant plus importante aujourd'hui que les entreprises se situent sur des marchés qui demandent des organisations de plus en plus agiles.

Une organisation agile est une organisation capable de répondre aux changements, que ceux-ci soient prévisibles ou non. Elle doit être en mesure de prendre en compte ces changements afin de créer un avantage et le transformer en opportunité. Il s'agit donc de passer d'une économie de stocks à une économie de flux.

Il est donc indispensable aux entreprises, quelques soient leur taille et les marchés visés de tenir compte des point suivants :

- > Ne pas piloter à vue.
- > Donner de la visibilité à l'activité et par conséquent de la réactivité.
- > Chercher à s'améliorer et à se comparer par rapport aux leaders sur le marché.
- > Bien tenir compte du consensus des équipes lors de la mise en place d'outils de pilotage.
- > Veiller à ce que les indicateurs soient structurés à tous les niveaux de l'entreprise, en évitant la mise en place d'indicateurs non maîtrisés.

## 12 - Glossaire

### ASLOG

L'ASLOG, l'Association française pour la logistique est une organisation neutre et indépendante. Multisectorielle, elle est aujourd'hui la seule association qui couvre l'ensemble des activités au sein de la chaîne logistique globale. Elle représente un réseau professionnel de plus de 1500 membres en France. Sa mission est de soutenir les entreprises dans leur recherche de performance logistique et de compétitivité.

### BFR

Besoin en Fonds de Roulement : le Besoin en Fonds de Roulement résulte des décalages entre les décaissements et encaissements des flux liés à l'activité de l'entreprise.

### Coûts de possession des stocks

Dans cette notion nous insistons sur le fait que le coût de possession d'un stock n'est pas uniquement lié au coût d'immobilisation financière. En effet il est impératif d'y ajouter les coûts liés à la manutention, aux besoins des surfaces et aux systèmes d'information. Il est souvent considéré à hauteur de 12% à 18% dans les entreprises de culture américaine.

### Délai d'exécution d'une commande

Il s'agit du délai nécessaire pour mettre à disposition les produits demandés entre la passation de commande et la mise à disposition de ces produits au client (selon les conditions de ventes - incoterms).

En règle générale plus le délai d'exécution est court et plus l'entreprise va fonctionner en flux tendus. En effet si le délai commercial est supérieur au délai d'exécution de la commande, la Supply Chain peut être configurée à la commande, sinon elle sera configurée sur stock.

### Durée du cycle d'encaissement

La durée du cycle d'encaissement se calcule entre le moment où l'entreprise commence à dépenser de l'argent pour créer le produit demandé par le client, et le moment où elle reçoit le paiement pour les produits et les services rendus.

S'ajoute donc au cycle d'encaissement toutes les fonctions en amont de la facturation. Plus l'entreprise a une durée de cycle d'encaissement court moins ses besoins en BFR sont importants. C'est un indicateur intéressant à suivre dans le cas d'une étude benchmarking.

### ERP (Enterprise Resource Planning)

«Enterprise Resource Planning», signifie «Planification des Ressources de l'Entreprise», et se traduit en français par «Progiciel de Gestion Intégré» (PGI). Ce type de logiciel correspond pour une organisation au support de base capable d'assurer une «gestion intégrée», définie comme étant l'interconnexion et l'intégration de l'ensemble des fonctions de l'entreprise dans un système informatique centralisé (et généralement configuré selon le mode client-serveur).

### ETP

Ce terme utilisé en gestion des ressources humaines, recalcule les ressources humaines en Equivalent Temps Plein, afin d'intégrer au même niveau de lecture les temps partiels et les personnels intérimaires.

### Gestion des actifs

Il s'agit de la gestion de tous les actifs de la Supply Chain. Sont considérés comme des actifs, les biens immobiliers, les outils de production, les matériels divers (chariots de manutention, moyens de transport en propre, etc..) les stocks de matières premières, encours et produits finis, la gestion des ressources humaines, les coûts d'achats pour les prestations extérieures (ex : transport aval).

### Pourquoi parler de Supply Chain au pluriel

Par définition lorsque l'on parle de Supply Chain Management, l'entreprise s'organise selon les besoins de ses clients. Certains passeront des ordres avec des délais commerciaux permettant de travailler à la commande et d'autres avec des délais commerciaux très court nécessitant une organisation sur stock.

Par conséquent dans toute entreprise il n'existe pas une seule organisation Supply Chain mais plusieurs, souvent spécifiques par clients ou par type de marché. Cela est encore plus vrai si l'on intègre à la Supply Chain de l'entreprise celle de ses fournisseurs (notion de Supply Chain étendue).

### Références actives

Il s'agit des références qui sont encore vendues. Ce sont donc les références qui sont dans le cycle de vie des produits (début de vie, en pleine activité et en fin de vie). Cette notion est particulièrement importante dans les entreprises qui modifient tous les ans leurs références (ex : le secteur viticole avec la gestion des millésimes et des médailles).

### SCOR

Le modèle SCOR a été développé en 1996 par le Supply Chain Council (SCC). Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference) fournit un cadre qui permet à ses utilisateurs de définir puis améliorer leurs pratiques de management de la Supply Chain.

### Taux de livraison parfaite

La livraison parfaite est la livraison qui se fait dans les délais fixés avec la quantité exacte demandée par le client. C'est l'indicateur d'excellence dans la gestion de la Supply Chain puisqu'il permet de suivre le ressenti du client sur l'organisation mise en place par l'entreprise pour répondre à ses besoins.





# Indicateurs de Performance dans les fonctions du Supply Chain Management

Le partenaire



Dans le cadre du contrat AGIR pour l'AGROALIMENTAIRE