



Federation for **ED**ucation in **E**urope
Fédération Européenne Des Ecoles

FEDERATION EUROPEENNE DES ECOLES
FEDERATION FOR EDUCATION IN EUROPE

ONG dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe
INGO enjoying participatory status with the Council of Europe

UE D - TECHNIQUES PROFESSIONNELLES

Bachelor européen supply chain

UC D31

Corrigé

Type d'épreuve : Rédaction (Etude de cas)

Durée : 6 heures

Session : Juin 2018

Question 1

Procédez à la définition de ce que l'on qualifie de « système logistique ».

5 points

Le système logistique rassemble toutes les ressources physiques, les infrastructures informatiques, les personnes ainsi que les procédures qui vont rendre possible les flux de biens et la transmission d'informations, depuis le point d'origine jusqu'au point de consommation.

Ainsi, la logistique va gérer les différents flux de matière et d'information, de l'approvisionnement des matières premières jusqu'à la réception des produits finis aux clients.

Question 2

Expliquez le concept de « chaîne de valeur ».

5 points

La notion de chaîne de valeur est importante.

Ses activités principales peuvent se traduire par la logistique interne, les opérations, la logistique externe, le marketing, la vente et le service après-vente.

La chaîne de valeur met en relation les activités logistiques avec les autres activités, et c'est cela qui va permettre aux entreprises de créer, et surtout maintenir un avantage compétitif.

La chaîne de valeur représente un outil non négligeable, qui permet de comprendre la dynamique des coûts ainsi que les leviers potentiels d'une différenciation, face à une concurrence de plus en plus accrue. L'idée est que, quelle que soit la stratégie adoptée, le contrôle des coûts logistiques associé à l'amélioration de la performance de service client vont permettre d'augmenter la valeur de ce que l'entreprise offre à ses clients, et par conséquent, accroître la rentabilité.

Question 3

Définissez le concept de « supply chain management » et déterminez les fondamentaux de sa mise en œuvre.

5 points

On appelle supply chain management (en français, gestion de la chaîne logistique) les outils et méthodes visant à améliorer et automatiser l'approvisionnement, en réduisant les stocks et les délais de livraison.

On parle ainsi de travail en "flux tendu" pour caractériser la limitation au minimum des stocks dans toute la chaîne de production.

Les outils de SCM s'appuient sur les informations de capacité de production présentes dans le système d'information de l'entreprise pour passer automatiquement des ordres de commandes.

Ainsi, les outils de SCM sont très fortement corrélés au progiciel de gestion intégré (ERP, Enterprise Resource Planning) de l'entreprise.

Idéalement, un outil de SCM permet de suivre le cheminement des pièces entre les différents intervenants de la chaîne logistique, c'est ce que l'on appelle plus communément la traçabilité.

Le supply chain management est caractérisé par une gestion des flux de l'entreprise qui va des fournisseurs jusqu'aux clients. Ces flux ont un grand impact sur sa performance ; car ils concernent les prix, les délais de livraison et la qualité des produits. On distingue principalement 3 types de flux :

- le flux physique, c'est-à-dire les matières premières, en-cours et produits qui vont du fournisseur au client, en passant par l'entreprise elle-même.
- le flux d'informations qui va dans les deux sens, entre les clients, les fournisseurs, les banques, etc.
- le flux financier qui traduit les paiements, et qui vont en sens inverse, du fait qu'une entreprise commence, en général, par obtenir une commande, avant de déclencher ses approvisionnements (logique de flux tirés).

Question 4

Citez les trois modèles stratégiques possibles dans le secteur étudié et commentez-les.

15 points (cette approche n'est pas strictement exclusive, il convient d'évaluer les connaissances du candidat au travers de ses arguments)

En fonction de leurs secteurs d'activité, de leurs politiques ou encore de leurs choix organisationnels, les marques de luxe orientent leurs stratégies de manière différente. Ces dernières peuvent être classées de la manière suivante.

Le modèle offensif (ou proactif)

Il confère à la supply chain une vocation stratégique, dans la mesure où elle peut être utilisée comme une arme et soutenir ainsi les stratégies de déploiement des maisons/groupes de luxe (L'Oréal, ...), de nouveaux moyens de créer de la valeur ajoutée et de repousser les limites de la performance. Les entreprises revoient sans cesse leur supply chain pour garder une longueur d'avance sur leurs concurrents, car elles savent que conserver leur avantage concurrentiel sera un des éléments clés sur les marchés de demain.

Cette approche, que l'on qualifiera d'offensive, nécessite la maîtrise parfaite de cinq éléments :

- la stratégie des opérations : elle va déterminer la manière dont vont être fabriqués les produits et services de l'entreprise. Dans cette stratégie, l'important sera de savoir si l'on va fabriquer sur stock, à la commande, concevoir à la commande ou encore combiner les trois approches. La stratégie des opérations va également déterminer les besoins en ressources humaines, le mode de fonctionnement des usines, des entrepôts et des services de gestion des commandes, ainsi que le support attendu des processus et systèmes d'information.
- la stratégie d'externalisation : elle s'appuie sur l'analyse du savoir-faire et des compétences existantes. En d'autres termes, l'entreprise se devra de connaître les domaines de compétences qui pourront devenir des facteurs de différenciation stratégiques afin de les conserver en interne et tenter de les améliorer. Généralement, l'externalisation est réservée à des activités de faible importance stratégique ou à des activités pour lesquelles un tiers peut fournir un résultat supérieur, plus rapide ou moins coûteux.

L'externalisation permet aussi aux entreprises de concentrer leurs efforts sur leur cœur de métier et d'améliorer leur positionnement compétitif, même s'il est important d'étudier en amont les risques. L'introduction de nouveaux produits, la gestion des niveaux de stock et la gestion de la configuration d'une supply chain sont autant d'activités stratégiques qui ne peuvent être confiées à un tiers et cela même si les partenaires extérieurs peuvent présenter trois avantages potentiels qui sont les économies d'échelle, la couverture géographique et les moyens technologiques.

- La stratégie de distribution : elle va déterminer le circuit de vente des produits et services jusqu'aux acheteurs ou utilisateurs finaux. Cette dernière va répondre à des questions relatives aux méthodes de vente choisies, à savoir la vente indirecte, par l'intermédiaire de distributeurs ou de détaillants, ou la vente directe aux clients, grâce à internet ou la force commerciale.

Toutefois, il est important de souligner l'aspect particulier des entreprises dans l'industrie du luxe, dans la mesure où ces dernières contrôlent quasiment tout le processus, de la fabrication à la vente aux clients, et de cette manière ne font que très peu appel à des sous-traitants pour distribuer leurs produits.

- la stratégie de service client : le point essentiel sera la parfaite connaissance des attentes réelles des clients, car associé à l'étude des différents comptes (chiffre d'affaires, rentabilité...), cette stratégie permettra de hiérarchiser et d'ajuster les capacités de l'entreprise. En revanche, si une entreprise n'examine pas sa stratégie de service, elle risquerait de fournir un niveau de service plus coûteux que celui exigé par les clients, ou encore elle pourra rater d'importantes opportunités.

Il faut donc adapter la stratégie de service client afin d'obtenir le meilleur rapport coût/service par segment de clients.

- la stratégie des actifs : l'emplacement, la taille et la mission de ces actifs ont un impact majeur sur la performance de la supply chain. La majeure partie des entreprises définit sa stratégie par rapport aux modèles déjà existants (mondial, régional, national), en s'appuyant sur des facteurs tels que la taille de l'entreprise, les besoins en service client, les avantages fiscaux, la base de fournisseurs, les règles de contenu locales et le coût de main-d'œuvre.

Le modèle pragmatique (ou réactif)

Ici, la logistique est considérée comme une fonction support devant être optimisée. Cependant, en utilisant ce modèle, les maisons de luxe se doivent de réorganiser leur logistique afin de mieux répondre aux problématiques du secteur.

Il s'agit essentiellement de groupes développés en partie par croissance externe (LVMH, etc.) dont l'enjeu est d'harmoniser les infrastructures logistiques et dégager des synergies par l'intermédiaire du supply chain management, qui est utilisé comme un outil d'intégration.

Ce modèle représente une démarche de remise en question et de redéfinition en profondeur des processus de l'organisation afin de la restructurer, de la rendre plus efficace, tout en maintenant une politique de réduction des coûts.

Cette réorganisation des méthodes de travail constitue souvent la première phase d'un projet d'informatisation et vise à réduire les délais, améliorer la réactivité de l'entreprise, réduire ses coûts et améliorer la qualité.

L'informatique est désormais la colonne vertébrale de l'organisation de l'entreprise.

Le modèle traditionnel

Dans ce cas, La démarche supply chain se limite à l'optimisation d'un ou plusieurs maillons de la chaîne de valeur sans chercher à l'optimiser dans son ensemble. La démarche s'inscrit alors avant tout dans une logique d'amélioration des processus existants et de réduction des coûts.

⇒ Dossier 2 - SCM et internationalisation

Question 1

En quoi consiste une stratégie d'internationalisation des activités ?

3 points

Il s'agit tout simplement d'une stratégie d'extension d'une entreprise ou d'un groupe au-delà de son marché national.

Question 2

Pour quelles raisons est-il important pour les entreprises de luxe d'adapter l'organisation logistique à l'internationalisation croissante des activités ? Quels en sont les avantages et les inconvénients ? Quelles sont les techniques utilisées ? Quelles sont les conséquences ?

15 points

L'intérêt d'une telle démarche est multiple.

Cela peut se traduire par la recherche d'un marché potentiellement plus vaste, mais aussi par la recherche d'une diminution des coûts grâce aux économies d'échelles réalisées ainsi que les coûts de main d'œuvre plus faibles.

C'est avant tout la recherche de nouveaux marchés qui justifie la démarche d'internationalisation.

Cette stratégie peut également s'avérer utile dans une optique de contournement des barrières douanières, ainsi que dans la recherche de gains fiscaux et de change.

Cependant, à l'inverse de ces avantages, cela peut aussi constituer un frein à la bonne marche de l'entreprise car cette dernière peut être confrontée à de nouvelles pratiques, des cadres légaux différents, ainsi que divers risques politiques, économiques ou encore financier.

Il existe plusieurs techniques pour mettre en place une internationalisation, même si dans l'industrie du luxe, cela se traduit souvent par l'exportation directe avec un service export interne à l'entreprise ou au groupe.

Parmi les autres techniques, nous pouvons citer l'exportation indirecte, l'adhésion à un groupement d'exportateur ou encore la mise en place de réseaux de distribution.

Enfin, les délocalisations peuvent également être prises en compte dans la stratégie d'internationalisation, mais cela implique une complexification de la gestion des flux physiques et d'informations dont la résultante est de devoir repenser la supply chain.

Question 3

Les termes internationalisation et externalisation désignent-ils la même chose ? Sont-ils complémentaires, alternatifs ou incompatibles dans le secteur du luxe ? Argumentez.

17 points

Contrairement à d'autres secteurs industriels, le secteur du luxe ne fait que peu appel à l'externalisation. Les maisons de luxe hésitent à externaliser, voire même réintègrent des fonctions qu'elles avaient confiées à des sous-traitants, parce que c'est là le gage de la bonne maîtrise de la qualité.

Dans l'habillement de luxe par exemple, il est primordial que les produits arrivent intacts. En revanche, dans les secteurs de la cosmétique et les parfums, la sous-traitance de la logistique s'y est plus largement généralisée.

L'homogénéité des produits en termes de dimensions favorise la mutualisation des moyens.

De plus, ce sont des produits dont la manutention n'est pas particulièrement complexe et qui ne requièrent pas de savoir-faire particulier.

En s'adressant à des prestataires logistiques, les maisons de luxe parviennent à variabiliser leurs coûts et à gérer les pics saisonniers ainsi que les lancements des nouveaux produits.

En revanche, les entreprises ne faisant pas appel à des prestataires logistiques ne sont pas pour autant « perdantes » car en ayant leur propre système de gestion, elles peuvent également mutualiser les moyens, et ce à n'importe quel stade de la production.

La sécurité et la traçabilité sont autant de raisons qui peuvent freiner l'externalisation.

Les produits de luxe sont des biens à très haute valeur ajoutée et très convoités. Il est très important que les entreprises gardent le contrôle de ces activités.

Bien que les prestataires soient des partenaires sérieux et professionnels, dans l'industrie du luxe, le doute subsiste toujours, et on privilégie ces opérations en interne.

Par ailleurs, il est à relever que les produits de luxe ont une fiscalité élevée et comme de grandes variations existent entre les différents pays, les acteurs tiennent compte de plus en plus de l'aspect fiscal pour localiser leur entrepôt.

Par contre, il est à noter que l'activité phare que les industriels du luxe n'hésitent pas à externaliser est le transport, tout en maintenant une grande vigilance en matière de fiabilité et de qualité.

Question 1

Quelle est la nature du problème à résoudre ? Etablissez un constat des attentes des consommateurs et indiquez les défis à relever pour les entreprises.

10 points

Le client ne sait pas ce qu'il veut, ni combien il en veut, ni quand il le veut. Mais quand il a pris sa décision, il le veut tout de suite.

Nous sommes entrés dans l'ère du tout, tout de suite. Le problème à résoudre se situe donc dans la capacité de réactivité par rapport au besoin exprimé qui souhaite être assouvi dans l'immédiateté. La réponse se situe donc dans l'agilité de la chaîne logistique.

Les contraintes liées à ce nouvel environnement peuvent être regroupées de la manière suivante :

Les constats :

- Les clients et les consommateurs sont toujours plus exigeants, et ce dans le secteur du luxe tout particulièrement.
- Les clients demandent une disponibilité accrue des produits et des services, avec des possibilités de choix toujours plus variées et plus personnalisées.
- La gestion de la complexité et de la diversité devient la réalité et le challenge.

Les défis :

- L'attente du client est l'élément important à prendre en compte pour gagner des parts de marché.
- Répondre le plus rapidement et dans les plus brefs délais implique une totale remise en question de l'organisation logistique.
- Faire face aux compétiteurs à bas coûts des pays émergents.
- La disparition des barrières douanières qui favorise la concurrence.
- Combattre la contrefaçon.
- La réactivité et la capacité à l'innovation pour contrer les cycles de vie de plus en plus courts des produits.

Question 2

Quelles sont les caractéristiques clés de ces nouveaux défis ?

Quelles sont les modifications à apporter pour que les entreprises de luxe puissent faire face aux contraintes du secteur ?

15 points

La chaîne logistique de demain se devra d'être orientée vers les clients.

Servir des clients toujours plus exigeants, existants ou nouveaux, constitue le premier moteur de transformation de la chaîne logistique d'autant que la concurrence ne fait que renforcer ce défi, dans la mesure où chaque entreprise va apporter son lot d'innovation visant à créer de nouveaux besoins.

Le passage d'un mode « poussé/piloté par l'entreprise » au mode « tiré/piloté par le client » sera une tendance claire et irréversible, avec une double nécessité. La première sera constituée par l'avènement de chaînes personnalisées construites pour satisfaire les besoins liés aux diverses offres produits/services à destination de clients/canaux de distribution multiples. La seconde représentera la mise en place d'une chaîne logistique capable de prendre en compte la demande de cohérence globale, et donc de rationalisation, réclamée par les clients globaux, mais sans sacrifier la diversité locale.

En effet, les entreprises devront être prêtes à délaisser les modèles classiques de production pour mettre en œuvre des approches plus innovantes, comme par exemple la différenciation retardée, tout en réduisant les périodes « gelées » dans leur plan de production.

La pression du client, les besoins de croissance des parts de marché, la réduction des barrières commerciales et douanières et le potentiel lié au progrès de la technologie sont les moteurs principaux de cette globalisation de l'activité.

De nouveaux défis en résultent, tant en termes de mise en place de stratégies d'achats et d'approvisionnement au niveau mondial que de capacité à être présents sur de nouveaux marchés.

Les différentes stratégies logistiques mises en place vont être la clé pour gagner les marchés de demain, car le monde semble se rétrécir, les distances s'abolir, les chaînes logistiques deviennent plus longues et plus complexes.

Les entreprises découvrent que les chaînes logistiques dont elles dépendent traversent les frontières et font appel à des relations avec un nombre croissant de partenaires et de fournisseurs.

Le simple fait de pousser les produits et les services vers le client, même le plus efficacement possible, ne suffit plus.

La chaîne logistique doit se trouver au cœur des stratégies opérationnelles, tant industrielles que clients.

⇒ Dossier 4 - Gestion des approvisionnements et des stocks

Question 1

Quelles sont les différentes politiques d'approvisionnements ?

5 points

La cadence des approvisionnements peut se faire selon différents rythmes :

- soit un approvisionnement unique pour l'ensemble d'un exercice (année),
- soit un approvisionnement par période, à intervalle de temps régulier (semaine, mois, trimestre, semestre) pour des quantités variables en fonction des besoins,
- soit pour des quantités constantes selon des intervalles de temps irréguliers,
- soit selon les besoins ponctuels ou immédiats.

Question 2

Quelles sont les conséquences d'une politique d'approvisionnement basée sur les besoins ponctuels ou immédiats ?

5 points

Cette politique d'approvisionnement induit un niveau de « stock zéro » car le réapprovisionnement n'est effectué qu'au moment du besoin.

Elle est qualifiée de « flux tendus » ou de « juste à temps ». Cette solution est actuellement utilisée par les entreprises du secteur « automobiles ». Elles doivent cependant s'assurer de la capacité des fournisseurs et des transporteurs à livrer les éléments nécessaires sans délai. Elles transfèrent la charge du stockage sur le sous-traitant qui devient très dépendant des besoins de son client.

Qu'elle que soit la politique d'approvisionnement définie, la gestion des livraisons doit être planifiée et organisée. Un suivi permanent est indispensable.

Question 3

Quels sont les coûts liés aux approvisionnements ?

5 points

La gestion des commandes entraîne des charges variables selon le nombre de commandes. Il s'agit du coût de passation ou coût de lancement de commandes : charges de personnel, suivi administratif et logistique, charges de transport, charges de réception et de manutention, ...

La détention d'un stock conduit à des charges liées au stockage. C'est le coût du stockage ou coût de possession du stock : dépenses d'assurances, de surveillance, d'amortissement des installations, location et entretien des locaux, charges liées à la disparition et à la détérioration des éléments stockés, ...

Le coût total annuel de gestion du stock est égal à la somme du coût de passation des commandes de l'année et du coût de possession du stock de l'année.

Toute erreur de prévisions d'approvisionnements, tout retard de livraison risque d'avoir pour conséquence un manque de marchandises ou de matières premières coûteux sur le plan industriel et sur le plan commercial : coût de la rupture de stock ou coût de la pénurie.

Question 4

En matière de gestion de stock, il existe différents niveaux de stock. Citez-les puis indiquez à quoi ils correspondent.

5 points

- Stock minimum : niveau du stock correspondant au délai normal de livraison.
- Stock de sécurité : supplément au stock minimum nécessaire en cas de retard de livraison ou d'accroissement de la demande.
- Stock d'alerte : niveau de stock entraînant le déclenchement de la commande : stock d'alerte = stock minimum + stock de sécurité.
- Stock maximum : limite supérieure à ne pas dépasser.
- Stock moyen : $(\text{stock initial} + \text{stock final}) / 2$.
- Stock théorique : stock comptable déterminé d'après les mouvements : stock initial + entrées - sorties = stock final.
- Stock réel : stock physique évalué par inventaire.
- Stock disponible : stock réel - commandes client reçues.
- Stock virtuel : stock disponible + commandes en cours auprès des fournisseurs.

GRILLE DE NOTATION
- Etude de cas supply chain -

NOM ET PRENOM DU CORRECTEUR _____

N° de candidat _____

Dossier	Note attribuée	Observations obligatoires
Dossier 1 - Les fondamentaux de la logistique	/30	
Dossier 2 - SCM et internationalisation	/ 35	
Dossier 3 - Evolution des stratégies logistiques	/25	
Dossier 4 - Gestion des approvisionnements et des stocks	/20	
Présentation et orthographe	/10	
TOTAL	/120	

Appréciation générale :

Fait à _____ le _____

Signature :