



LES FONCTIONS DANS L'ENTREPRISE

LES FONCTIONS DANS L'ENTREPRISE

Dans l'entreprise, les fonctions correspondent aux actions nécessaires pour atteindre un but. Chaque fonction regroupe un certain nombre de tâches, d'activités de nature différente mais concourent à un même résultat.

Chaque fonction est envisagée comme une étape du processus de production.

LES FONCTIONS DANS L'ENTREPRISE

L'intervention des différentes fonctions peut être hiérarchiser de la façon suivante:

- **la fonction de direction:** définit le programme d'action
- **la fonction commerciale et Marketing :** prend en charge le produit fini pour assurer sa commercialisation
- **la fonction financière:** se procure les capitaux nécessaires
- **la fonction personnel:** se procure les moyens en hommes qualifiés
- **la fonction approvisionnement:** les moyens matériels de production
- **La fonction technique:** combine les facteurs pour obtenir les résultats

LA FONCTION DE DIRECTION GENERALE

Pilotage, direction et management

Le terme management signifie **gestion, direction, pilotage**.

Lorsque le management s'exerce à un haut niveau de responsabilité , on peut l'assimiler à la fonction de direction.

La fonction de **direction** recouvre une responsabilité stratégique.

(axes de développement) mais aussi une responsabilité de gestion , c'ad pour tirer le meilleur parti des moyens dont dispose l'entreprise (rôle de supervision du manager)

LA FONCTION DE DIRECTION GENERALE

Les auteurs du management

- H.Fayol

La notion classique d 'administration chez Fayol constitue l 'aspect essentiel de la notion contemporaine de management

Pour Fayol, « **administrer c'est prévoir , organiser, commander et contrôler** ».

Prévoir c 'est « sentir l'avenir, dresser le programme d'action »

Organiser, « c'ad constituer le double organisme matériel et social de l 'entreprise »

Commander « cad faire fonctionner le personnel »

Contrôler « cad veiller a ce que tout se passe conformément aux règles établies »

LA FONCTION DE DIRECTION GENERALE

Les auteurs du management

- P.Drucker

Pour Drucker, le management est la **fonction essentielle**. Il a une dimension humaine importante puisque le manager doit fixer les objectifs mais aussi analyser et organiser les activités, motiver et communiquer, contrôler , former le personnel.

-E.Mayo

Le management doit permettre de concilier l 'organisation humaine et l'organisation technique

-H.Mintzberg

Le manager exerce une fonction qui intègre différents rôles complémentaires:

LA FONCTION DE DIRECTION GENERALE

- un rôle interpersonnel ou relationnel (leader)
- un rôle informationnel (centre du système d'information)
- un rôle décisionnel (adaptation à l'environnement,initiateur de projet ,superviseur de projets, régulateur, négociateur,répartition des ressources)

LA FONCTION DE DIRECTION GENERALE

Piloter une entreprise c'est à la fois:

- fixer les objectifs
- choisir et mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les atteindre
- contrôler le fonctionnement et les résultats
- opérer des regulations c'ad des corrections afin d'atteindre les objectifs



LA FONCTION DE DIRECTION GENERALE

Pilotage stratégique, tactique et opérationnel:

- **le pilotage stratégique:** tourné vers le long terme
- **le pilotage tactique:** optimiser l'emploi des ressources pour mettre en application la stratégie
- **le pilotage opérationnel** (ou d'exploitation) :tourné vers l'emploi quotidien efficace des personnes et des équipements

Le pilotage s'appuie donc sur l'ensemble des décisions qui sont prises dans l'entreprise.Toutes ces décisions n'ont pas la même importance du fait de différences dans leur champ d'application et de leur horizon temporel (classification de I.Ansoff)

LA FONCTION DE DIRECTION GENERALE

Le processus de décision

Modèle IMC de H.A.SIMON

Processus de décision rationnelle selon trois étapes

- compréhension et d'identification du problème (Intelligency) qui aboutit à un diagnostic
- Analyse exhaustive des solutions praticables (Modélisation)
- Choix de la solution retenue, en fonction des moyens disponibles et des objectifs fixés(Choice)

Le choix devrait correspondre à un optimum

LA FONCTION DE DIRECTION GENERALE

Le contrôle et la régulation

Contrôler une entreprise = maîtriser son fonctionnement global

Le contrôle n'a de sens que par la régulation qu'il permet

Le contrôle de gestion des dirigeants

La Direction générale de l'entreprise doit elle aussi être contrôlée. C'est en principe la tâche des associés; lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle

Fonction marketing ou commerciale?

- **Marketing**
- Des années 50 à nos jours, la conception traditionnelle des problèmes commerciaux s'est transformée : trois étapes marquent cette évolution:
 - La recherche d'une production de masse a **d'abord conduit les chefs d'entreprises à se préoccuper essentiellement de questions d'ordre technique et financier.**
 - **Progressivement, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, ils ont été amenés à accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux.**
 - **Enfin, la fonction commerciale est devenue marketing lequel se définit comme la préparation, la mise en oeuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs grâce aux outils intellectuels et matériels variés".**
- **1. La connaissance du marché**
 - La connaissance du marché constitue un préalable aux choix stratégiques et à la définition d'une politique commerciale efficace.
- **Qu'appelle-t-on marché, en termes économiques ?**
 - L'économie considère le marché en terme d'offre

Fonction marketing ou commerciale?

- **Le marketing dans l'entreprise: Sa place, son organisation**
- La place et l'importance de la fonction commerciale dans l'organisation générale
- de l'entreprise dépend de plusieurs critères :
 - L'activité ,
 - la taille de la firme, la variété des produits,
 - la nature
 - et l'étendue des marchés....
- La place de la fonction marketing dans une structure fonctionnelle.La fonction commerciale y est une direction à part entière au même titre que les autres fonctions

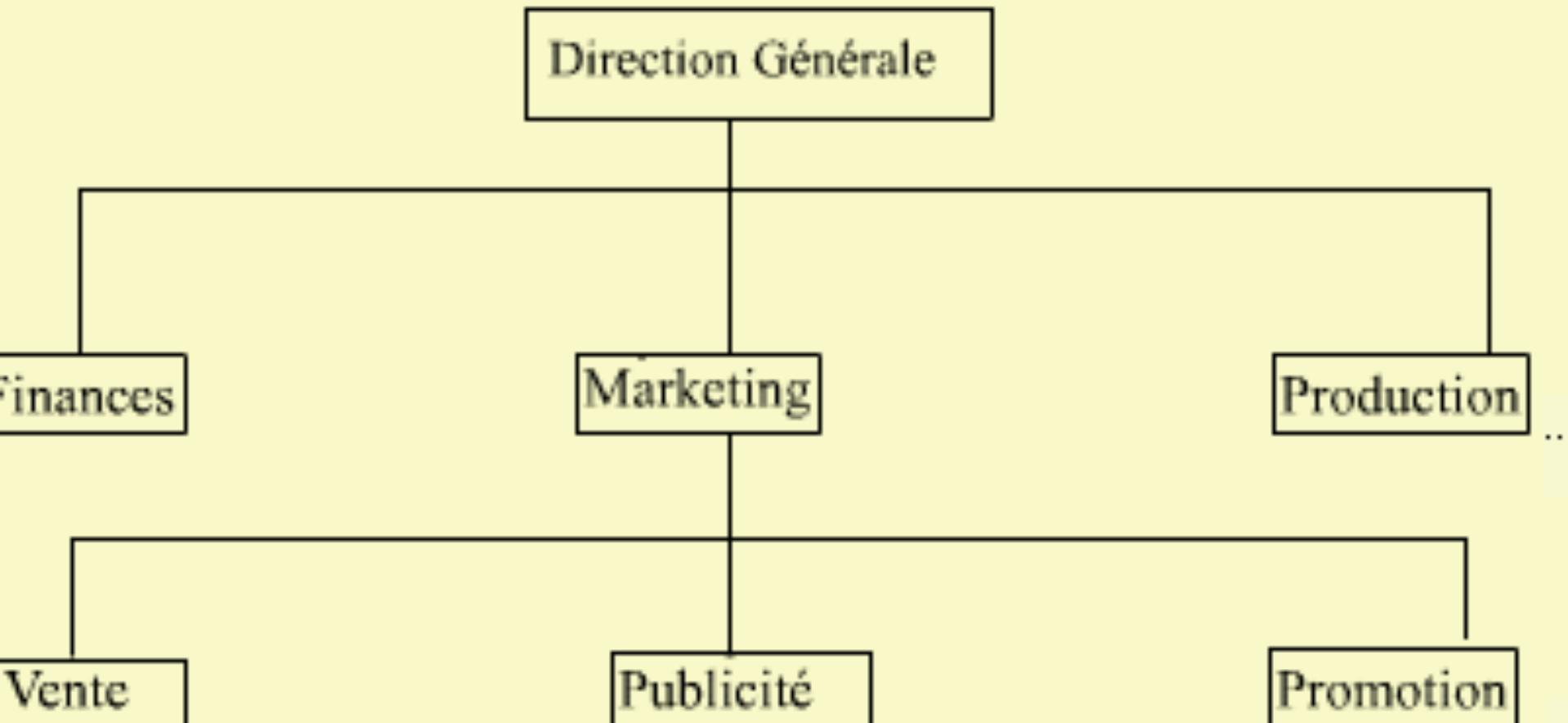
La fonction stratégique du marketing

- Elle a pour rôle de :
 - Positionner l'entreprise, ses marques et ses gammes de produits sur ses marchés, en fonction des attentes et des besoins de ces marchés.
 - Fixer à moyen et long terme ses orientations de développement en fonction des objectifs des dirigeants et des enjeux du marché.
 - Permettre à l'entreprise d'énoncer un plan stratégique clair et de le décliner dans toutes les directions fonctionnelles.
 - Cette fonction stratégique est du domaine de la direction de l'entreprise – dirigeant, comité de direction ou directeur marketing
 - selon la taille et l'organisation de celle-ci.

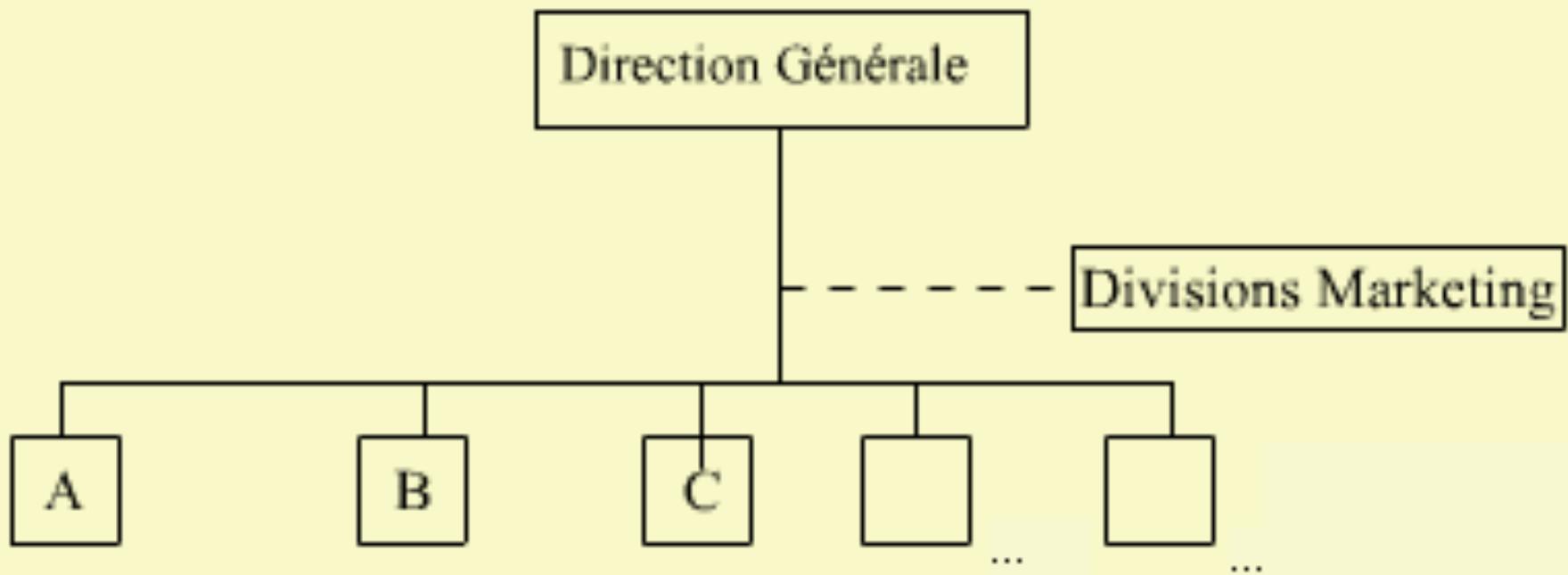
Les fonctions opérationnelles du marketing

- Les fonctions opérationnelles du marketing permettent de mettre en place des actions marketing par service. Certaines entreprises mettent en place ce type d'actions, soit dans des directions commerciales, soit dans des directions commerciales et marketing,
- parfois dans des services de communication. Elles ont pour rôle de :
- Communiquer auprès de clients et prospects en grand nombre.
- Appuyer les efforts de la force commerciale par des actions de communication, de marketing direct ou par des supports d'aide à la vente

Fonction marketing



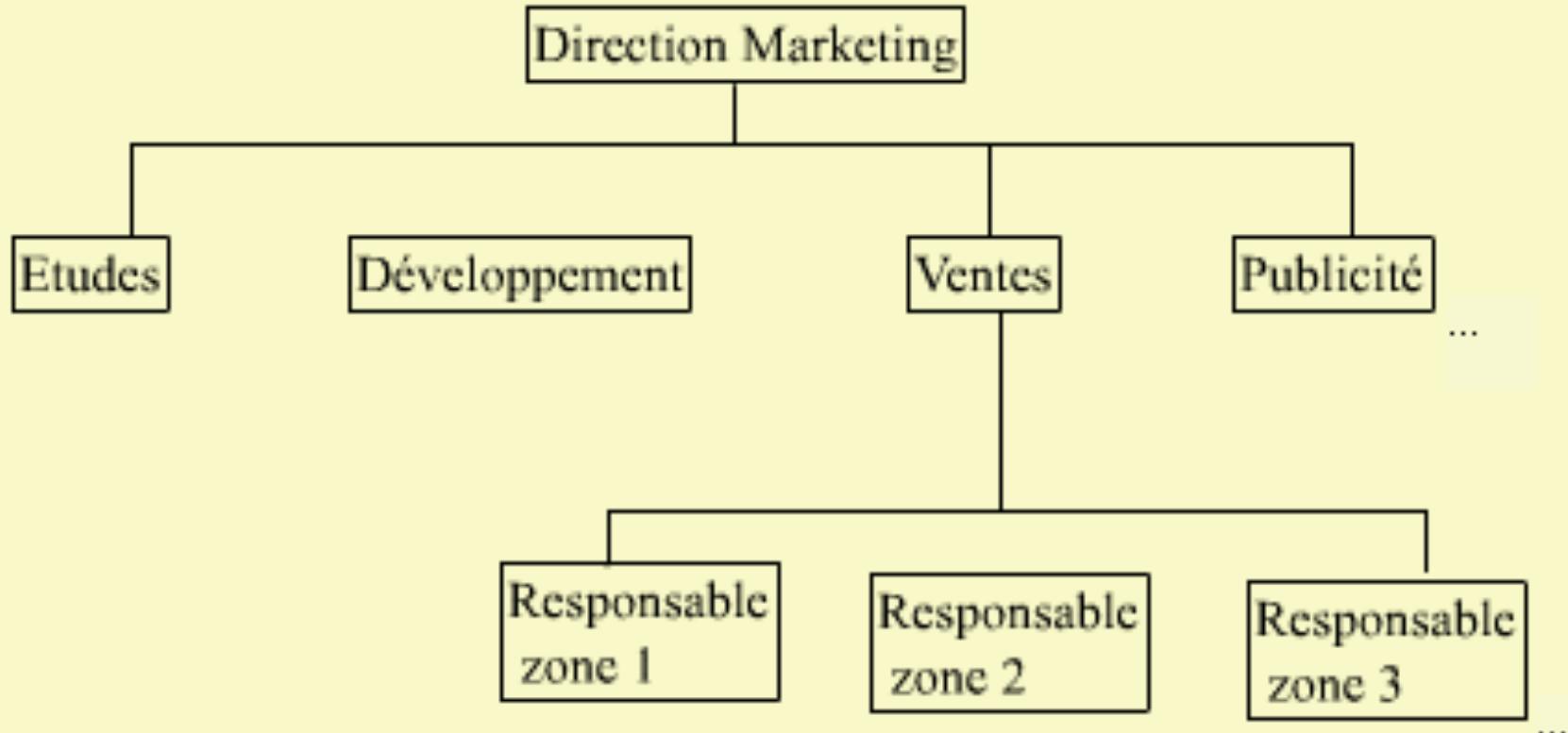
Fonction marketing



On peut avoir une subdivision de l'activité commerciale:

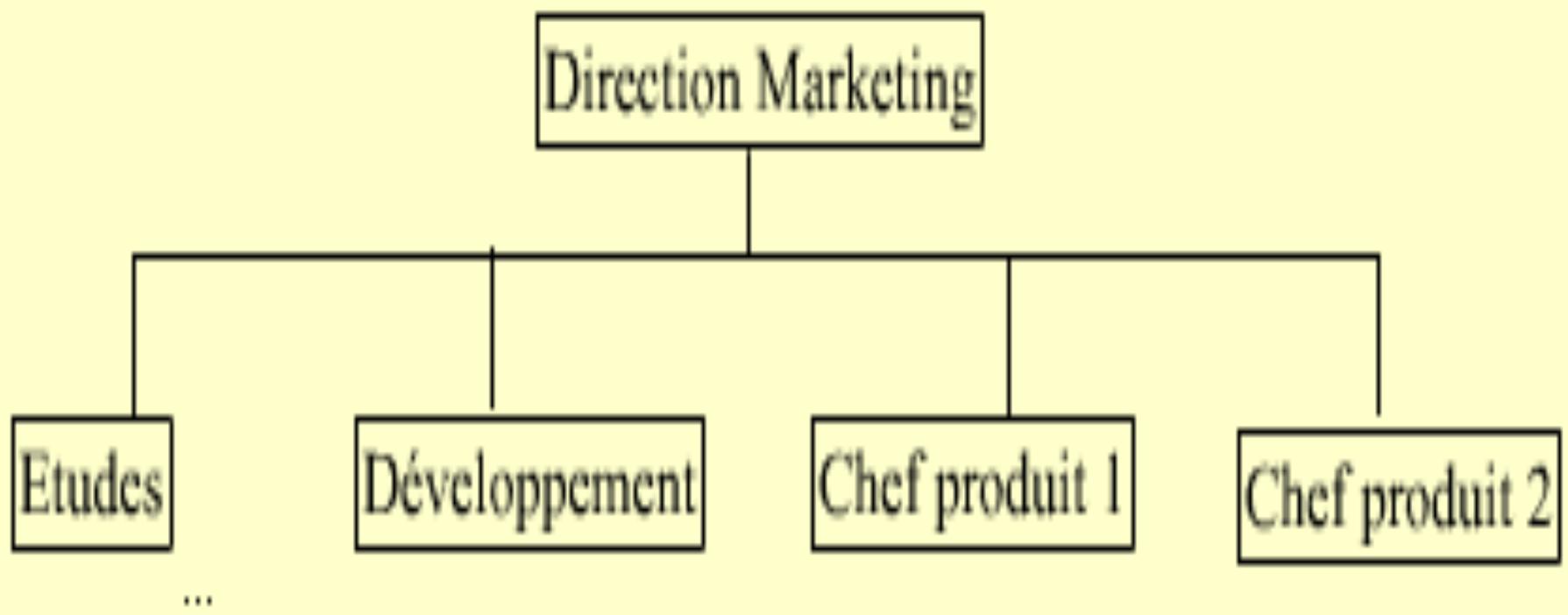
Par zones géographiques:

- Délimite bien le territoire des vendeurs
- Les responsabilise au moyen d'objectifs aisés à évaluer et contrôler.



Par type de produits:

- Exige des compétences techniques pointues pour la connaissance des produits



LA FONCTION CHEF DE PRODUIT

**POSITIONNEMENT ET
PROFIL DU CHEF DE
PRODUIT**

LA FONCTION CHEF DE PRODUIT CHAMP D'INTERVENTION

Classiquement:

**Gestion et développement des éléments du mix
marketing symbolisés par la règle des 5 P**

LA FONCTION CHEF DE PRODUIT CHAMP D'INTERVENTION

Parallèlement:

Merchandising: optimisation de l'attractivité des produits en linéaire (PLV, mise en place, informations diverses...)

Trade- Marketing: optimisation de la relation fournisseur/distributeur par la mise en place et l'exploitation conjointe de supports à la vente et de systèmes d'information

LA FONCTION CHEF DE PRODUIT

Actuellement ces 2 aspects ont tellement pris d'importance dans la relation fournisseur/distributeur qu'elles tendent à être prises en charge spécifiquement par des Merchandisers et des Trade-Marketers

LA FONCTION CHEF DE PRODUIT LES 5 GRANDES MISSIONS

- 1. Gestion de l'information: Etudes Marketing**
- 2. La stratégie et l'opérationnel**
- 3. Gestion et Animation de l'opérationnel**
- 4. Développement et lancement de nouveaux produits**
- 5. Contribuer au profit de l'entreprise**

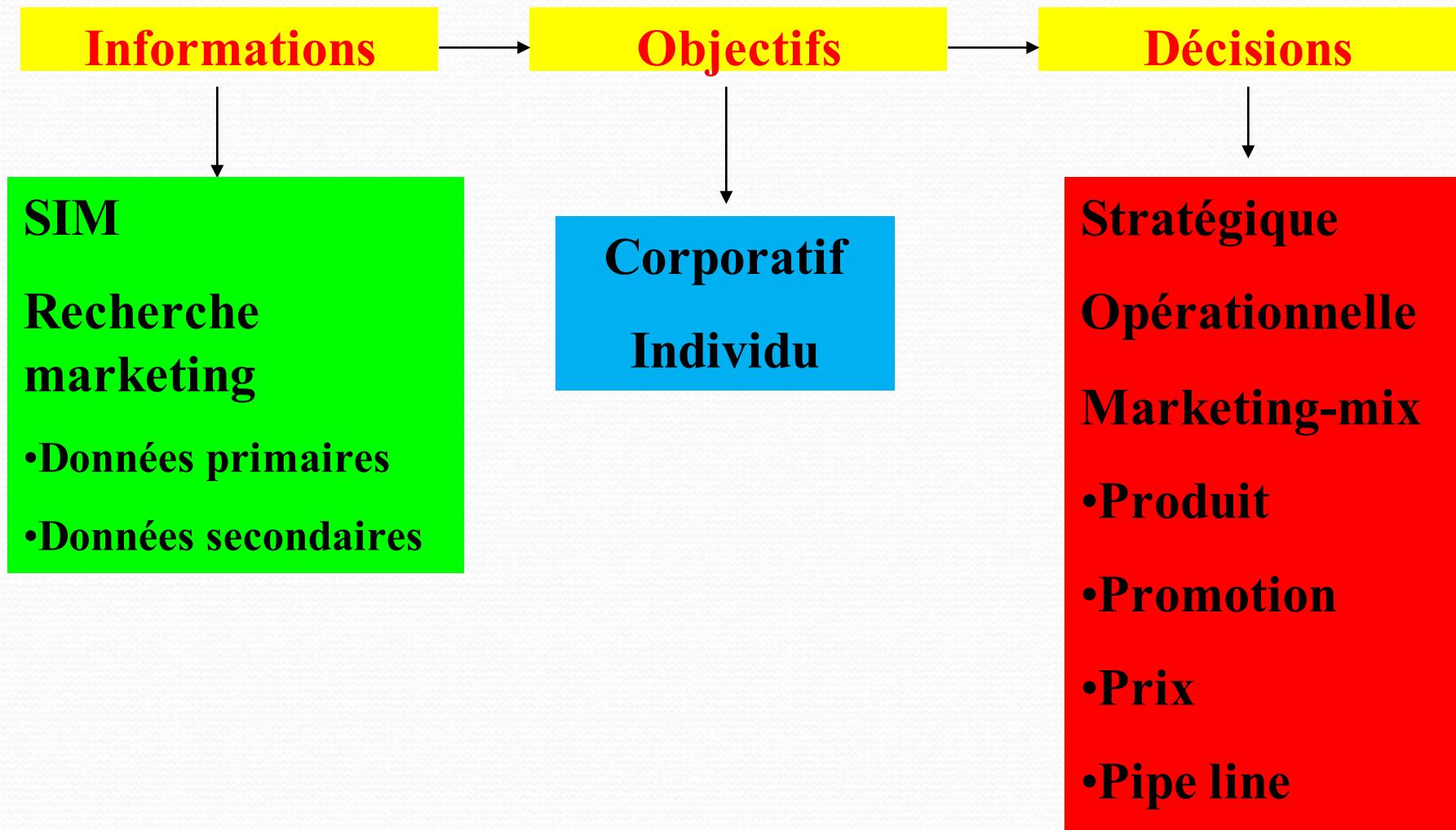
Fonction marketing

- **La stratégie marketing est-elle une composante essentielle de la politique générale de l'entreprise ?**
- · L'entreprise fixe des objectifs marketing
- · La stratégie marketing donne des informations commerciales
- · Ces informations serviront de base aux décisions de nature tactique relevant du marketing opérationnel.

Fonction marketing

- Le marketing se définit comme "*l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'adresse, des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs*".
- Actuellement, le marketing est devenu une fonction centrale de l'entreprise. Il tend de plus en plus à jouer un rôle de coordinateur étroit entre les différentes fonctions opérationnelles de l'organisation.
- Pour ce faire, diminuer le risque relatif à certaines décisions commerciales est un impératif qui conduit les responsables commerciaux à mieux cerner leur marché, c'est à dire rechercher et analyser des informations sur les intervenants et l'environnement de l'entreprise.

Problématique de la décision



LA FONCTION MARKETING

L'évolution de l'environnement économique a fortement influencé l'organisation interne de l'entreprise.

La fonction commerciale y a pris une place de plus en plus importante.

3 phases dans cette évolution:

***phase production:** début du XIX siècle à la seconde guerre mondiale
priorité à la fonction production. La production prime sur la vente (J.B.Say: « l'offre crée sa propre demande »)

Production → Vente

LA FONCTION MARKETING

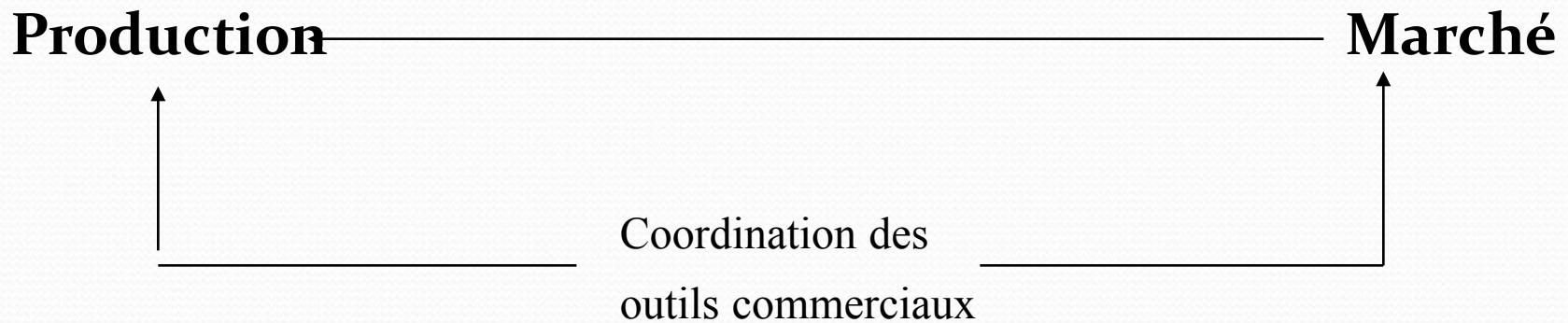
***phase vente:** le développement de la concurrence et les travaux de JM Keynes mettent en évidence le rôle important de la demande

Cette phase dure jusqu'au début des années 60



LA FONCTION MARKETING

*phase Marketing:



La fonction marketing devient la fonction-clé de la firme .
La conquête du marché reste la finalité de l'entreprise mais celle-ci passe par la satisfaction des clients ,satisfaction qui permet de développer les ventes
la démarche marketing s'appuie ainsi sur la connaissance du marché de l'entreprise

LA FONCTION MARKETING

La notion de marketing

Mercatique = Marketing

Pour découvrir les besoins du consommateur, un ensemble de techniques sont mises en œuvre.

Pour assurer l'efficacité maximale de l'échange, l'entreprise va combiner différentes variables qu'on appelle les 5 P

LA FONCTION MARKETING

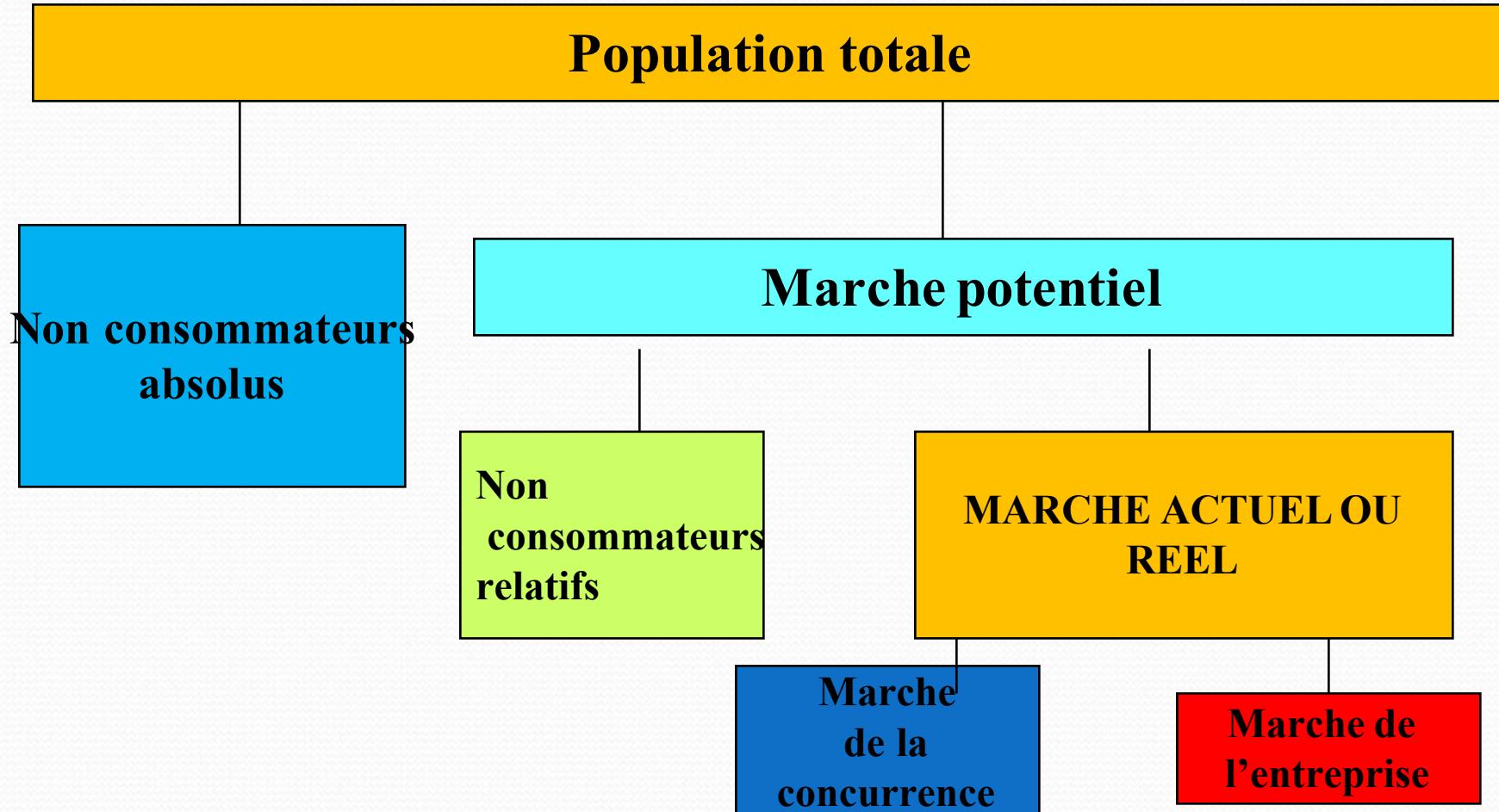
La notion de marché

Au niveau mercatique, le marché peut être étudié en distinguant le point de vue de l'offre et de la demande

a/l'analyse par la demande

il s'agit de distinguer les acheteurs susceptibles d'être intéressants pour l'entreprise au sein de la population totale puis de rechercher les caractéristiques de ces acheteurs potentiels

LA FONCTION MARKETING



LA FONCTION MARKETING

L'analyse par la demande permet de segmenter le marché, c'est à dire de repérer des ensembles de consommateurs présentant des caractéristiques homogènes en fonction de divers critères

Ces critères peuvent être :

- des variables démographiques (âge, composition de la famille)
- des variables socio économiques (revenu de la famille, catégorie socioprofessionnelle, niveau d'instruction)
- des variables d'exigence (avantages et attentes que l'acheteur espère tirer d'un produit)

Evolution du rôle du marketing

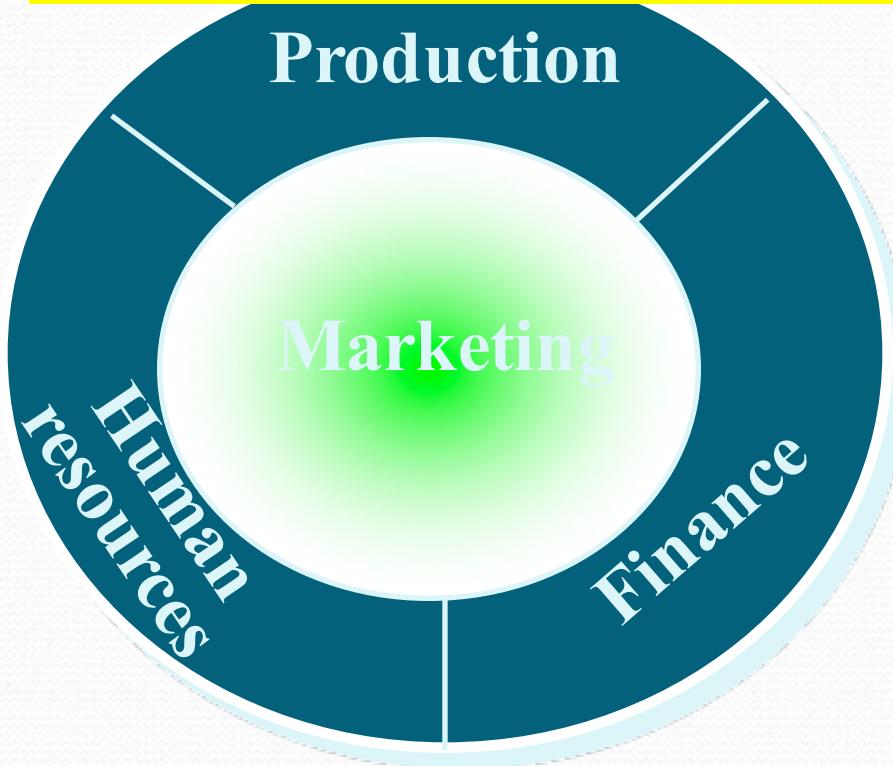


a. Marketing as an equal function

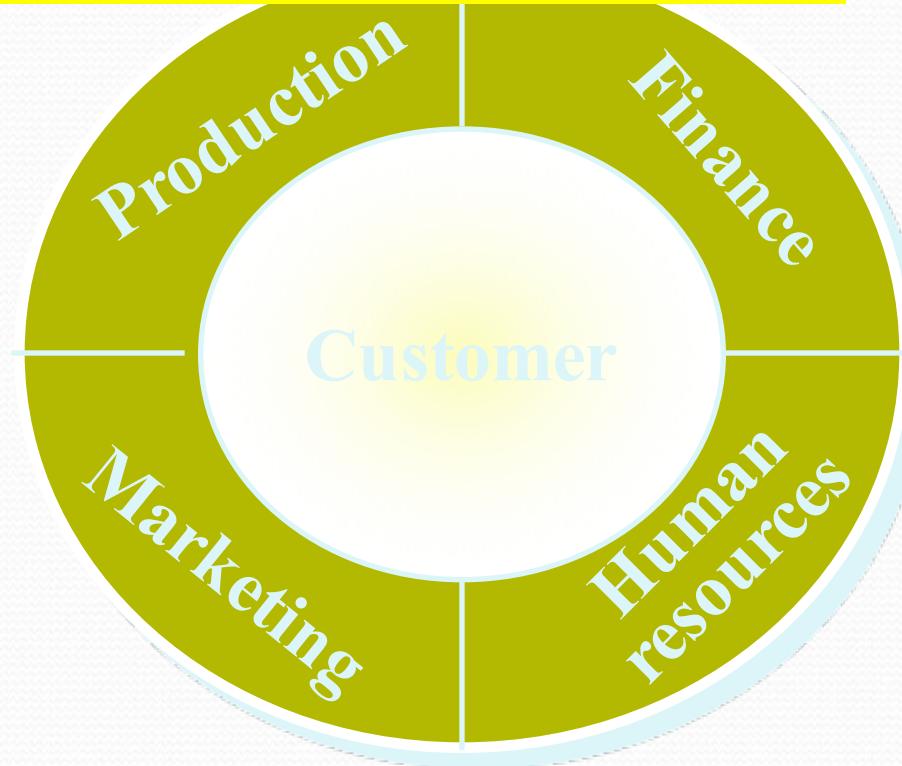


b. Marketing as a more important function

Evolution du rôle du marketing (suite)



c. Marketing as the major function



d. The customer as the controlling factor

Evolution du rôle du marketing (suite)



- e. The customer as the controlling function and marketing as the integrative function

LA FONCTION MARKETING

L'analyse par l'offre: elle peut se faire selon divers critères:

- le produit fabriqué**
- les intervenants de l'offre:** concurrents directs, concurrents indirects
- le degré de concentration d'un marché:**
la connaissance de l'offre permet à l'entreprise de positionner son produit par rapport à celui de ses concurrents de manière à pouvoir se différencier

LA FONCTION MARKETING

La connaissance du consommateur:

-**évolution des besoins:** l'intensité des besoins de l'individu est déterminée par son niveau de vie.

Les besoins sont également fortement déterminés par l'appartenance à un groupe social et aux normes qui y sont attachées

-**contraintes économiques:** il y a une liaison entre chaque type de consommation et le revenu. Cette liaison est exprimée par l'élasticité de la demande par rapport au revenu
er = variation de la demande
variation du revenu

LA FONCTION MARKETING

La connaissance du consommateur:

$er > 1$: la consommation s'accroît plus vite que le revenu c'ad que la part de revenu consacrée à ces dépenses est de plus en plus forte

$er < 1$: plus le revenu augmente et plus la part de ce revenu consacrée aux consommations concernées diminue
(demande relative aux biens inférieurs)

demande et prix:

$ep = \frac{\text{variation de la demande}}{\text{variation du prix}}$

$ep < 0$: à une hausse du prix correspond une baisse de la quantité demandée

LA FONCTION MARKETING

Parfois $ep > o$, à cause soit de :

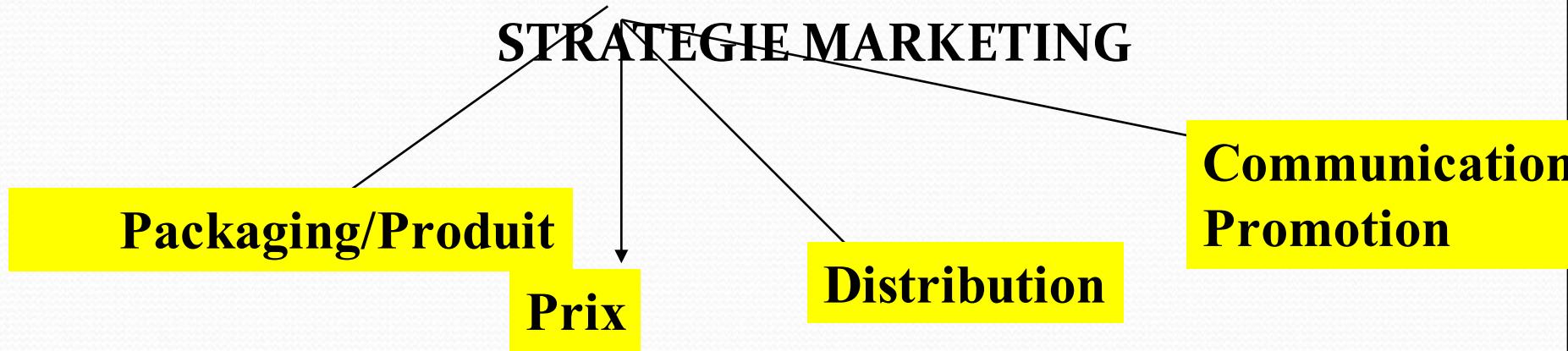
l'effet de paupérisation (ou effet Giffen): quand le prix d'un produit de première nécessité augmente, le pouvoir d'achat global des ménages diminue

ou

l'effet ostentatoire: lorsque les biens consommés le sont plus pour leur signification sociale que pour la satisfaction réelle qu'ils procurent

LA FONCTION MARKETING

Le marketing mix (le plan de marchéage) politique visant à déterminer le type de produit à commercialiser, son prix, sa distribution et sa communication.



LA FONCTION Marketing

Le marketing mix (le plan marketing)

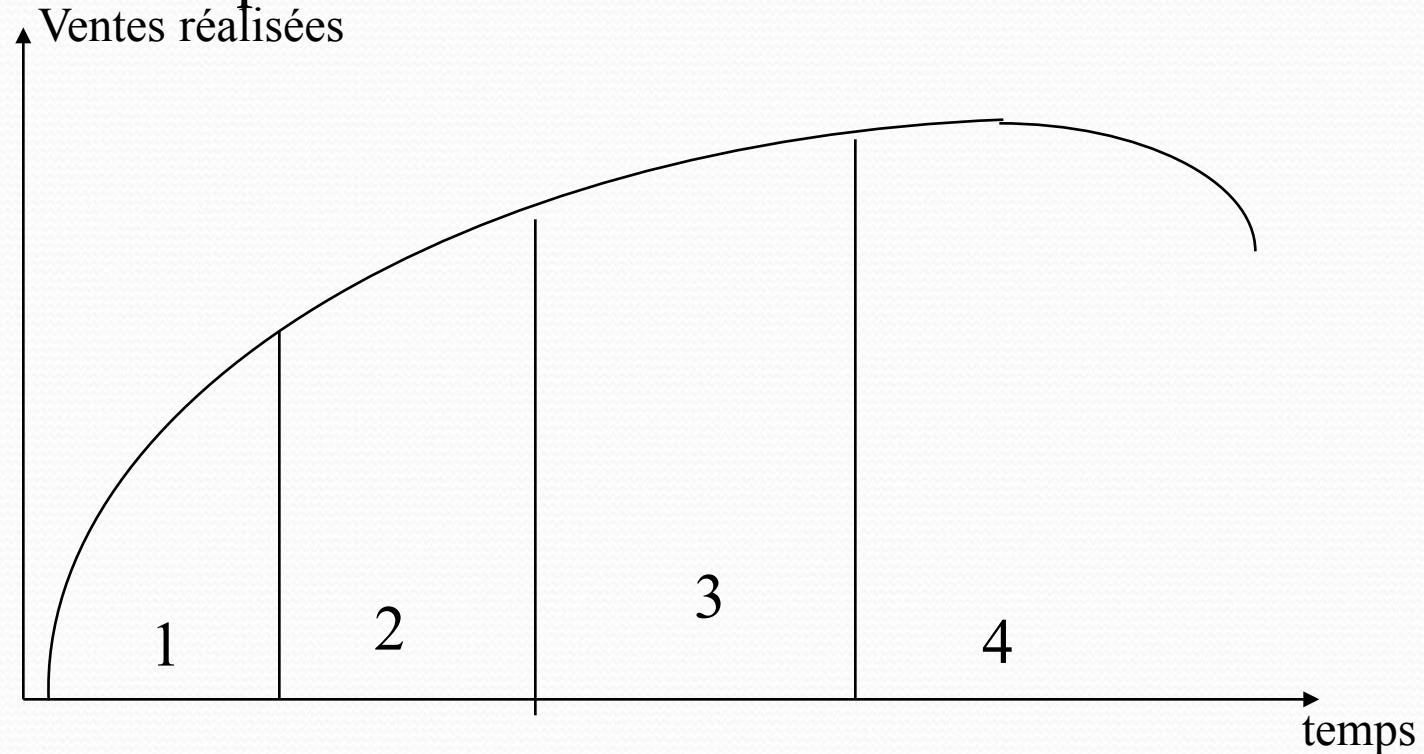
L'entreprise doit réussir un savant dosage des différentes variables d'action qu'elle peut utiliser

La stratégie marketing ne se limite pas au positionnement du produit mais doit aussi mettre en œuvre les programmes commerciaux tactiques

LA FONCTION MARKETING

La politique de produit

-cycle de vie du produit



LA FONCTION MARKETING

- La politique de produit

consiste à définir les caractéristiques des produits qui seront proposés à chaque segment du marché mais aussi à anticiper leur déclin en fonction de leur cycle de vie et à prévoir leur remplacement

-les caractéristiques du produit:

- ***l'image**:perception du produit par la clientèle
 - ***le nom et la marque** : permettent au consommateur de connaître et d'identifier clairement le produit
 - ***le conditionnement**: doit remplir deux fonctions: une fonction technique et une fonction commerciale
- ;

LA FONCTION MARKETING

- La politique de prix

le choix du prix de vente est déterminant , car il conditionne la rentabilité du produit

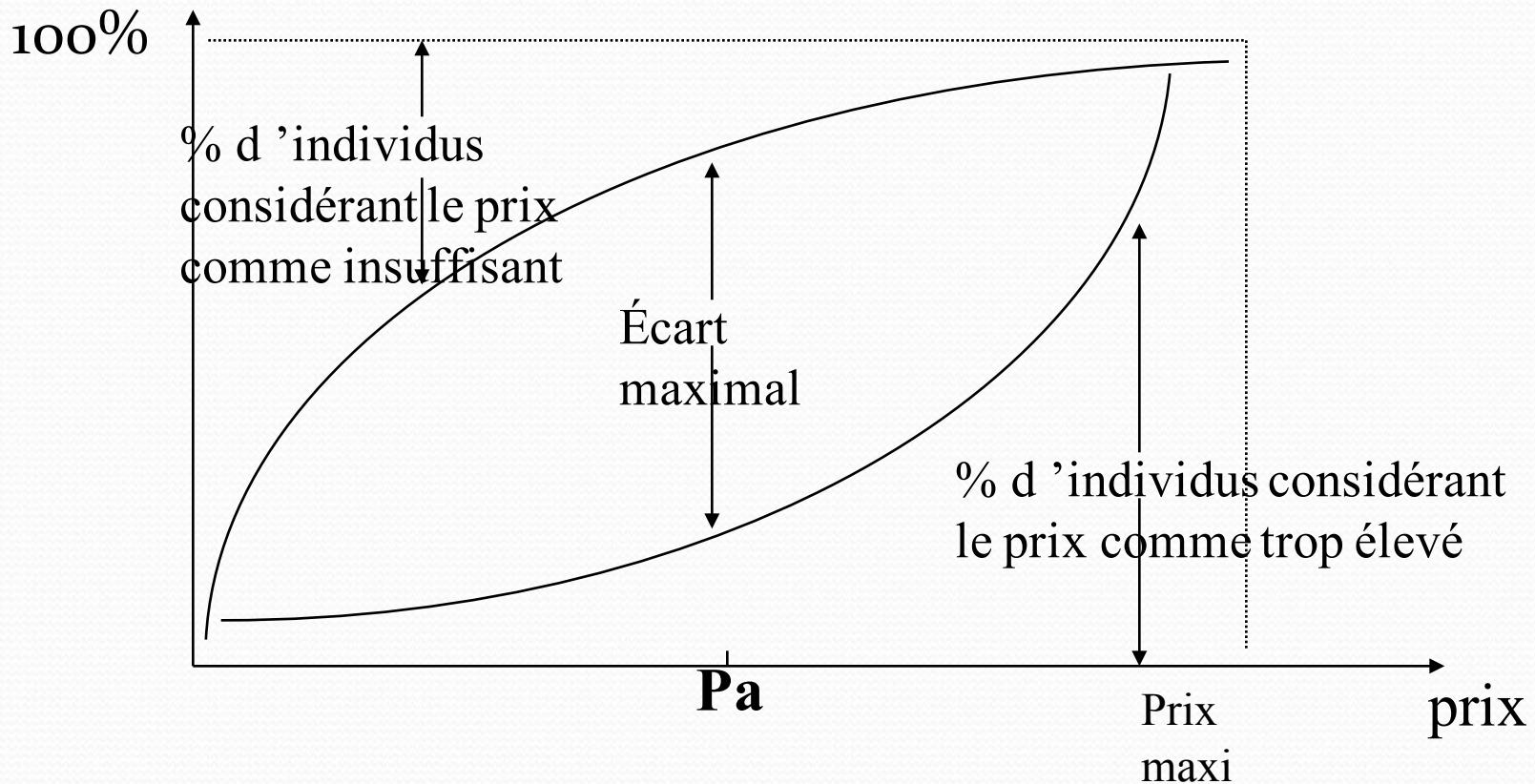
*le prix doit en premier lieu être envisage en rapport avec le coût de revient

la détermination du prix doit également tenir compte du comportement des consommateurs et des prix de la concurrence .

L 'entreprise doit déterminer le prix que les consommateurs sont prêts à payer: **le prix d'acceptabilité**

LA FONCTION MARKETING

• Le prix d'acceptabilité



LA FONCTION MARKETING

- **Les prix de la concurrence**

Sur les marchés actuels, l'entreprise doit tenir compte des pratiques de ses concurrents. Trois possibilités pour se positionner:

prix alignés sur ceux de la concurrence: stratégie utilisable lorsque le marché est très concurrentiel et que l'entreprise souhaite éviter une guerre des prix

prix inférieurs à la moyenne (stratégie de pénétration): utilisable lorsque l'entreprise est capable de produire moins cher que ses concurrents et souhaite conquérir rapidement des parts de marché

LA FONCTION MARKETING

- **Les prix de la concurrence**

prix supérieurs à la moyenne (écrémage): stratégie utilisable lorsque l'entreprise choisit délibérément de cibler une clientèle à fort pouvoir d'achat, afin de s'assurer une bonne image de marque et des marges élevées

stratégie de différenciation: elle consiste à fixer des écarts de prix entre les différents produits d'une même ligne de produits pour les positionner sur des segments particuliers du marché

LA FONCTION MARKETING

La politique de communication

*la publicité:

publicité par les médias: l'entreprise recourt aux médias pour valoriser son image ou stimuler ses ventes. Le choix des médias dépend du budget disponible et de la cible visée

publicité hors médias: publicité par l'objet, la publicité sur le lieu de vente et la publicité directe

*les autres formes de communication:

-**la promotion commerciale:** elle a pour but de pousser le produit vers le client grâce à des avantages exceptionnels temporaires (réduction des prix, échantillons gratuits, jeux etc..)

LA FONCTION MARKETING

La politique de communication

***le mécénat et le parrainage :**

il consiste pour l'entreprise à promouvoir son image de marque et stimuler indirectement ses ventes en finançant des manifestations sportives ou culturelles (mécénat)

LA FONCTION PRODUCTION

La gestion de la production doit aboutir à la fabrication de **produits de qualité, dans les délais requis et au meilleur coût**

La qualité du produit

c'est sa conformité aux besoins exprimés ou implicites de la clientèle

Elle est appréciable techniquement par rapport à des normes

La notion de qualité englobe aujourd'hui la **tracabilité de ce produit** notamment dans l'agroalimentaire

Les délais de fabrication

Ils déterminent dans de nombreux cas les délais de livraison à la clientèle

LA FONCTION PRODUCTION

Or les délais de livraison sont un argument commercial essentiel

Les délais de fabrication dépendent de l'approvisionnement en cas de nouveaux produits, du passage de la conception à celle de la fabrication de l'organisation générale et des techniques de production utilisées qui déterminent la productivité de l'entreprise

Les coûts

Ils sont appréciés par rapport à des standards (coûts prévus qui constituent des objectifs)

Les coûts de production sont constitués

- des charges d'approvisionnement
- des charges de personnel de fabrication

LA FONCTION PRODUCTION

- des charges d'amortissement des équipements productifs

Ils sont fortement influencées par:

- la technique utilisée qui détermine la **productivité (valeur de la production/quantité de facteur utilisée ou valeur de la production/coût du facteur)**

-le **niveau d'activité (quantité fabriquée)** qui détermine les **économies d'échelle réalisables**

LES DECISIONS DE PRODUCTION

deux niveaux: stratégique et tactique

Niveau stratégique:

choix d'un mode de production et d'une politique de production

LA FONCTION PRODUCTION

- Les différents modes de production

La classification peut se faire selon différents critères:

-classification selon l'organisation du processus de production

*Production unitaire

*Production en petite série ou en grande série

*Production en continu

-classification selon le lien avec la demande

*Production effectuée à la demande (sur mesure)

*Production standardisée (ou de masse)

*Production sur mesure et de masse (personnalisation par un assemblage différencié de pièces ou de composants standardisés)

LA FONCTION PRODUCTION

LA GESTION DE LA PRODUCTION

Objectif: maîtrise des flux physiques et des flux d'information entourant la fabrication d'un produit

Outils d'aide à la gestion de la production:

- analyse de la valeur
- méthodes mathématiques d'ordonnancement (PERT...)
- GPAO

LA FONCTION PRODUCTION

Les modes de gestion de la production

-Gestion par l'amont (système traditionnel)

Mode de gestion de la production dit en **flux poussés**
(associée au taylorisme et à la production standardisée de masse)

-Gestion par l'aval

Mode de gestion de la production dit en **flux tirés ou flux tendus**

produire en fonction d'une demande effectivement exprimée

***le principe du juste à temps (J. A.T)**

concilier une production de masse avec des coûts de stockage très faibles

LA FONCTION PRODUCTION

Les politiques de la production

Intégration ou externalisation

L'entreprise peut choisir entre « faire » le produit
(internalisation)

et le « faire faire » par une autre entreprise (**impartition ou externalisation**)

LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

DIFFERENTS OBJECTIFS DE L'APPROVISIONNEMENT

1/objectifs de coût

Le souci majeur des entreprises est de réduire les coûts pour accroître la compétitivité.La gestion des approvisionnements doit y participer en

- **réduisant les coûts d'achat** des matières et des produits
- **minimisant le coût de stockage** des approvisionnements

2/objectifs de qualité

la qualité de l 'approvisionnement permet a l 'entreprise de réduire le nombre de déchets ou de malfaçons et améliore la qualité des produits fabriquées

l 'objectif de qualité participe a l 'objectif de compétitivité

LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

DIFFERENTS OBJECTIFS DE L'APPROVISIONNEMENT

3/objectifs de fonctionnement

Assurer la permanence des stocks. Toute rupture de stocks se traduit par une perte de clients ou un retard dans le délai de fabrication des matières et des produits

Les objectifs de coût se conjuguent avec les objectifs de fonctionnement et obligent à une gestion de stock très rigoureuse

LA POLITIQUE D'ACHAT

Gérer les approvisionnements nécessite de connaître les besoins de production (pour une industrie) ou ceux des clients (pour un distributeur)

LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

La connaissance des besoins suppose une analyse du processus de production et un suivi de la vente des produits

LE CHOIX DES FOURNISSEURS

Les critères de choix:

- **le prix**
- **la qualité**
- **la sécurité** (régularité de l 'approvisionnement)
- **les délais:** ils déterminent le rythme d 'exploitation de l'entreprise
- **le service après-vente** :determinant pour les équipements exigeant une maintenance régulier

LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

LE CHOIX DES FOURNISSEURS

Les modes de sélection:

- les appels d 'offre :**spécifie les exigences techniques et délai de livraison (cahier de charges)
- la négociation directe:**
- les centrales d'achat:** les entreprises de distribution font en majorité appel a des centrales d'achat

LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

LA GESTION DES STOCKS

La gestion matérielle des stocks:

de plus en plus automatisée

La gestion comptable des stocks

a pour objet de mesurer tous les flux d 'entrée et de sortie des stocks pour connaître l 'état des stock, de contrôler le mouvement des stocks et d'aider a la gestion économique des stocks

La mesure des stocks peut être physique (inventaire en quantité)ou monétaire (inventaire en valeur). Elle permet de mesurer le stock moyen et le taux de rotation des stocks

LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

LA GESTION DES STOCKS

L a gestion matérielle des stocks:

de plus en plus automatisée

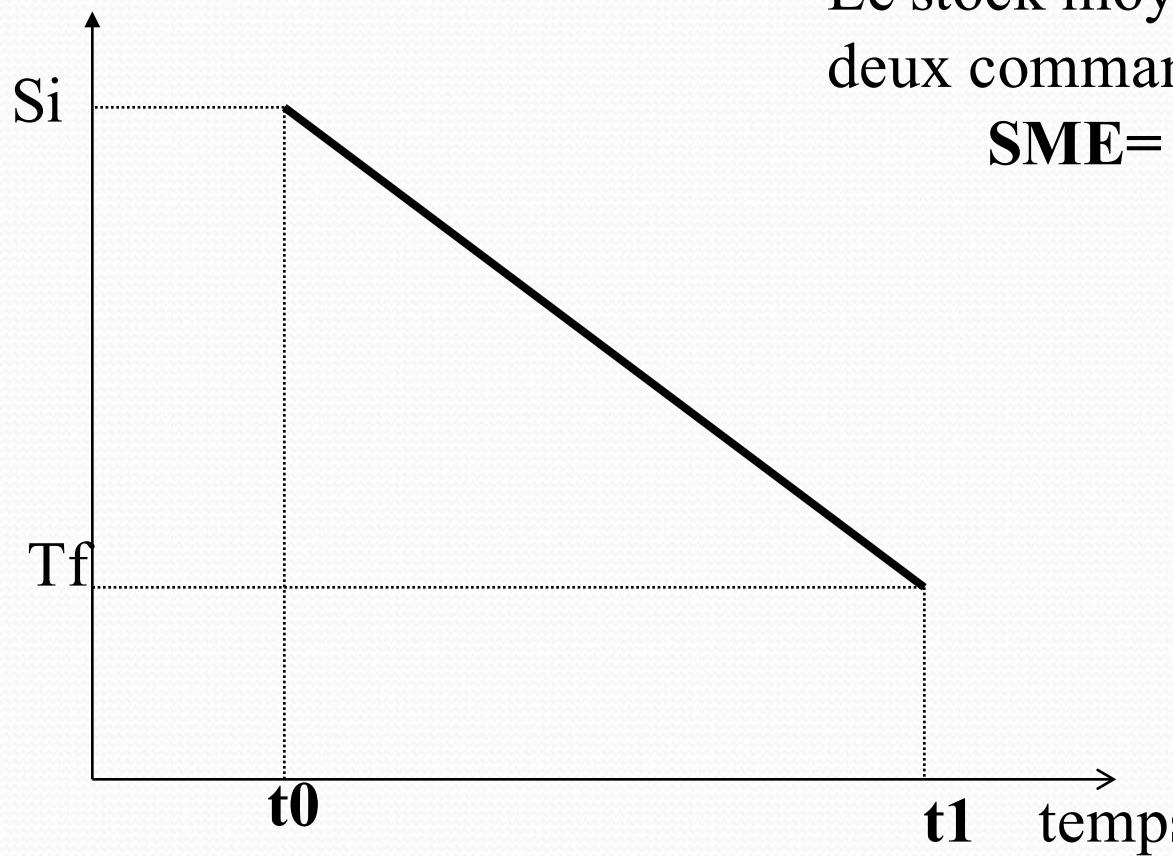
La gestion comptable des stocks

a pour objet de mesurer tous les flux d 'entrée et de sortie des stocks pour connaître l 'état des stock, de contrôler le mouvement des stocks et d'aider a la gestion économique des stocks

La mesure des stocks peut être physique (inventaire en quantité)ou monétaire (inventaire en valeur). Elle permet de mesurer le **stock moyen** et le **taux de rotation des stocks**

LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

LE STOCK MOYEN



Le stock moyen possédé entre deux commandes est = a:

$$\text{SME} = \frac{S_i + T_f}{2}$$

LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

- Le taux de rotation des stocks

IL mesure le nombre de commandes passées dans l' année, donc le nombre de fois ou le stock est renouvelé

Soit Q la consommation annuelle de marchandises et q la quantité commandée supposée identique à chaque commande , il faudra

Q/q commandes pour satisfaire les besoins
le taux de rotation des stocks sera de

$$r = Q/q = N$$

LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

- La gestion économique des stocks

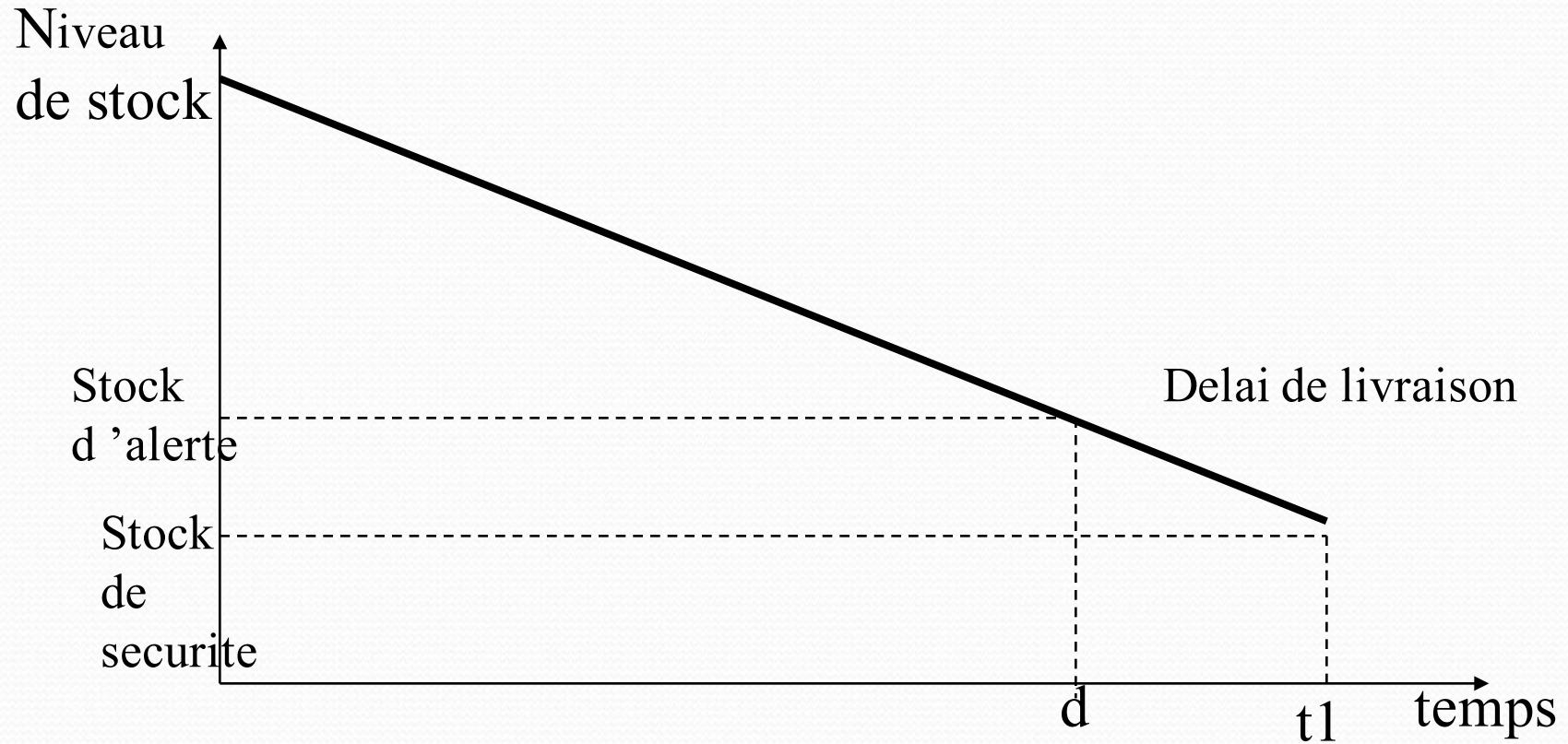
Gérer économiquement les stocks consiste à concevoir un modèle de détermination des commandes assurant une minimisation des coûts et un approvisionnement régulier de la production et/ou de la demande

L'entreprise doit calculer deux niveaux de stocks:

le stock de sécurité: prémunir l'entreprise contre le risques de non respect du délai de livraison , de livraison incomplet....

Le stock d'alerte: niveau de stock qui déclenché la procédure de passation d'une commande

LA FONCTION APPROVISIONNEMENT



LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

- Le zéro stock

l'organisation de la production en JAT et la gestion des stocks suivant la méthode du **kanban** sont les deux axes de développement d'une maîtrise des stocks

le principe du JAT

- produire et livrer les produits juste a temps pour être vendus
- fabriquer les produits intermédiaires juste a temps pour être transformés
- approvisionner en matières premières juste a temps pour la fabrication

LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

Le *kanban*

a chaque lot de produits est attachée une étiquette qui est laissée au service amont quand le service aval prend physiquement possession du produit .L 'étiquette constitue un ordre de fabrication

Fonction de production

- **Les quatre objectifs principaux de la gestion de production sont :**
 - · La réduction des coûts
 - · Le respect des délais
 - · L'amélioration de la qualité
 - · La flexibilité c'est à dire la capacité de l'entreprise à s'adapter aux modifications d'activité.

- **Les sept fonctions de la gestion de la production peuvent se regrouper en**
- **trois sections fonctionnellement logiques.**
- . Le bureau de fabrication assurant la mise en fabrication et le dispatching.
- . Le bureau des méthodes ayant pour objectifs la préparation du travail et
- l'amélioration des méthodes.

- · Le bureau de régulation gérant le planing, décidant du lancement et contrôlant
- l'avancement des commandes.
- Dans l'entreprise, la fonction approvisionnement recouvre les achats et la gestion
- des stocks.
- La définition d'une véritable politique d'approvisionnement est indispensable pour
- une cohérence avec la politique générale de l'entreprise.

- **Les quatre objectifs principaux de la gestion de production sont :**
 - · La réduction des coûts
 - · Le respect des délais
 - · L'amélioration de la qualité
 - · La flexibilité c'est à dire la capacité de l'entreprise à s'adapter aux modifications d'activité.
- **Les sept fonctions de la gestion de la production peuvent se regrouper en**
 - **trois sections fonctionnellement logiques.**

- L'évaluation des fournisseurs suppose une réflexion préalable quant aux critères de
- sélection retenus : qualité, respect des délais, coûts d'achat, capacité de production,
- capacité d'adaptation...
- Quand à la logistique, elle recouvre les fonctions de manutention, de transport et de conditionnement.

- Ces fonctions prennent de plus en plus d'importance pour faire face aux effets de
- crise, à l'ouverture des marchés, au progrès technique et à l'évolution des besoins
- des consommateurs.

<i>Eléments du contexte économique et social</i>	<i>Les objectifs nouveaux de la gestion de la production</i>
<i>La demande est plus diversifiée, plus fractionnée</i>	L'entreprise va produire des séries de plus en plus courtes et devra augmenter le nombre de lancements
<i>La demande est irrégulière et soumise à des fluctuations parfois aléatoires</i>	La production doit être flexible, permettre de produire plus en période de forte activité et moins quand la demande baisse
<i>Le cycle de vie des produits a tendance à se raccourcir</i>	L'entreprise devra procéder à des renouvellements de plus en plus fréquents

	des produits de sa gamme pour lancer le maximum sur le marché
<i>Les consommateurs sont de plus en plus exigeants</i>	La qualité des produits, le délai de livraison, les services associés vont compter autant que les coûts
<i>La succession des crises économiques menace constamment la rentabilité des entreprises.</i>	Il faut chercher de nouvelles sources de productivité, en réduisant les stocks, en éliminant les temps improductifs des équipements
<i>L'horizon de prévisibilité économique est de plus en plus court</i>	Il faut produire ce que le marché demande et non plus se fonder sur des prévisions de moins en moins fiables.
<i>Les changements technologiques s'accélèrent</i>	Il faut les incorporer dans les processus de production pour permettre une meilleure réactivité
<i>Les salariés aspirent à une amélioration de leurs conditions de vie et de travail.</i>	Il faut les rendre plus autonomes, plus responsables, augmenter la durée et la variété des opérations pour atteindre des objectifs de qualité, flexibilité....

- **Recherche et développement**

Recherche et développement

- **1. Mission de fonction la RD**
- Dans la compétition internationale, l'avance technologique pèse de plus en plus lourd. La création et la diffusion des produits et procédés nouveaux ou l'amélioration de ceux qui existent déjà (innovation) est source de profits et de croissance pour l'entreprise.
- Pourquoi ?
- L'accès aux technologies et à l'innovation suppose la formulation d'une stratégie technologique et la mise en oeuvre d'activités de recherche et développement.

charaf.aouachria@gmail.com



Recherche et développement

- **1 - La recherche fondamentale:** visant le progrès de la connaissance scientifique
- sans souci d'applications pratiques spécifiques. Elle aboutit sur des découvertes .

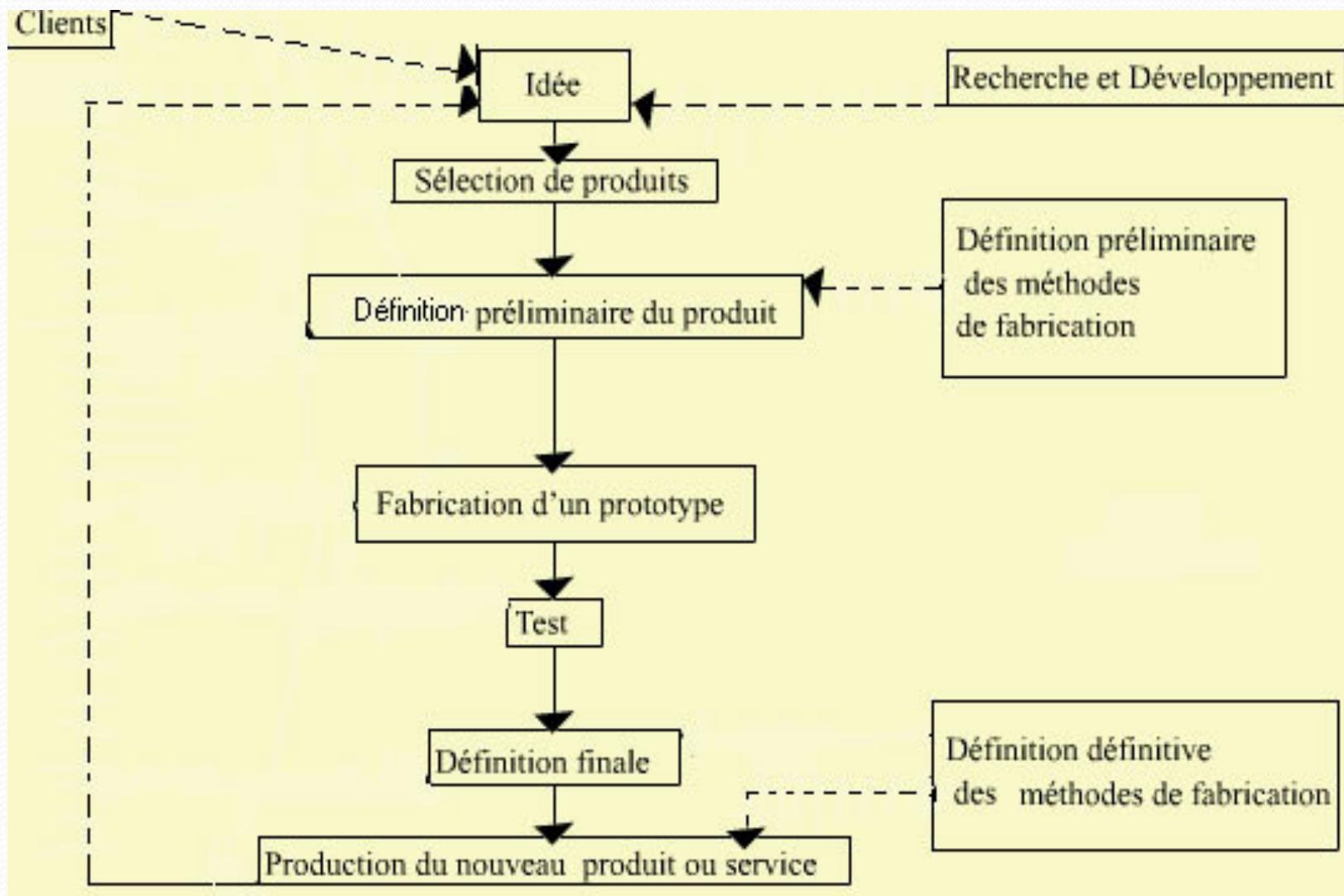
Recherche et développement

- **2- La recherche appliquée:** est entreprise soit pour discerner les applications possibles des résultats de la recherche fondamentale soit pour trouver des solutions nouvelles permettant d'atteindre un objectif déterminé. Elle aboutit à des inventions.

R&D

- **3- La Recherche Développement (RD)**
- Elle marque le passage du laboratoire à l'usine à partir de l'utilisation systématique des résultats de la recherche appliquée. Le développement vise
- l'innovation. Quel est le rôle de l'innovation dans l'entreprise ?
- Echapper à la concurrence: Donne à l'entreprise, au moins pour une période bien déterminée, un élément de monopole.

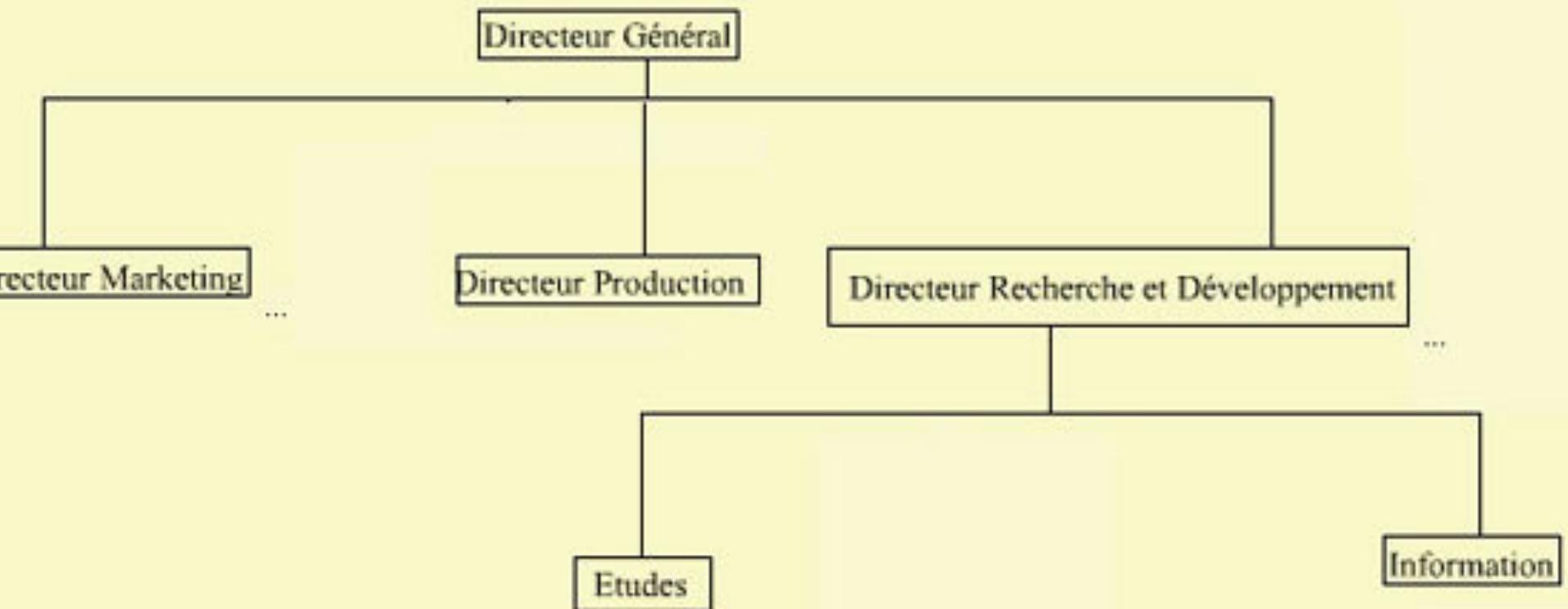
Phase de développement d'un nouveau produit



R&D

- **Organisation de la fonction**
- **Son organisation, de quoi dépend - elle ?**
 - · De la nature de la Recherche / Développement,
 - · Du poids de cette fonction dans l'entreprise,
 - · De la taille de l'entreprise,
 - · De l'activité de l'entreprise.
- Certaines entreprises structurent le département Recherche Développement en
 - distinguant la phase de recherche fondamentale, de la recherche appliquée de celle du développement.
- Plus généralement :

R&D



R&D

- L'innovation (introduction marchande d'une nouveauté économique) est un enjeu stratégique de développement de l'entreprise.
- Un développement réussi des acquis de la recherche fondamentale et de la Recherche appliquée dépend des interactions permanentes entre les différents services de l'entreprise (marketing, production ,RD...).
- La fonction Recherche et Développement est au coeur du processus d'innovation technologique...

R&D

- Par ailleurs, cette fonction pose des problèmes spécifiques de gestion du personnel car son évaluation n'est pas commune. La gestion est donc délicate d'autant plus que le rythme actuel des évolutions technologiques accélère le besoin de renouvellement et donc la mobilité du personnel en Recherche et Développement.

Ressources humaines

Ressources humaines

- 1. Mission de la gestion des ressources humaines (GRH)
- 1. *Développement des compétences*
- 2. *Développement de la gestion prévisionnelle des emplois:*
- Ce sont des emplois types permettant de segmenter les emplois de l'entreprise par postes dont les caractéristiques évaluées sont assez proches pour être traiter globalement.
- .

Ressources humaines

- 3· *Mise en place des obligations juridiques imposées par l'extérieur (textes)*
- législatifs, réglementaires, conventionnels, bilan social...) *et par l'intérieur* (accord d'entreprise...).
- . *Suivi administratif des salariés:*
- *gestion des dossiers individuels, paie,*
- régime de retraite, horaire de travail, congés...

Ressources humaines

- *4· Mise en place des différentes politiques de personnel relatives à l'emploi,*
l'évaluation et la rémunération des salariés, la formation,
les relations professionnelles...

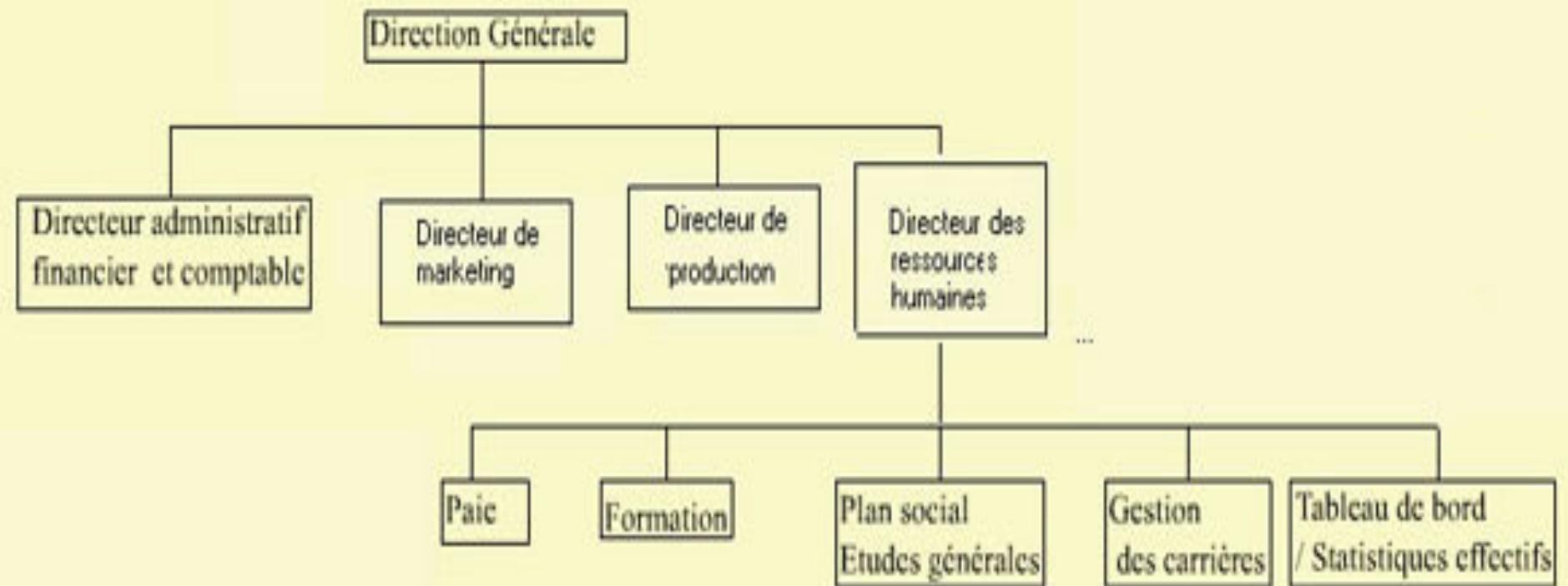
Ressources humaines

- **Organisation de la fonction des ressources humaines:**
- **L'organisation de la fonction dépend de :**
 - La taille de l'entreprise
 - L'importance accordée à cette fonction par la direction générale.
 - La répartition des activités entre cette fonction et les cadres opérationnels.

Ressources humaines

- *Dans une petite entreprise : La fonction ou "gestion de personnel" est souvent rattachée à la direction administrative et financière.*
- *A partir d'une certaine taille : La fonction est une entité séparée.*

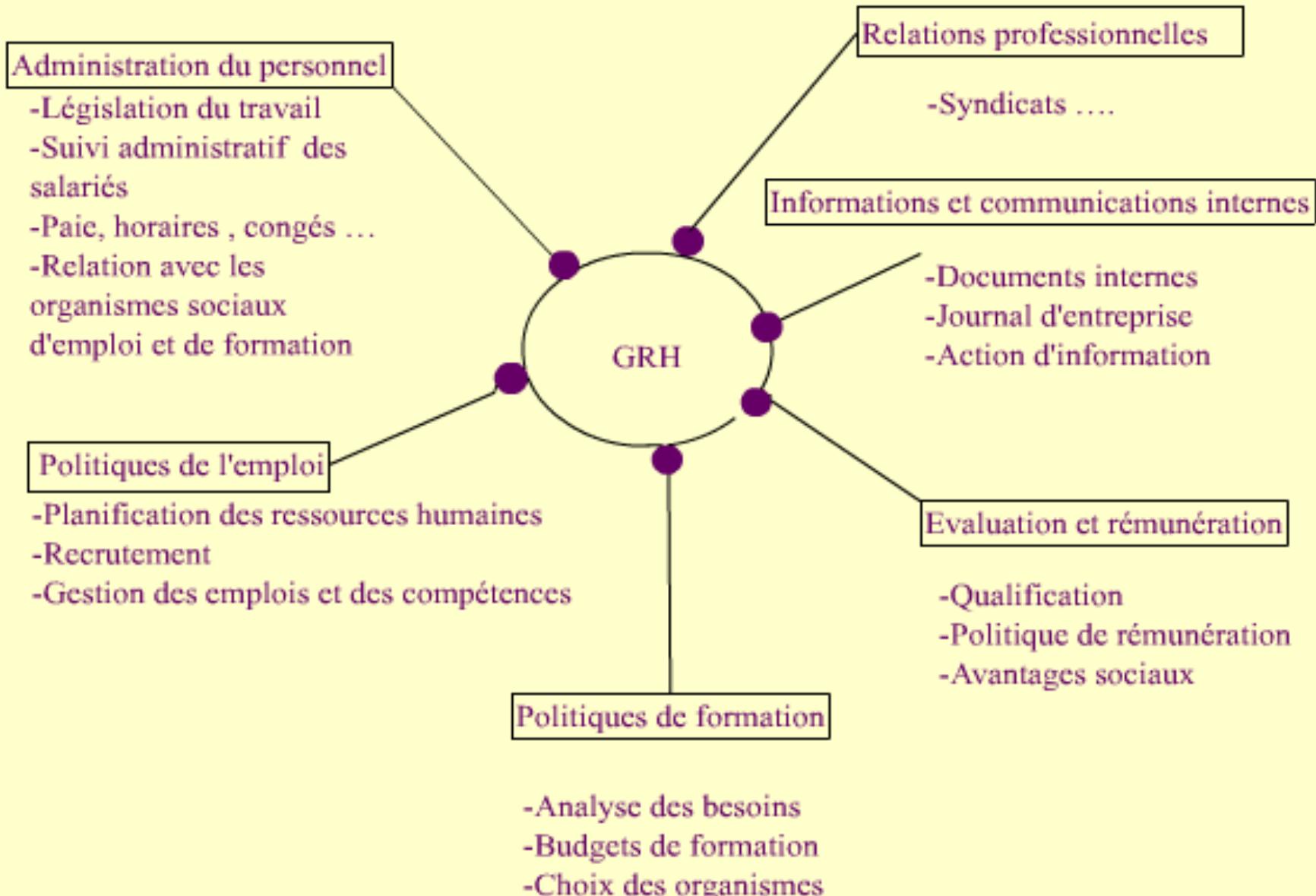
Ressources humaines



Ressources humaines

- En tant que fonction à part entière de l'entreprise, la GRH s'est structurée tardivement. Depuis quelque temps, son champs d'activité s'est élargi.
- A côté des aspects traditionnels d'administration du personnel, la GRH définit les politiques d'emploi, de rémunération, de formation, de relations professionnelles,d'information et de communication.

Ressources humaines



Administrative, Comptable et Financière

- 1. Fonction administrative

Administrative, Comptable et Financière

- **1. Fonction administrative**
- Associer ces trois fonctions reflète la variété d'organisation des services administratifs dans les entreprises.
- **On constate, depuis quelques années une évolution certaine de ces fonctions en raison d'un double mouvement :**

Administrative, Comptable et Financière

- ***L'informatisation permettant de traiter de manière rapide et exacte les activités routinières demeurant indispensables.**
- ***L'éclatement des fonctions administratives dans les entreprises** (de plus en plus, les fonctions opérationnelles prennent en charge leur propre gestion administrative).

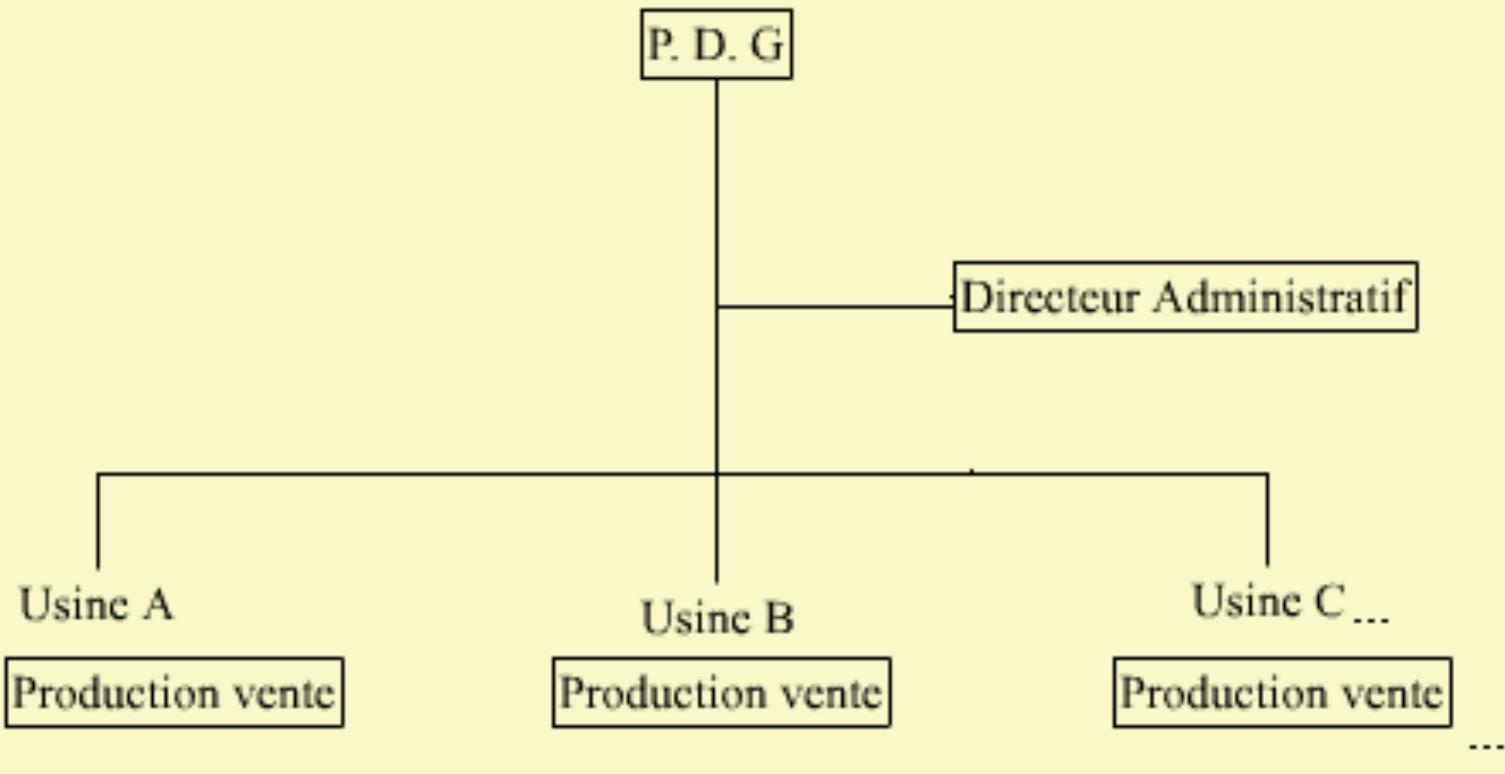
Administrative, Comptable et Financière

- « **Administrer** c'est ...
- . **Prévoir**: Scruter l'avenir et dresser le programme d'action.
- . **Organiser**: Constituer l'organisme matériel et social de l'entreprise
- . **Commander**: Faire fonctionner le personnel
- . **Coordonner**: Relier, unir, harmoniser tous les efforts
- . **Contrôler**: Veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.

Administrative, Comptable et Financière

- **Place et organisation de la fonction administrative**
- Généralement, la fonction administrative dépend directement de la direction générale et joue à l'égard des autres fonctions un rôle de conseil et d'assistance.

Exemple: Soit 1100 salariés répartis entre le siège et trois usines



Administrative, Comptable et Financière

- **2. Fonction comptable et financière**

Administrative, Comptable et Financière

- **a- Fonction comptable**
- Elle assure l'enregistrement permanent des opérations affectant le patrimoine d'une entreprise et la traduction de ces données enregistrées en éléments de gestion.
- **Elle remplit une double obligation :**
 - Une obligation légale : établissement des livres et documents imposés par la loi.
 - Une obligation économique : établissement des outils de gestion interne(budget, situation comptable...)

Administrative, Comptable et Financière

- **b- Fonction financière**
- **Elle a pour rôle:**
 - D'assurer régulièrement à l'entreprise les fonds nécessaires à son équipement et à son exploitation courante en lui procurant ces fonds en temps voulu, au moindre coût.
 - De contrôler la bonne utilisation des fonds et la rentabilité des opérations auxquelles ils sont affectés.

Administrative, Comptable et Financière

- D'assurer l'efficacité de la gestion en terme de:
 - ***Liquidité** : Elle peut couvrir des dettes à court terme
 - ***Stabilité** : Elle peut assurer l'équilibre entre les dettes à long terme et les fonds propres
 - ***Rentabilité** : Quand son chiffre d'affaires est supérieur aux frais d'exploitation.

Administrative, Comptable et Financière

- **On distingue les activités:**
- . **de gestion financière interne**: La comptabilité générale, la comptabilité de gestion, calcul du prix de revient, détermination du budget de trésorerie...
- . **de gestion financière basée sur les relations extérieures** : Relation avec les créanciers, politique d'emprunt, paiement de dividendes...

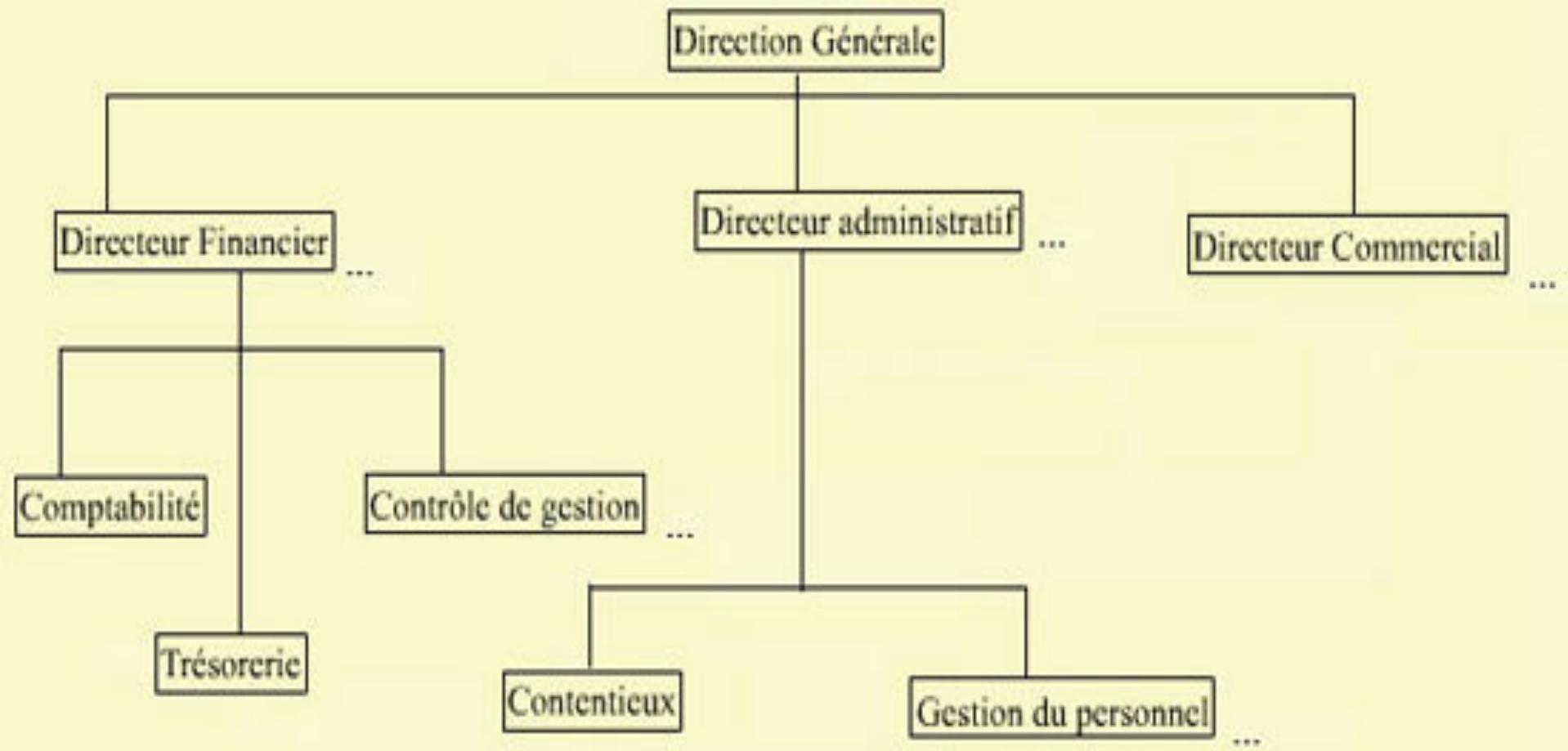
Administrative, Comptable et Financière

- **Place de la Gestion Financière et Comptable dans L'organisation**
- Elle dépend principalement de la taille de l'entreprise et de son mode dominant de structuration.
- Dans une petite entreprise: les fonctions peuvent être assurées par le chef d'entreprise, lui même aidé par des conseils extérieurs.

Administrative, Comptable et Financière

- · Dans une entreprise moyenne: le financier est souvent rattaché au service administratif, sous l'autorité d'un directeur administratif et financier.
- · Dans une grande entreprise: ces fonctions sont distinctes.

Administrative, Comptable et Financière



Administrative, Comptable et Financière

- La fonction financière a pour objet de mettre à la disposition de l'entreprise les fonds nécessaires à son fonctionnement et à son développement, sous une double contrainte :
- . **de solvabilité**: disponibilité au bon moment des capitaux
- . **de rentabilité**: utilisation optimale des capitaux.

Administrative, Comptable et Financière

- Par ailleurs, la fonction financière doit assurer l'équilibre financier de l'entreprise en réalisant dans le temps la conciliation entre les ressources disponibles et les besoins financiers.
- Elle doit choisir les sources de financement aux meilleures conditions pour l'entreprise, en respectant les objectifs de solvabilité et de rentabilité cités ci dessus.

Administrative, Comptable et Financière

- Aujourd'hui, le métier des responsables financiers n'est plus seulement de négocier les conditions de crédits mais d'anticiper les réactions du marché et de gérer les risques.

Administrative, Comptable et Financière

- **La fonction comptable remplit :**
- . Un rôle légal: Tenue des livres, comptes....
- . Une mission économique: Outil de gestion interne et d'information externe.
- **Cette fonction ne se contente plus de donner une image fidèle du patrimoine de l'entreprise, elle a également pour but de créer des outils permettant de la gérer.**

Administrative, Comptable et Financière

- Elle est encore très souvent scindée en deux services:
- . **La comptabilité générale** qui traite les opérations selon des méthodes légales.
- . **La comptabilité de gestion**, essentiellement à usage interne qui produit des informations permettant d'orienter les décisions de gestion.

Administrative, Comptable et Financière

- **La fonction administrative a eu pendant longtemps la gestion des services généraux**
- C'est à dire l'ensemble des moyens matériels communs aux différents services de l'entreprise.
- Actuellement , cette fonction a été éclatée dans l'entreprise .L'objectif premier des services administratifs demeure le soutien aux fonctions opérationnelles de l'organisation.

Ressources humaines

Ressources humaines

Introduction à la Chaîne Logistique

Introduction et Objectif du cours

- Introduction...
- Présentation du Plan de Cours
- Introduction à la chaîne Logistique
 - Définition du réseau logistique
 - Les phases décisionnelles
 - Les processus
 - L'importance des flux dans le réseau
- Arrimage des stratégies pour une efficacité optimale

Quelques statistiques...

- L'industrie alimentaire pourrait sauver \$30 milliard en affinant leur stratégie logistique:
 - Une boîte de céréale met 104 jours de l'usine à un point de vente
 - Une voiture met 15 jours de l'usine à un revendeur

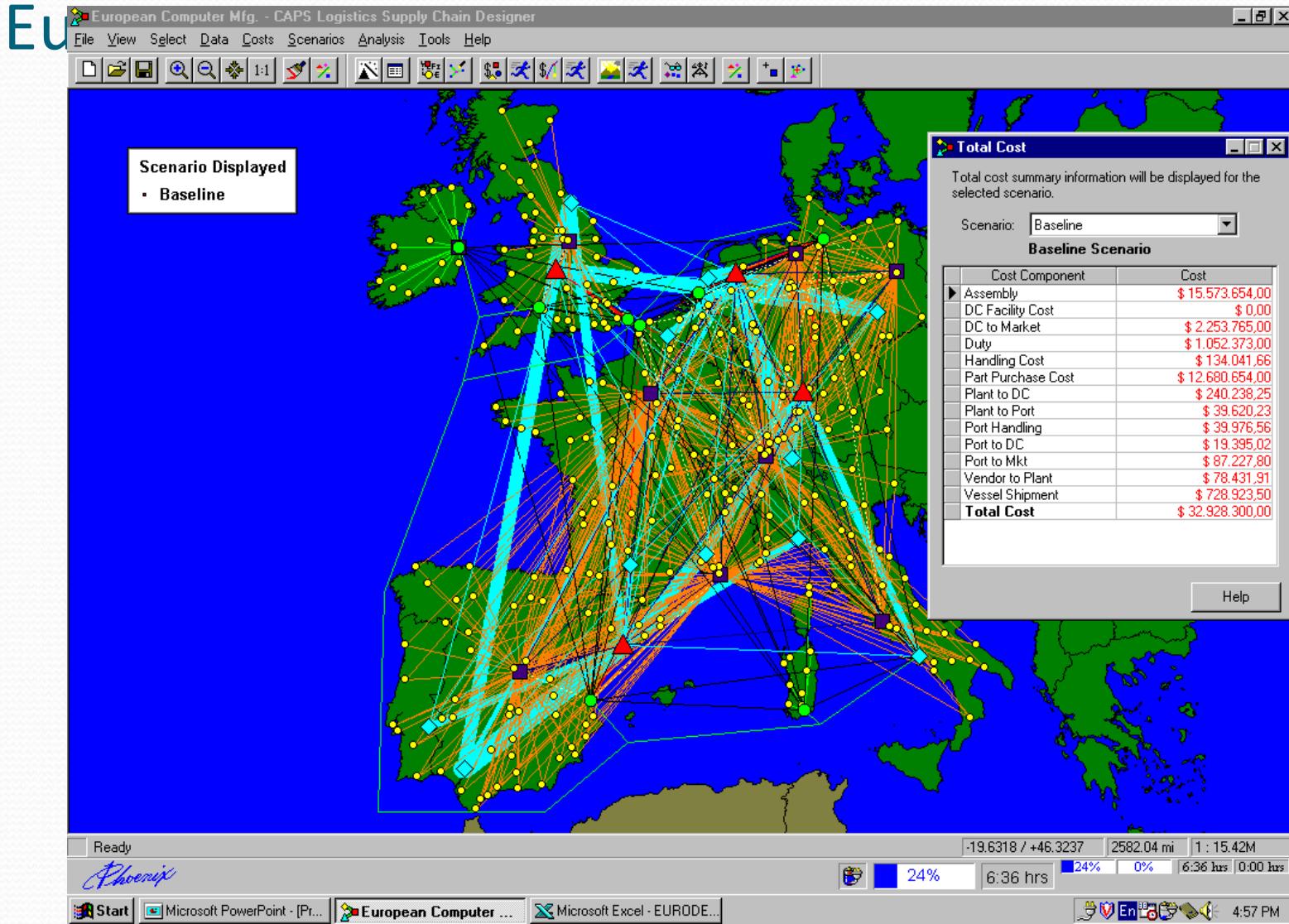
Quelques statistiques...

- Compaq estime avoir perdu entre Compaq \$.5 B à \$1 B en ventes en 1995 parce que les portables n'étaient pas disponibles lorsqu'on avait besoin
- Lorsque le processeur 1 G à été introduit par AMD, le prix des processeurs de 800 mb a diminué de 30%
- P&G estime avoir fait économiser \$65 million aux clients en collaborant avec les fournisseurs résultant en une meilleur ‘match’ entre l’offre et la demande’

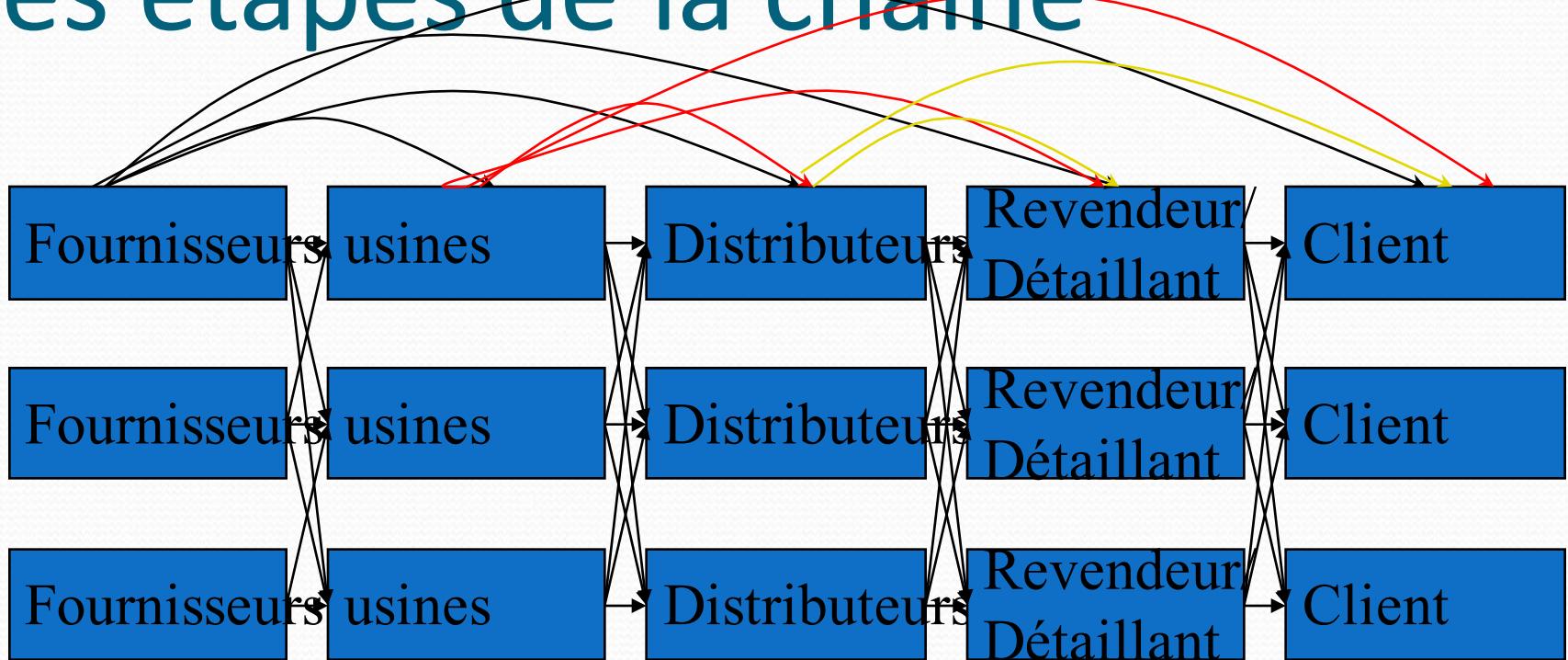
Qu'est que la Chaîne Logistique?

- Définition:
 - La chaîne logistique comprend toutes les parties qui sont soient directement ou indirectement liées à satisfaire la requête d'un client
- Les entités de la chaîne
 - Les clients
 - Les entrepôts, les dépôts
 - Les unités de transformations: usines, manufactures, sous-traitants, etc
 - Les fournisseurs
- Comprend aussi :
 - Les mouvement du produit entre les entités;
 - Les flux d'information et d'argent
- À l'intérieur de la compagnie, la chaîne comprend toutes les fonctions impliquées dans la satisfaction d'une demande d'un client:
 - Développement de Produit, marketing, opérations, distribution, finance, service à la clientèle

Exemple de la chaîne Logistique de Compaq en Europe

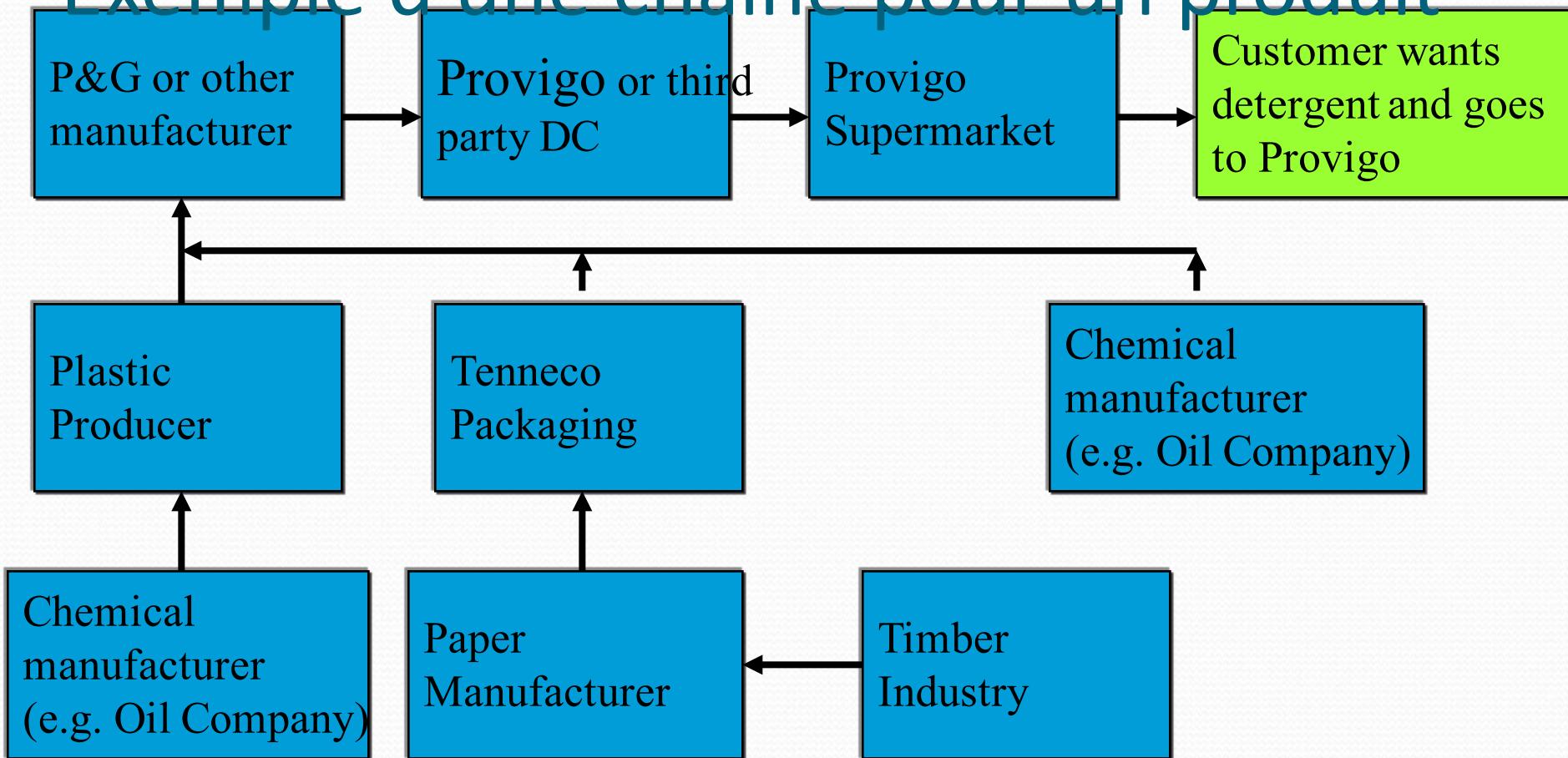


Les étapes de la chaîne

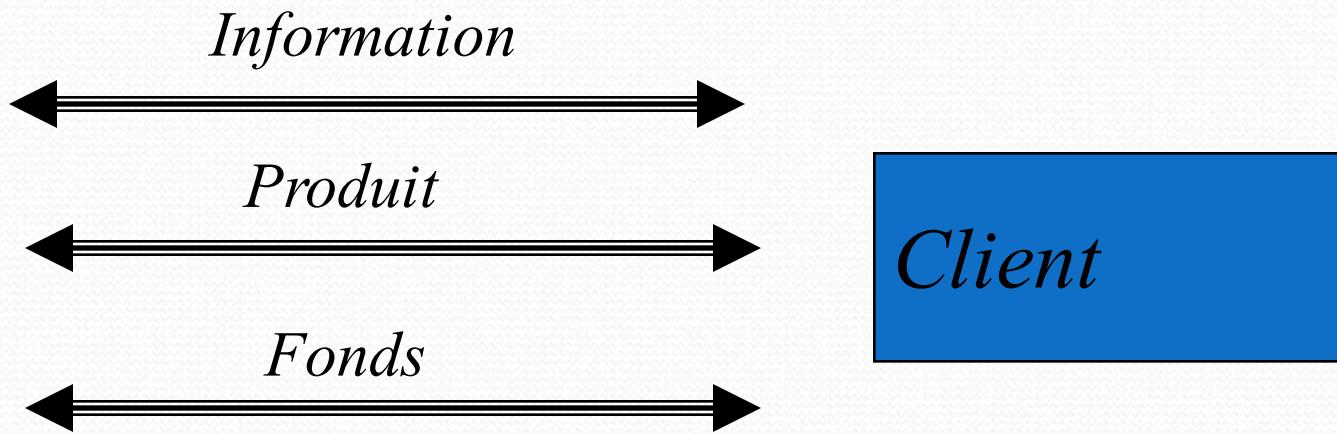


- Note: Pas toutes les étapes sont présentes pour une chaîne donnée
- Exemple DELL

Exemple d'une chaîne pour un produit



Les flux dans le réseau



Supply Chain

L'objectif de la chaîne Logistique

- Maximiser la création de la valeur
 - Valeur de la chaîne logistique: Différence entre ce que le produit vaut pour un client et les efforts déployés dans la chaîne pour satisfaire à la demande du client.
- Cette valeur est corrélée avec la profitabilité de la chaîne logistique
 - Différence entre le revenu et les coûts à travers de la chaîne

Exemple

- Example: Dell receives \$2000 from a customer for a computer (revenue)
- Supply chain incurs costs (information, storage, transportation, components, assembly, etc.)
- Difference between \$2000 and the sum of all of these costs is the supply chain profit
- Supply chain profitability is total profit to be shared across all stages of the supply chain
- Supply chain success should be measured by total supply chain profitability, not profits at an individual stage

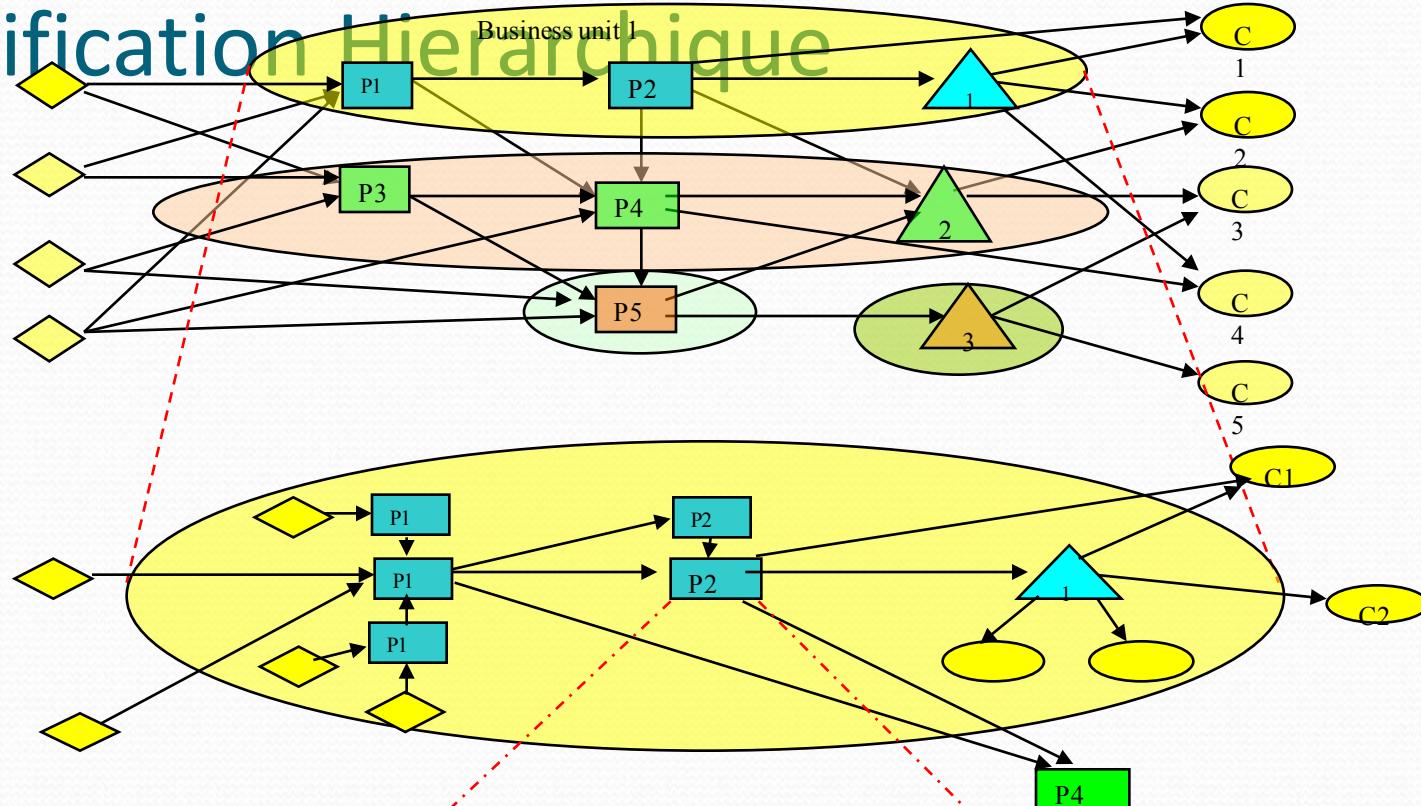
L'objectif de la Chaîne Logistique

- Seule Source de revenu: Le Client!
- Sources des coûts: flux d'information, de produits ou de l'argent entre les étapes de la chaîne logistique
- *Le gestion de la chaîne logistique (Supply chain management) implique la gestion des flux dans le réseau afin de maximiser la ‘profitabilité’ totale de la chaîne*

Les Phases de Décisions

- Niveau Stratégique:
 - Conception de la chaîne
- Niveau Tactique:
 - Planification et coordination dans la chaîne
- Niveau Opérationnel:
 - Opérations et exécution

Planification Hierarchique



Components/
Items

Resources

Materials

Transformed
Component/ Items

Niveau Stratégique:

Conception de la chaîne

- Décisions quant à la structure du réseau et les processus à chaque étape:
- Décisions stratégiques
 - Localisations et capacités des usines, entrepôts, etc
 - Produits à fabriquer ou à stocker à divers endroits
 - Modes de transport
 - Système d'information
- La conception doit être conforme aux objectifs stratégiques
- Les décisions à ce niveau sont pour le long terme et sont très coûteuse à modifier
 - Doit prendre en considération les aléas du marché

Niveau Tactique: Planification

- Définition d'un ensemble de directives pour la gouvernance des opérations à court terme
- Hérite des contraintes de capacité fixé par la phase prétendantante
- Débute par une prévision de la demande de la prochaine année

Niveau Tactique: Planification

- Décisions:
 - De quel usine/ entrepôt va-t-on satisfaire la demande?
 - Stratégie de production et de l'inventaire
 - Sous-traitance
 - Campagne de promotion: quand, à quel coût?
- On doit considérer les stratégies de planification, l'incertitude de la demande, les taux d'échanges, et la compétition sur l'horizon de temps considérer

Niveau Opérationnel

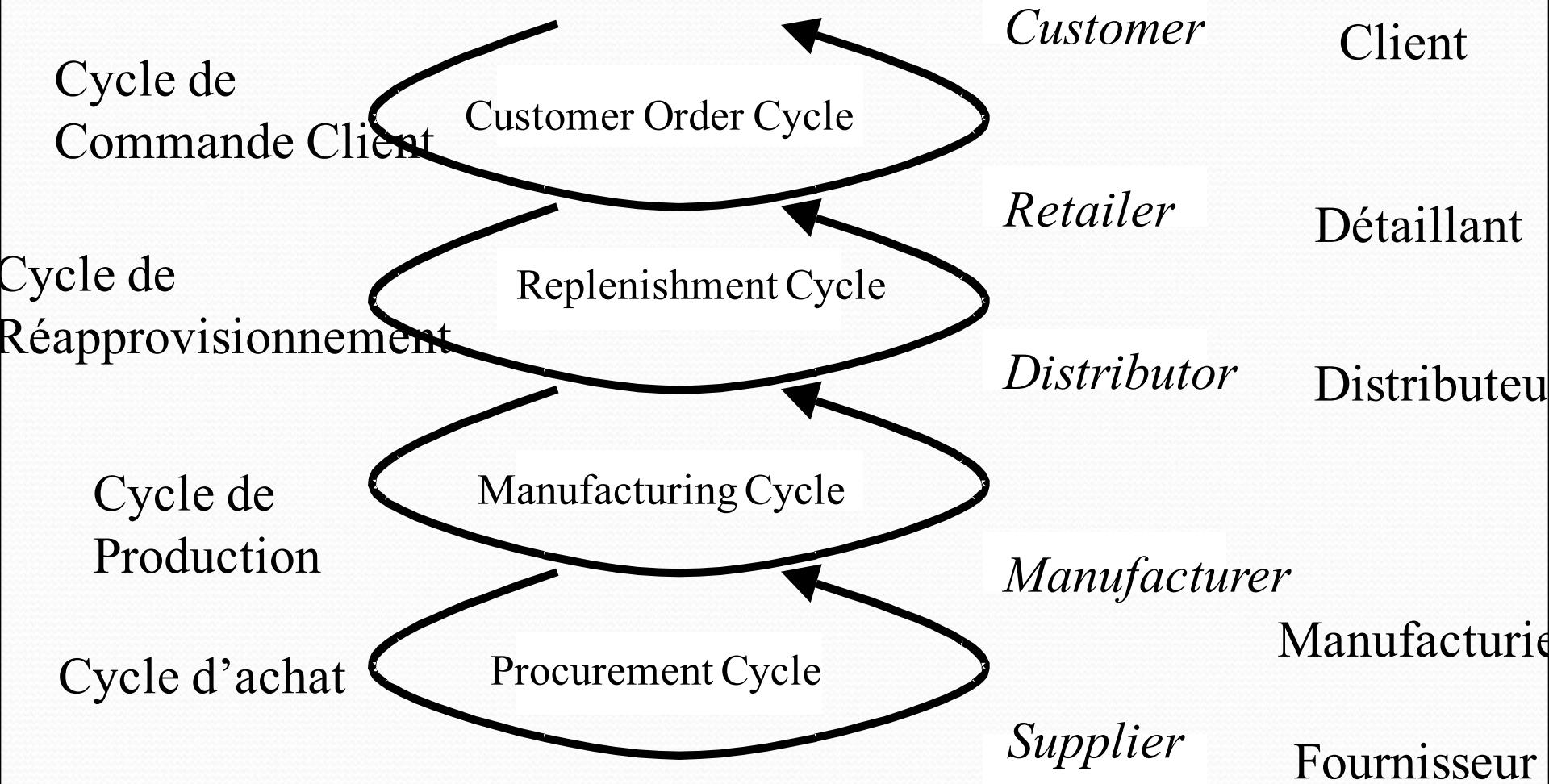
L'horizon de temps: jours ou semaines

- Décisions quant aux commandes individuelles
- La configuration du réseau logistique est fixée et les directives opérationnelles sont déterminées
- Le but est d'implanter ces directives le plus efficacement possible
- Allocation des commandes à la production, détermination de la date promise, génération du ‘pick-list’ pour un entrepôt, allouer une commande à un transporteur, déterminer les calendriers de livraison, placer des commandes de réapprovisionnement
- Moins d'incertitude – horizon très court

Les Processus

- Vue cyclique: Les processus dans la chaîne peuvent être divisés en une série de cycles. Chaque cycle a lieu à l'interface entre deux étapes successives de la chaîne.
- Vue ‘Push/pull’ : Les processus peuvent aussi être classés en deux catégories selon qu'ils sont exécutés en réponse à une commande client (pull) ou en anticipation à une commande client

Vue Cyclique des processus de la chaîne



Customer Order Cycle

- Implique tout processus impliqué directement dans la satisfaction d'une commande client
- Arrivée du client
- Entrée ou capture de la commande
- Exécution de la commande
- Réception de la commande par le client
- Figure 1.4

Cycle de Réapprovisionnement

- Tout processus impliqué dans le réapprovisionnement de la commande d'un détaillant
- Déclenchement de la commande par le détaillant
- Entrée de la commande détaillant
- Exécution de la commande du détaillant
- Reception de commande par le détaillant
- Figure 1.5

Cycle de Production

- Tout processus impliqué dans le remplissage d'inventaire à un distributeur (ou détaillant)
- Arrivée d'une commande du distributeur, du détaillant ou du client
- Ordonnancement de la commande
 - Allocation des prévisions à un plan de production
- Fabrication et expédition
- Réception de la commande
- Figure 1.6

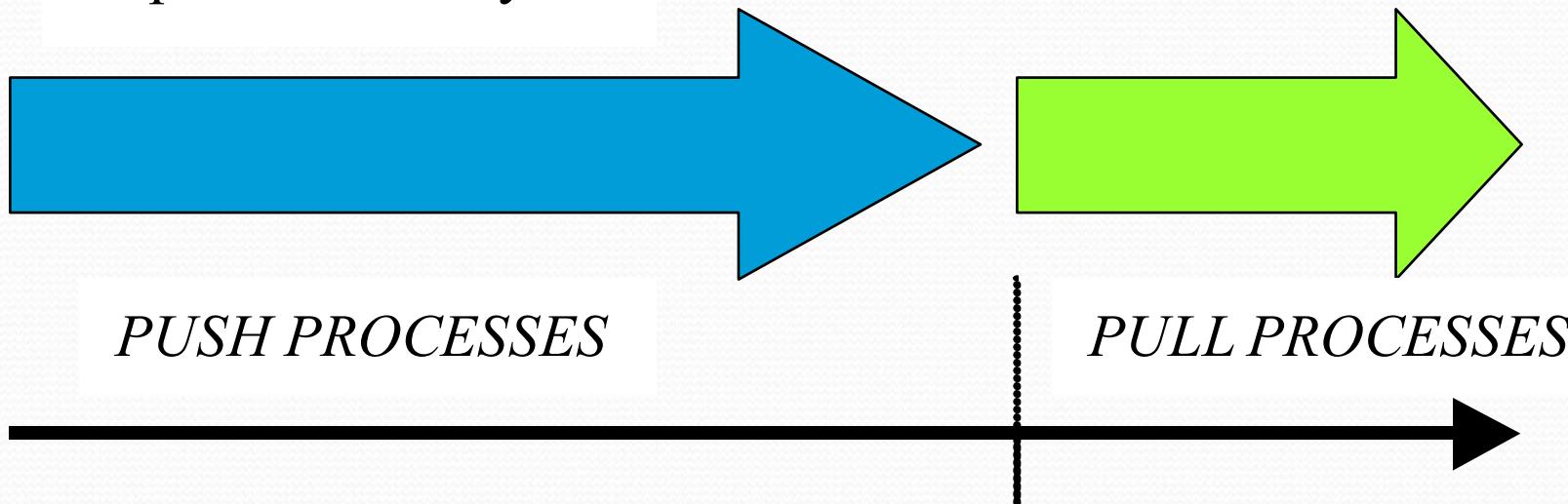
Cycle d'Achat

- Tout processus nécessaire pour s'assurer que les matériaux sont disponibles à la fabrication selon le calendrier de production
- Commandes des Manufacturiers auprès de leurs fournisseurs
- Peut être déterminer précisément par les calendriers de production
- Important de partager l'information avec les fournisseurs

Vue 'Push/Pull'

Procurement,
Manufacturing and
Replenishment cycles

Customer Order
Cycle



Importance des flux

- Connexion étroite entre la conception et la gestion des flux (produit, argent, information) et le succès!
- Dell: succès
- Quaker Oats (Snapple): échec

Exemples de Chaînes Logistiques

- Dell / Compaq
- Toyota / GM / Ford
- McMaster Carr / W.W. Grainger
- Amazon / Borders / Barnes and Noble
- Webvan / Peapod / Jewel

Gateway: A Direct Sales Manufacturer

- Why did Gateway have multiple production facilities in the US? What advantages or disadvantages does this strategy offer relative to Dell, which has one facility?
- What factors did Gateway consider when deciding which plants to close?
- Why does Gateway not carry any finished goods inventory at its retail stores?
- Should a firm with an investment in retail stores carry any finished goods inventory?
- Is the Dell model of selling directly without any retail stores always less expensive than a supply chain with retail stores?
- What are the supply chain implications of Gateway's decision to offer fewer configurations?

• 7-Eleven

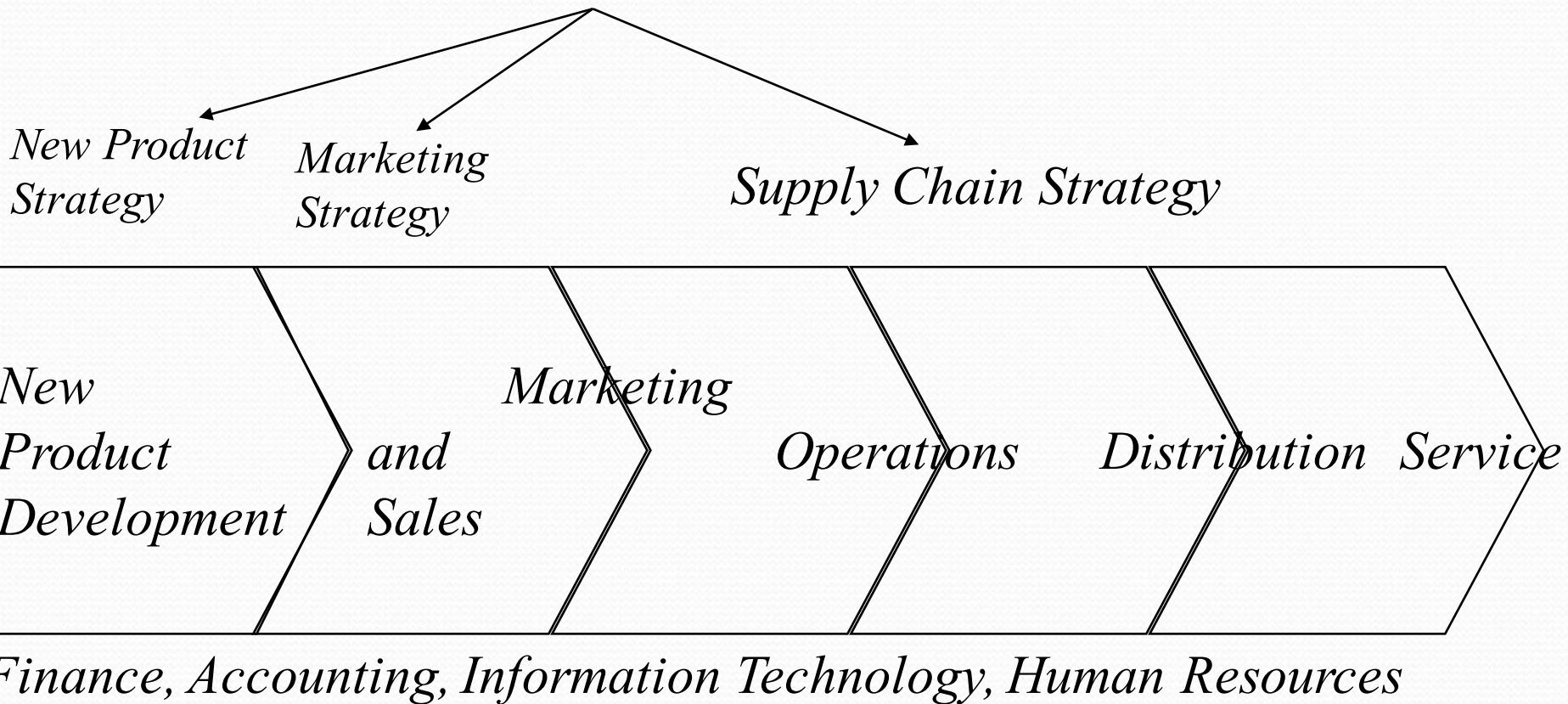
- What factors influence decisions of opening and closing stores? Location of stores?
- Why has 7-Eleven chosen off-site preparation of fresh food?
- Why does 7-Eleven discourage direct store delivery from vendors?
- Where are distribution centers located and how many stores does each center serve? How are stores assigned to distribution centers?
- Why does 7-Eleven combine fresh food shipments by temperature?
- What point of sale data does 7-Eleven gather and what information is made available to store managers? How should information systems be structured?

II. Stratégies d'affaires

- Stratégie Compétitive: Défini l'ensemble des besoins des clients que la compagnie va satisfaire à travers ses produits et services
- Développement de produit: Défini le portfolio de nouveaux produits que la compagnie va développer
- Marketing et Ventes: Spécifient la segmentation du marché et le positionnement, prix, et promotion d'un produit,
- Stratégie de la Chaîne logistique (Supply chain strategy):
 - Détermine l'achat du matériel, le transport des matériaux, la transformation du produit ou la création du service, la distribution des produits
 - Il faut que les différentes stratégies soient compatibles!

La chaîne des valeurs

Business Strategy



Atteindre un équilibre stratégique

- Équilibre stratégique:
 - Compatibilité entre les priorités de la stratégie compétitive et les capacités dictées par la stratégie de la chaîne logistique
 - Ont les mêmes objectifs
- Une compagnie peut faillir simplement parce que les processus et ressources ne permettent pas l'exécution de la stratégie.
- Exemple de réussite -- Dell

Étapes pour atteindre l'équilibre stratégique

- Étape 1: Comprendre l'incertitude du client (demande) et de la chaîne logistique
 - Permet de définir les besoins du client, le coût et le niveaux de service requis
- Étape 2: Comprendre la chaîne logistique
- Étape 3: Ajuster la chaîne en fonction des niveaux de service requis

Étape 1: Comprendre les incertitudes du client et de la chaîne logistique

- Identifier les besoins de chaque segment de client
- Quantité de produit par commande
- Temps de réponse que les clients vont tolérer
- Variété de produit requis
- Niveau de Service requis
- Prix du produit
- Taux d'innovation dans le produit

Étape 1: Comprendre les incertitudes du client et de la chaîne logistique

- Il faut distinguer entre:
 - Incertitude quant à la demande: Incertitude liée à la demande client d'un produit
 - Incertitude implicite de la demande: incertitude résultante étant donné la portion de la demande que la chaîne logistique doit satisfaire

Facteurs qui impliquent une augmentation dans l'incertitude implicite de la demande (Table 2.1)

Besoin client	Raison pour l'augmentation de l'incertitude ...
Augmentation dans l'étendue de la quantité commandée	Plus grande variance dans la demande
Diminution des délais de livraison	Moins de temps pour remplir les commandes
Augmentation dans la variété de produits	Demande par produit devient moins stable
Augmentation du nombre de canaux	Demande éparpillée sur plus de canaux
Augmentation du taux d'innovation	Demande incertaine pour les nouveaux produits
Augmentation du niveau de service	Doit faire face à des pointes dans la demande

Facteurs qui impliquent une augmentation dans l'incertitude de la chaîne logistique (Table 2.1)

Raison pour l'augmentation de l'incertitude ...

Bris fréquents

Rendement faible et imprévisible

Non-qualité

Capacité limité

Procédé de production en évolution

Sources de matériaux limitées

Niveaux d'incertitude (Figure 2.2)

Détergent et autre commodité

Production d'acier

High Fashion

Nouveau produit

Haute technologie

Incertitude de la chaîne

low

High

Low

High

Incertitude implicite de la demande

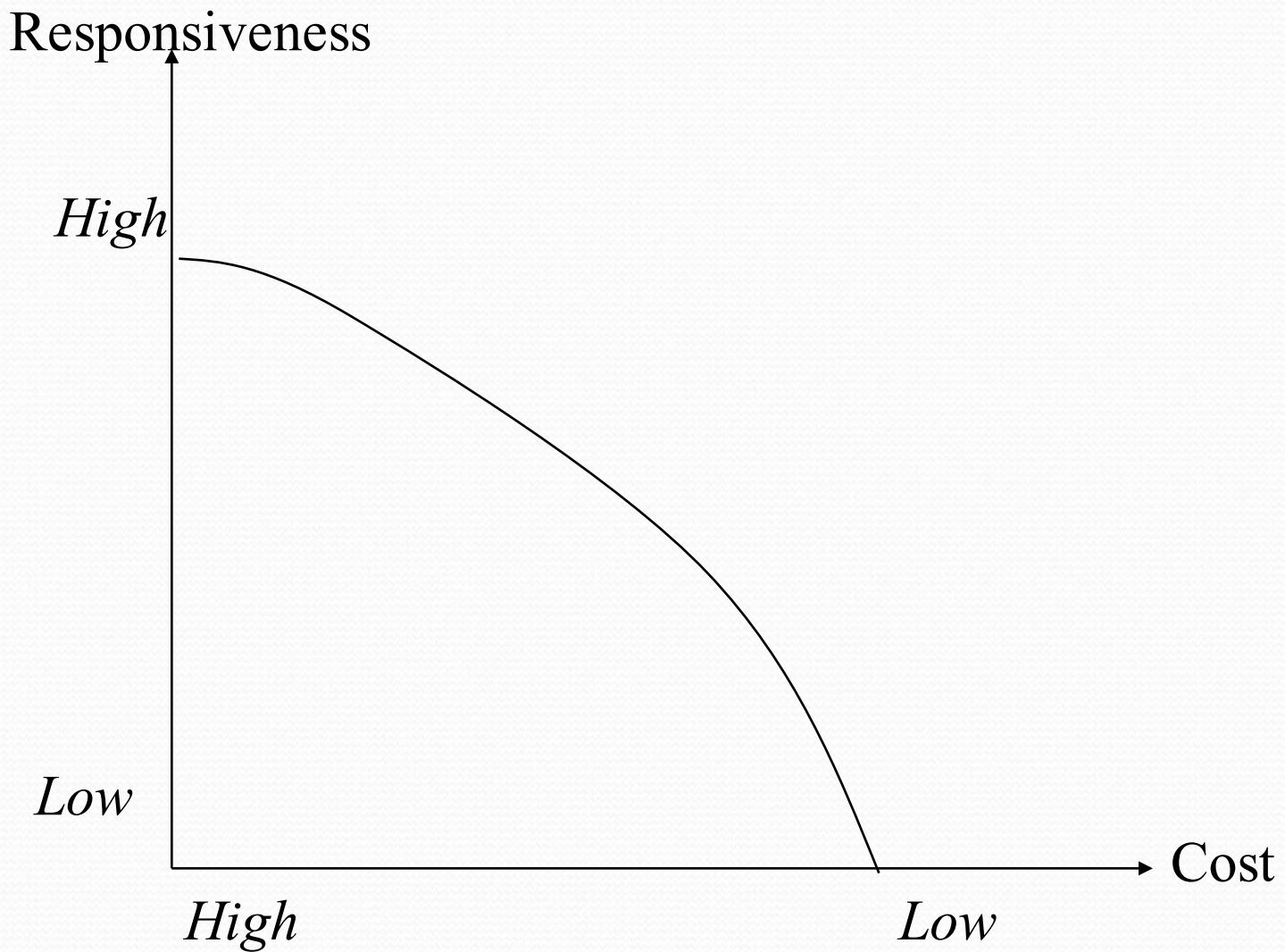
Étape 2: Compréhension de la chaîne logistique

- Comment répondre à la demande?
 - Compromis entre la capacité de réagir (flexibilité) et l'efficacité
- Doit-on
 - Répondre à des grandes variations dans la demande?
 - Avoir des délais de livraison très court?
 - Pouvoir manipuler une grande variété de produits?
 - Construire des produits innovateurs?
 - Avoir des niveaux de service élevés?

Étape 2: Compréhension de la chaîne logistique

- La flexibilité ou la capacité de réagir rapidement a un coût
- Efficacité de la chaîne: coût du produit livré chez le client (production + distribution)
- La flexibilité de réaction augmente le coût et diminue l'efficacité de la chaîne

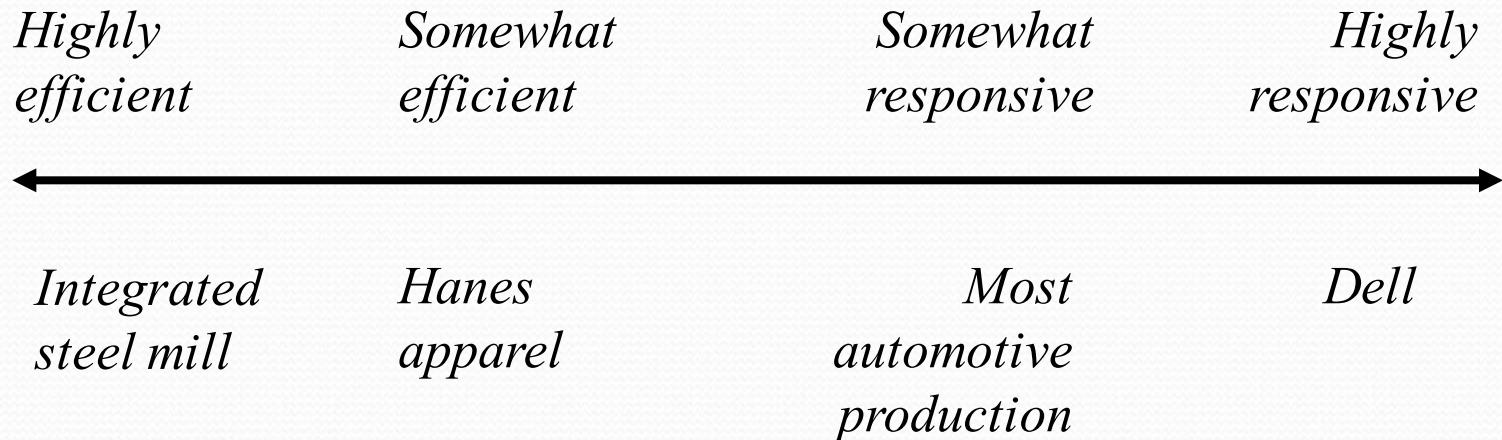
Courbe du coût en fonction de la capacité de réaction



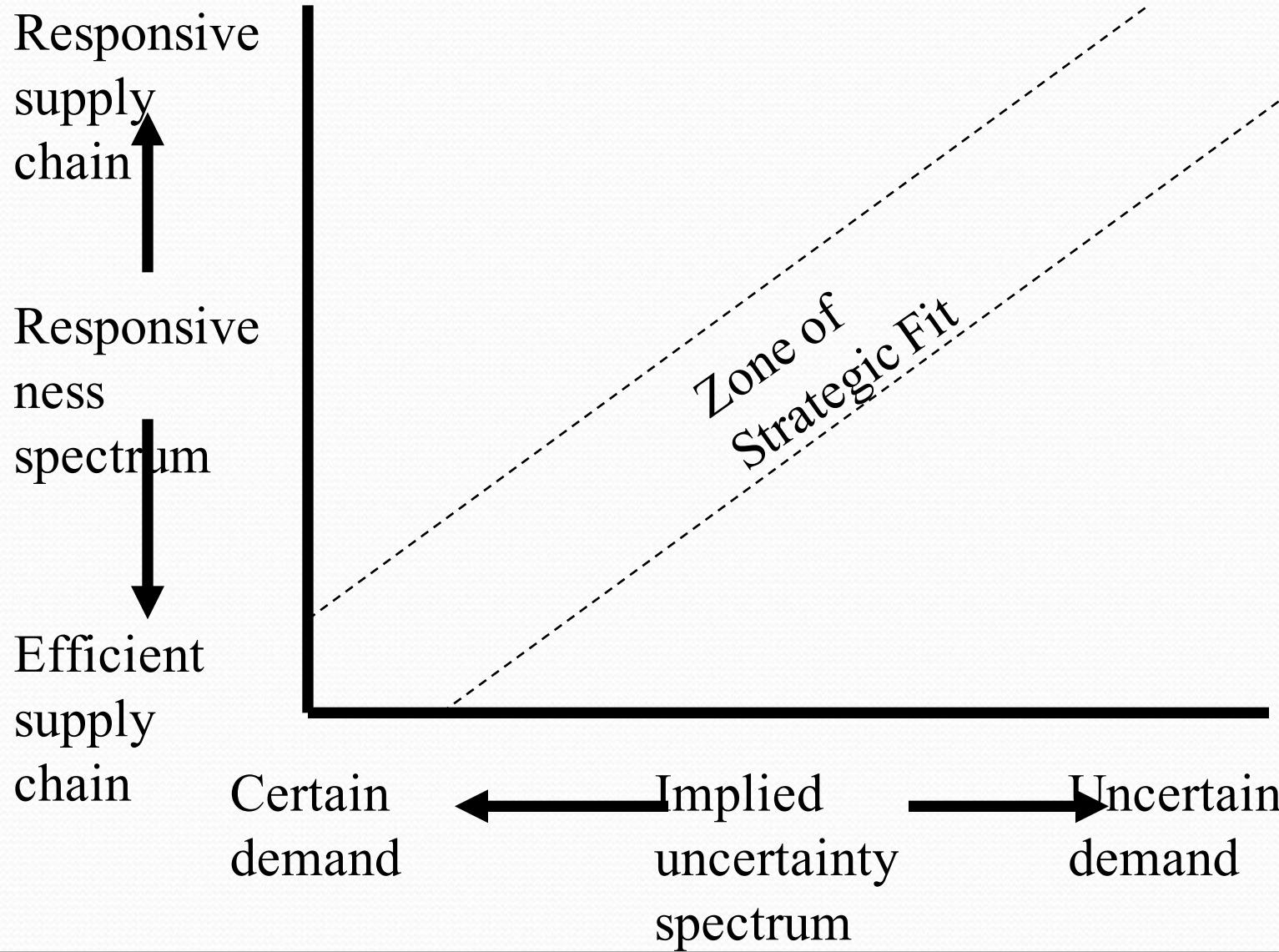
Étape 3: Ajuster la chaîne en fonction des incertitudes afin d'atteindre l'équilibre

- Faut s'assurer que la chaîne produise et livre selon les attentes du marché
- Toutes les fonctions doivent supporter les objectifs de la stratégie compétitive de l'entreprise.
- Deux extrêmes:
 - Chaîne efficace (Barilla)
 - Chaîne réactive (Dell) – Table 2.3
- Point important
 - Il n'y a pas de bonne stratégie pour la chaîne indépendamment de la stratégie compétitive

Responsiveness Spectrum (Figure 2.4)



Courbe de l'incertitude en fonction de la capacité de réaction (Fig. 2.6)



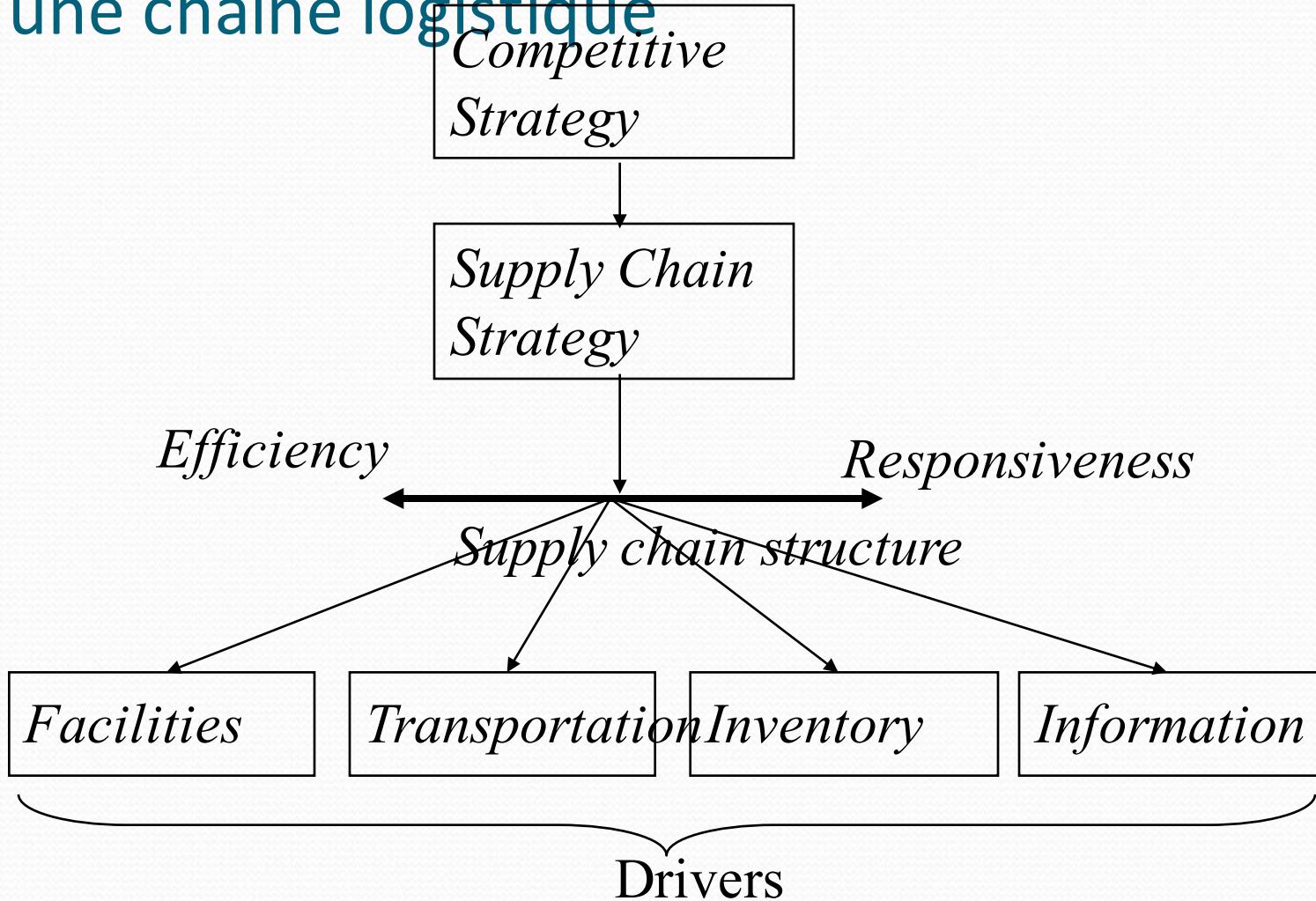
Comparison of Efficient and Responsive Supply Chains (Table 2.3)

	Efficient	Responsive
Primary goal	Lowest cost	Quick response
Product design strategy	Min product cost	Modularity to allow postponement
Pricing strategy	Lower margins	Higher margins
Mfg strategy	High utilization	Capacity flexibility
Inventory strategy	Minimize inventory	Buffer inventory
Lead time strategy	Reduce but not at expense of greater cost	Aggressively reduce even if costs are significant
Supplier selection strategy	Cost and low quality	Speed, flexibility, quality
Transportation strategy	Greater reliance on low cost modes	Greater reliance on responsive (fast)

Autres facteurs à considérer

- Produits Multiples et segments de Marché différents
- Cycle de vie d'un produit
- L'évolution de la compétition dans le temps

Un cadre pour l'évaluation de la performance d'une chaîne logistique



Ressources humaines











